



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
MICROEMPRESA ENVAPLAST**

SUSTENTADO POR:

**OLGA DEL CARMEN ESCALANTE VIJIL
VERÓNICA JULISSA MARTÍNEZ GONZÁLEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉREYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
MICROEMPRESA ENVAPLAST**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR

CARLA MARÍA CARDONA BLANCO

MIEMBROS DE LA TERNA:

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA ENVAPLAST

Olga del Carmen Escalante Vijil
Verónica Julissa Martínez González

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad conocer los factores necesarios para el diseño de un plan estratégico para la microempresa ENVAPLAST, el cual les permita contar con elementos necesarios para lograr expandirse de una forma más estratégica. Caracterizando los componentes que le han permitido posicionarse, así como la identificación de los factores de éxito con el objetivo de establecer las tácticas a través del diseño del plan estratégico a fin de mejorar su condición, posicionamiento, permanencia y expansión a la ciudad de Tegucigalpa. Se utiliza el enfoque cualitativo, con alcance descriptivo. A través de los resultados se puede determinar que la empresa cuenta con la capacidad financiera para expandirse; así como la oportunidad de mejora en distintos aspectos de la empresa a fin de lograr sus objetivos estratégicos. No obstante, denota algunas deficiencias en los factores organizacionales, necesarios para lograr tal fin, mismos que se pueden solventar sin complicación alguna.

Palabras claves: (Competitividad, diseño, estratégico, financiero, organizacional,)



GRADUATE SCHOOL

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA ENVAPLAST

Olga del Carmen Escalante Vijil
Verónica Julissa Martínez González

Abstract

The present assignment has the finality to know the factors needed to design a strategic plan for ENVAPLAST, this will allow them to achieve with the necessary elements for a strategic expansion. Characterizing the components that has allow them to have a good position and to identify success factors with the objective to establish tactics through the design of a strategic plan to enhanced their conditions, positioning, permanence and expansion to the city of Tegucigalpa. We use the qualitative approach with descriptive scope. Through the results we can determine that the enterprise has the financial capability for expansion and has the opportunity to enhanced different aspects of the enterprise, so they can achieve their strategic objectives. However, it has some deficiencies in terms of intern organization necessities to achieve this objective, this can be achieved without any problems.

Keywords: (Competitiveness, design, strategic, financial, organizational)

DEDICATORIA

En primer lugar, dedicar el trabajo a Dios Padre, Dios Hijo y Dios Espíritu Santo, por la sabiduría y fortaleza, sin quienes definitivamente no hubiese sido posible culminar este proyecto de vida.

A nuestros padres por todo su apoyo, paciencia, cariño, ánimo, comprensión y amor para salir adelante en este proceso difícil, pero a su vez tan gratificante como profesional y como persona.

A nuestros hermanos, tíos, novios y familia en general, por su ánimo y cariño que nos han impulsado a seguir adelante y estar atentos a que cumplamos con lo que nos proponemos.

A nuestros compañeros y compañeras de maestría, ya que cada día nos impulsamos a seguir adelante y luchar por cada uno de los objetivos propuestos en cada clase que cursamos y demostrar que sí se puede cuando se quiere.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo que estuvieron anuentes a cooperar, motivarnos y brindarnos palabras de aliento, para culminar con éxito este eslabón de nuestra vida.

A todos y cada uno, muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

A los propietarios de la microempresa ENVAPLAST; así como a cada uno de los colaboradores entrevistados, por el apoyo y conocimientos brindados tanto en la etapa de recolección de datos y análisis de los resultados, como a lo largo de todo el proceso, asimismo, su permanente asistencia cuando se necesitaba de su ayuda.

A nuestra Asesora, Máster Carla María Cardona Blanco, por el apoyo y aportes relevantes desde la etapa de diseño de la investigación hasta la revisión del informe final.

A cada uno de los catedráticos quienes se han tomado el arduo trabajo de transmitirnos sus diversos conocimientos y nos han encaminado por el camino de la sabiduría para lograr nuestras metas.

Muchas gracias

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA | ix |
| AGRADECIMIENTO | x |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | xi |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 Introducción | 1 |
| 1.2 Antecedentes del Problema | 2 |
| 1.3 Definición del Problema..... | 5 |
| Preguntas de investigación | 6 |
| 1.4 Objetivos del Proyecto | 6 |
| 1.5 Justificación..... | 7 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1 Análisis de la Situación Actual | 11 |
| 2.2 Teorías de Sustento | 22 |
| 2.2.1 Análisis de las metodologías | 22 |
| 2.2.2 Antecedentes de las metodologías..... | 40 |
| 2.2.3 Análisis crítico de las metodologías..... | 44 |
| 2.3 Conceptualización | 49 |
| 2.4 Instrumentos Utilizados..... | 54 |
| 2.5 Marco Legal | 55 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA | 58 |
| 3.1 Congruencia metodológica..... | 58 |
| 3.1.1 Variables de Estudio..... | 59 |
| 3.1.2 Operacionalización de las variables..... | 61 |
| 3.2 Metodología | 73 |
| 3.2.1 Enfoque | 73 |
| 3.2.2 Alcance | 74 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 75 |
| 4.1 Análisis de los resultados | 75 |
| 4.1.1 Información relevante del caso..... | 79 |
| 4.2 Propuesta del Plan Estratégico | 82 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.3. Procesos..... | 85 |
| 4.2.4 Creación de valor..... | 93 |
| 4.2.5 Estructura Organizacional..... | 91 |
| 4.2.6 Barreras de entrada y barreras de salida..... | 95 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 100 |
| 5.1 Conclusiones | 100 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 101 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 104 |
| ANEXOS | 106 |

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Actualmente se hace necesaria la búsqueda de mecanismos e instrumentos que permitan aumentar la competitividad y con está lograr el posicionamiento de las empresas. La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) representa sin duda alguna la pieza fundamental en el desarrollo económico y social de un país; este reconocimiento le acontece, de su capacidad para innovar, para generar empleo, para adaptarse a las exigencias del mercado y de su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), entre otros aspectos.

Sin embargo, en Honduras la mayor parte de este tipo de empresas tiene escasas o nulas posibilidades de vincularse a cadenas de valor agregado, sufre enormes limitaciones en el acceso a capital, capacitación y desarrollo tecnológico, entre otras, por lo que es necesario que se realicen esfuerzos con el objetivo de incluir una visión sistémica de competitividad y posicionamiento que abarque las limitaciones analizadas en forma integral y específica. Solo así las MIPYMES podrán desempeñarse con éxito en los mercados nacionales e internacionales.

La implementación de un plan estratégico le permite tener una definición clara de la ruta que deben seguir para lograr sus objetivos, posicionarse, expandirse y mantenerse en el mercado; con el fin de volverse cada vez más competitiva. Para lograr que la empresa cuente con un diseño estructural y organizacional, es necesario incorporar de una manera más proactiva la implementación de estrategias que les permitan la oportunidad de crecimiento para Honduras.

Para las MIPYMES, el crecimiento sostenido de largo plazo dependerá de la capacidad en la que pueda adquirir, incursionar y desempeñarse con éxito en los mercados nacionales e internacionales, ya sea en forma directa o indirecta.

Esta investigación está compuesta por cinco capítulos, el capítulo I hace una relación a la definición del problema, objetivos y justificación, resaltando la poca o nula implementación de planes estratégicos que tienen las MIPYMES hondureñas en el mercado, con una descripción de la actualidad y antecedentes, su desarrollo, posicionamiento y competitividad. El capítulo II establece el marco teórico partiendo de antecedentes, bases teóricas y un contexto que resalta elementos básicos para el éxito de una empresa a través de planes estratégicos para determinar el camino que se debe seguir y crear valor, para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes.

El capítulo III define la metodología que se utilizará en la investigación, así como el enfoque. En el capítulo IV se plantean análisis de los resultados de la investigación y en el capítulo V finalmente, se encuentran las conclusiones a las que se ha llegado después del análisis realizado en el diseño del plan estratégico, así como las recomendaciones para su implementación.

1.2 Antecedentes del Problema

El desarrollo de las microempresas es de suma relevancia, ya que es un sector muy competitivo, en el cual se debe estar a la vanguardia en diversos aspectos como: los tecnológicos, optimización de procesos y diseño organizacional; que permitan mantenerse y expandirse a través de la satisfacción de los clientes, y de la creación de valor en el servicio que se brinda. Por lo que

se debe contar con estrategias que le permitan lograr la fidelización de los clientes y expandirse.

En Honduras se cuenta con empresas que están produciendo de manera exitosa y con altos estándares de calidad, soluciones de digitalización, desarrollo a la medida, software para la industria agrícola y acuícola, software para el sector financiero y de aseguramiento geo ingeniería y servicios de tercerización, entre otros. Esto denota altos niveles de calidad en los diversos productos que se fabrican. ENVAPLAST es una microempresa dedicada a la producción y venta de envases plásticos. Actualmente este producto en el país ha presentado cifras muy importantes, que tienden a aumentar debido a la intensificación de compañías que necesitan dicho producto; además es importante tener en cuenta que Honduras es un país productor, y a su vez propicia el consumo interno, fundamentado en la característica que es ventajoso para la economía del propio país. No obstante, se encuentran los sustitutos que pueden ser más baratos para el cliente o los mismos reciclables ofrecidos por las cadenas de almacenes, principales competidores dentro del mercado de clientes pequeños especialmente.

Para el 2017 la situación económica en Honduras no es muy buena, sin duda, ésta es una crisis profunda pero que también presento algunas perspectivas de mejora en los últimos meses.

“El país requiere tasas superiores al 6% anual, del acuerdo *stand by* 2014-2017, que se negoció con el Fondo Monetario Internacional (FMI), con un PIB arriba del 4% los expertos consideran que el resultado es aceptable al ser mayor que el comportamiento demográfico, el que roza el 3% anual” (Heraldo, 2017).

Es indispensable que se tomen en cuenta los aspectos económicos del país, a través de un análisis del macro y microentorno; el cual permitirá plantear las estrategias de una forma más acertada.

“Las proyecciones del FMI son que el escenario base del crecimiento en Honduras aumentará 3.7% en 2017 y se estabilizará en torno al 3.8% a largo plazo; esperando que el consumo privado sea el principal impulsor de la demanda interna” (Heraldo, 2017).

Por lo cual es de vital importancia brindar a los clientes un valor agregado, en el que la calidad juega un papel muy importante, además del diseño que se ofrece a los clientes.

“De acuerdo con el Banco Central de Honduras, para 2017 se prevé que la economía continúe con un ritmo de crecimiento similar a los años anteriores, estimándose una expansión de la actividad económica entre 3.3% y 3.7%” (Heraldo, 2017).

“La calidad de diseño es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial y favorecen que el producto tenga viabilidad tecnológica de fabricación” (Cantú, 2011, p. 4).

Para que una empresa se vuelva competitiva debe ofrecer un producto que tenga la más alta calidad y que brinde ese efecto diferenciador en los mismos, además el diseño de un plan estratégico es importante en cualquier empresa; ya que le permite contar con estrategias claramente definidas para poder afrontar cualquier situación del mercado y la definición de la ruta que se debe seguir para lograr lo que se han propuesto.

Alcaraz, (2011) afirma: “La meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico es crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y superior en el mercado” (p. 31).

Cada empresa debe tener claro el plan que debe seguir para lograr volverse cada vez más competitivo y ofrecer esa propuesta de valor a sus clientes, a través de la cual logrará posicionarse cada vez con mayor fuerza en el mercado, y sobre todo mantenerse y crecer dentro del mismo.

La propuesta de valor es como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes. Además, comenta que los estudios de mercado nos enseñan que el posicionamiento estratégico consiste en tomar una opción frente al mercado y la competencia por anticipado y definir cómo se quiere ser y cómo se espera que el mercado perciba (en términos del producto, de la empresa y de su modelo de negocios en general) (Alcaraz, 2011, p. 31)

El diseño de un plan estratégico en una microempresa, o cualquier otra organización le permite tener una idea clara del camino que debe seguir para posicionarse en el mercado, mediante el análisis de los diferentes aspectos, ya sean económicos, sociales, estructurales; entre otros, por lo cual la microempresa ENVAPLAST, debe contar con los elementos que le permitan expandirse y posicionarse cada vez más en el mercado competitivo al que se enfrenta.

1.3 Definición del Problema

Actualmente llevar una micro, pequeña y mediana empresa al escenario de ofrecer y comercializar sus productos en un mercado global, resulta un desafío casi ineludible para asegurar el sostenimiento de la empresa, ya que productos de todo el mundo compiten en el mismo mercado local y comparte muchas veces las góndolas de cualquier negocio en cualquier parte del mundo.

Por lo cual es imperante que éstas cuenten con un diseño estratégico que les permita volverse más competitivas, así como la posibilidad de expandirse en los diferentes aspectos de su estructura y diseño organizacional; aprovechando la diversidad de recursos con los que cuenta.

Siempre de la mano con la utilización de nuevas tecnologías de la información, para la planificación y gestión de esta; por lo cual las empresas requieren ser rediseñadas y examinadas desde diferentes perspectivas con el propósito de contar con diseño estratégico que le permita ser más competitiva a través de su planificación estratégica.

Este proyecto de investigación tiene la intención de analizar la situación actual de la Microempresa ENVAPLAST, para identificar las fortalezas y debilidades, a nivel económico y organizacional, para enfrentar el proceso de expansión, a través de un plan estratégico que le permita obtener una mejor rentabilidad, imagen productiva, así como un óptimo funcionamiento en sus procesos.

De acuerdo con lo planteado anteriormente se formula el siguiente problema ¿Es factible implementar un plan estratégico que permita la expansión de la microempresa ENVAPLAST?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores económicos y organizacionales a los que se enfrenta la microempresa ENVAPLAST?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que generan la necesidad de la creación de un plan estratégico en la microempresa ENVAPLAST?
- ¿Cuáles son los beneficios de establecer un plan estratégico en la microempresa ENVAPLAST?
- ¿Qué alternativas serían las más viables para la elaboración del plan estratégico en la microempresa ENVAPLAST?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para mejorar la administración, procesos y estructura organizacional de la microempresa ENVAPLAST con el fin de optimizar su gestión en general y expandirse.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores económicos y organizacionales que influyen en la microempresa.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la microempresa ENVAPLAST en el diseño organizacional, con el fin mejorar su administración al momento de la expansión.
- Definir los beneficios de la implementación de un plan estratégico para lograr posicionarse y volverse más competitivo, a través de una ruta estratégica formulada de acuerdo con los requerimientos de la microempresa ENVAPLAST.
- Elaborar un plan estratégico acorde a la estructura organizacional de la microempresa ENVAPLAST con el fin de corregir y superar las posibles debilidades y amenazas que enfrenta.

1.5 Justificación

Las empresas son diferentes entre sí, ya que cuentan con diseños estructurales diferentes, procesos con características particulares para realizar sus productos, gestión en general diversa; sin embargo, tienen un elemento en común, ya que para las empresas es indispensable que sus clientes se sientan satisfechos y que sean leales a la misma, la atención al cliente es indefectible para lograr la rentabilidad que la empresa desea; no obstante, ofrecer ese valor agregado que ellos esperan, a través de estrategias que satisfagan sus necesidades.

Por tal motivo la microempresa ENVAPLAST debe innovar y desarrollar un plan estratégico que defina la ruta organizacional que debe seguir para lograr sus objetivos, bajo los

parámetros de calidad, eficiencia y eficacia que se requiere para mantenerse y crecer en el mercado, mediante la expansión, que le permita cumplir con sus objetivos, mejorar la administración y la gestión actual de la misma.

Es imperante identificar los factores que inciden positiva y negativamente para lograr los objetivos propuestos, por lo cual es de suma importancia, realizar la siguiente investigación. Con el propósito de valorar las características de la microempresa, las estrategias que debe seguir para expandirse y mantenerse en el mercado; a través de un plan estratégico que le indique el camino que debe seguir para mejorar la administración, la propuesta de valor para mantener y obtener más clientes, el diseño organizacional y estructural que se requiera.

Las MIPYME contribuye a la promoción del desarrollo económico, social e integral, puesto que este sector es un generador empleos que reducen en gran medida el elevado índice de desempleo que observamos en la actualidad, beneficiando a miles de personas con un trabajo digno que le permite suplir sus necesidades básicas, en el que participan pequeños, medianos y grandes productores a través de inversiones significativas en todo el país, lo que representa un elemento básico para la economía nacional. La presente investigación se enfoca en la importancia que tiene la implementación de un plan estratégico en las microempresas, con el fin de expandirse, posicionarse y mantenerse en el mercado meta.

(Honduras, 2017) INE (2016) afirma: “Que los resultados de la encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples (EPHPM), la tasa de desempleo abierto es mayor en el área urbana

9.0%, siendo de 11% en el distrito central y 7.9% de San Pedro Sula”

Por lo cual la expansión de una microempresa permite la reducción de la tasa de desempleo, al brindar la oportunidad de obtener empleo a las personas que cuenten con las competencias para desarrollarse en el mismo. Sin dejar de lado los beneficios financieros y económicos que traerá consigo la expansión; tanto a nivel nacional como internacional.

Uno de los beneficios de relevancia, es la contratación de nuevo personal; lo cual le brinda una ventaja de doble vía, a nivel social, se colabora en la reducción de las tasas de desempleo y a nivel organizacional; se cuenta con la oportunidad de adquirir talentos valiosos que ayudarán al desarrollo de la misma. Otra ventaja es la oportunidad de expandir la base de clientes, al estar en diferentes partes del país; inclusive trascender las fronteras le proporciona la ventaja de aumentar el porcentaje de las ventas, lo que conlleva a tener una mejor rentabilidad; así como lograr posicionarse en el mercado.

Se pretende evidenciar que el diseño organizacional y estructural desempeñan un rol importante en el logro de los objetivos de las organizaciones; así como una visión y misión clara, permite obtener un crecimiento, mediante el desarrollo de un plan estratégico que permita obtener una ventaja competitiva, donde cada uno de los eslabones de la empresa trabajen de manera sincronizada, bajo una estructura bien organizada para lograr un objetivo común. De esta forma, se logra, no solo incorporar y tener en cuenta la gerencia, sino, todas las áreas funcionales de la compañía. Por otra parte, es pertinente aclarar que el direccionamiento estratégico también es una herramienta útil a la hora de la toma de decisiones acertadas y la optimización de la gestión organizacional.

Financieramente se encontrará en un estatus más sólido, lo cual le brindará la oportunidad de adquirir un financiamiento; en caso de ser necesario al momento de expandirse a dos ciudades del país y a nivel internacional en Canadá al exportar sus productos. Esperando obtener un crecimiento no sólo a nivel de las ventas, sino, una expansión exitosa en su rentabilidad. La reducción de los costos al producir a mayor escala es otra de las gentilezas que se adquiere a través de la expansión; y en especial darse a conocer como empresa dedicada a la producción de envases de plástico.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución, venta, la cantidad y calidad de productos, y servicios existentes, por lo cual las empresas tienen una mayor competencia, el rubro que se dedica a la producción de los envases plásticos no se queda atrás, y debe mejorar su estrategia para poder rivalizar en el mercado global.

El plástico actualmente a nivel industrial se ha convertido en uno de los materiales que se utiliza en diversos campos, como ser: de alimentos, medicina, en la industria automotriz entre otros, por lo cual se ha convertido en una materia prima con mucho desarrollo industrial.

En 2009, las exportaciones del plástico a nivel mundial alcanzaron cifras superiores a 384 mil millones de dólares. Su mercado tuvo un incremento de 13% con respecto a 2006, convirtiéndola en una de las industrias con mayor dinamismo y crecimiento. México se colocó entre los primeros 25 países con mayor valor en sus exportaciones. (García, Emmanuel; Salas, Antonio; Castillo, Nemesio y Maldonado, Miguel., 2013, p. 55)

A medida pasan los años, el plástico es una de las materias primas que ha tenido mucha demanda en diferentes aspectos de la industria, es utilizada para realizar diferentes tipos de objetos, desde juguetes para niños como utensilios para la cocina, autos, entre otros; debido a su diversidad en sus usos la exportación del mismo ha aumentado significativamente, por lo cual se ha convertido en una industria de mucho crecimiento. En América Latina, México se encuentra entre unos de los

países que lidera la exportación de plástico. Gracias a su composición química que le permite ser moldeada fácilmente, al aplicarle calor o presión, es muy utilizada para diversos productos. Además de ser un producto que tiene un bajo costo de producción, por lo cual se puede usar para empacar diversos productos sin aumentar exorbitantemente su precio, son resistentes a muchos factores ambientales y características impermeabilizantes, lo cual le permite preservar el contenido de ciertas sustancias líquidas; en la industria alimenticia es un material muy utilizado, por ejemplo, en refrescos, aceites, vinagres, chiles en líquido; etc.

La producción de envases de plásticos para diferentes productos líquidos ha tenido un crecimiento notable a nivel mundial, por lo cual estas empresas con una adecuada estrategia pueden ser cada vez más competitivas, al respecto Ramírez, (2015) afirma:

Los envases han jugado papeles diferentes e importantes a través de la historia. En la década de los años 20 la producción de plásticos sintéticos, derivados del petróleo a nivel mundial era de 130 millones de t/año para el 2014, se estimó una producción de 300 millones de t/año de plásticos, cantidad que va en aumento, ya que los países europeos reportan un estimado de 100 kg de plástico generado por persona/año. (p. 13)

En todos los países del mundo, se ha vuelto indispensable el uso de los envases de plásticos, su aumento ha sido significativo, sus propiedades y características le han permitido tener ese crecimiento en su utilización y convertirse en un producto necesario en diversos rubros industriales, a nivel mundial se ha instituido la necesidad de crear productos que sean amigables con el medio ambiente, de ahí la relevancia del reciclaje y la utilización de productos biodegradables. El plástico es un producto que posee propiedades que le permiten reciclarse, recuperar el plástico post-consumidor es esencial para cuidar el medio ambiente, al reducir la cantidad de desechos en todo el mundo. Cada empresa produce envases plásticos de acuerdo con las necesidades de sus clientes, al ser un producto que puede moldearse fácilmente, da lugar a ofrecer una diversidad de formas, tamaños y grosor de envases, según las características del

producto que van a contener. Los plásticos pueden venir de diferentes fuentes, algunas de ellas pueden ser de origen natural, provenientes de plantas, como por ejemplo el caucho, otros del petróleo o de la celulosa.

Los plásticos pueden categorizarse de manera amplia en dos grandes tipos: termoplásticos y termofijos. Los termoplásticos se ablandan cuando son calentados, por lo que pueden ser reformados y reutilizados; los termofijos no tienen esta propiedad por lo que no pueden ser reciclados. Una gran cantidad de termoplásticos pueden ser reciclados, poseen un alto valor calorífico y provienen de un insumo relativamente caro. Principales polímeros termoplásticos:

- Polietileno tereftalato (PET)
- Polietileno de alta densidad (PEAD)
- Policloruro de vinilo (PVC)
- Polietileno de baja densidad (PEBD)
- Polipropileno (PP)
- Poliestireno (PS)

El uso de PET ha venido incrementándose grandemente en los últimos años. El reciclaje de plásticos desechos postconsumidor están aún en la infancia. El crecimiento general de los plásticos sugiere que existe un potencial para reciclaje. (Careaga, 1993)

Los envases plásticos no se pueden degradar fácilmente, en condiciones ambientales normales, por lo cual el reciclaje de estos envases de plásticos es indispensable como una normativa a nivel mundial, a través del método de recolección y clasificación de acuerdo con las características y propiedades de los mismos, es muy importante que se cumplan con ciertos estándares para poder competir con la diversidad de empresas en distintas partes del mundo, como un requerimiento para volverse competitiva. Sin embargo, el reciclaje de este producto se realiza a nivel artesanal no industrial, al ser fundido nuevamente, se utiliza como materia prima alternativa o sustituta, es una de las formas que permite la reducción de contaminación; es ineludible optimizar el sistema de reciclaje de los plásticos, a través de nuevas y mejorar las tecnologías de dicho proceso; otro aspecto que también se debe considerar es la producción de plásticos biodegradables hechos a base de materiales naturales, es uno de los grandes retos de la población, por muchas

razones, una de ellas es que los yacimientos de petróleo están disminuyendo considerablemente lo que ha aumentado su precio y esto crea a nivel financiero, un costo mayor en la producción de esta materia prima. Además, es de vital relevancia, que la población conozca la forma correcta de desechar los envases plásticos para evitar contaminar más y más el ambiente; asimismo, conocer las características de los mismos para poder adquirir una mayor conciencia ambiental en su uso.

El envase se utiliza para proteger al producto de los efectos deteriorantes y de las condiciones ambientales externas como el calor, la luz, la presencia o ausencia de humedad, presión, microorganismos, etc. También proporciona al consumidor la facilidad de uso y ahorro de tiempo, además de ofrecer diferentes presentaciones, variando en tamaños, formas y colores. (Ramírez, 2015, p. 14-15)

Los envases de plástico se han convertido en un importante recipiente para diversos productos, por tal razón, una empresa que se dedique a la producción de ellos tendrá un mercado seguro; sin embargo, la competencia es alta, debido a ello las empresas deben contar con estrategias que le permitan competir en el mercado, tanto nacional como internacional. Uno de los elementos que se requieren a nivel mundial es contar con la oportunidad de reciclar, se podría decir que se ha convertido en una exigencia para todas las empresas que se dedican a dicho rubro.

El mercado de la producción de plásticos es muy competitivo, las empresas que se dedican a este rubro deben competir tanto a nivel nacional como internacional; por lo cual es imperante que cada empresa cuente con las ventajas competitivas que le permitan mantenerse y crecer, es indispensable que eviten quedarse en la zona de comodidad o estancamiento, es primordial que busquen la forma de innovar, por medio de la diversidad de productos que ofrezcan a sus clientes, así como el uso de la mejor tecnología que les permita obtener la mejor calidad en sus productos. Ligado a ello, contar con una estrategia acorde a la empresa, con el fin de posicionarse fuertemente en la industria y contar con la oportunidad de expandirse y obtener el reconocimiento de una

empresa sólida y con los más altos estándares de calidad que le permitan competir en este mundo globalizado. Una de las ventajas que se brinda a través de la producción de productos elaborados de plástico radican en que contienen características que permiten ser recicladas; por lo genera un beneficio económico en el país.

En los últimos años, la industria del reciclaje de material plástico en Honduras se había desarrollado a poca escala, sin embargo, actualmente representa una contribución importante al medio ambiente, a la economía de la población y es un negocio creciente para las empresas...cientos de personas se dedican a recolectar botellas, láminas y plásticos de todo tipo y, por consiguiente, las empresas dedicadas a la fabricación de productos derivados de esta materia prima han visto una oportunidad creciente de hacer dinero en el país. En San Pedro Sula, la Alcaldía municipal tiene afiliadas a 28 empresas que se dedican al reciclaje de desechos sólidos. En los últimos 20 años...se han reciclado 74 millones de plásticos provenientes de la zona norte del país, especialmente de San Pedro Sula. (Prensa, 2010).

Han pasado siete (7) años desde el inicio del apogeo de la industria del reciclaje en Honduras, lo cual confirma que cada día se vuelve un negocio cada vez más rentable, tanto para los productores de envases de plástico, como para las empresas que se dedican a la compra de los mismos. Les permite disminuir sus costos, al no utilizar empaque de vidrio; a los consumidores les concede tranquilidad al manipularlos, ya que su consistencia no es frágil; y muy importante en el efecto que generan al ambiente, lo cual contribuye a disminuir la contaminación ambiental a todos niveles. En cuanto a la cadena de suministros de la empresa, trasciende más allá del consumidor final, ya que lo que ellos desechan, se convierte en materia prima; no necesariamente para realizar el mismo producto; sino para transformar en otros productos que se pueden comercializar fácilmente por empresas que se dediquen a dicho rubro.

Una de las empresas dedicada a la fabricación y comercialización de preformas y envases plásticos en la región centroamericana, es Plastiglas, posicionada en países como El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá; sus propietarios Plastiglas, (2012) afirman:

“Se ha mantenido a la vanguardia, siempre en busca de nuevas tendencias, tecnologías y oportunidades...conociendo y atendiendo las necesidades de sus clientes, con altos estándares de servicio y personal altamente comprometido”.

La filosofía de la compañía Plastiglas denota el manejo estratégico que les ha permitido a lo largo de los años posicionarse en la mente de sus clientes y lograr de éstos la fidelidad a través del valor agregado que se les brinda año a año, con altos estándares de calidad, de la mano de la tecnología para brindarle a sus consumidores el mejor servicio a través de su recurso humano; expandiendo sus fronteras e innovando en el desarrollo de sus productos.

En Honduras, la microempresa ha enfrentado históricamente una serie de dificultades para su desarrollo y crecimiento, algunas inherentes a sus propias características y otras particularmente relacionadas con la situación económica, social y educativa del país, además de un factor importante como lo es, la apertura de mercados que ha tenido que enfrentar este sector, debido a la presión de la competencia internacional de un mundo globalizado. Por lo que deben tener una visión clara de hacia dónde quieren llegar y sobre todo de cuál es la ruta que desean seguir para lograr tal fin.

Para que dichos esfuerzos obtengan resultados positivos para el sector, se ha organizado dentro de la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) el Consejo Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME), creada el 10 de Octubre del 2000 por Decreto Ejecutivo No 008-2000, como una instancia institucional de consulta y coordinación de los esfuerzos del Gobierno de la República y las demás instituciones del sector público y privado que fomentan el desarrollo de este sector y modificado según Decreto Legislativo No. 135-2008 del 14 de enero del 2009, pasando a denominarse Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Sus principales objetivos son; apoyar el desarrollo y fortalecimiento empresarial para aumentar la productividad de las MIPYMES, propiciar una mayor competitividad de sus productos y servicios en procesos eficientes de integración sectorial, para generar empleos, mejorar el nivel de ingreso y la calidad de vida. (CONAMIPYME, 2017)

Honduras, es un país donde existe una diversidad de empresas que se dedican a la producción de envases de plásticos, por lo cual se vuelve un mercado bastante competitivo; no obstante, al contar con los elementos estratégicos indispensables para poder competir las empresas pueden crear valor a los productos, y por ende obtener la fidelidad de sus clientes. San Pedro Sula, al ser la ciudad industrial del país, cuenta con diversas industrias que se dedican a este rubro, es considerado uno de los productos de alto consumo, se pretende determinar si es factible la expansión de la microempresa con los elementos que cuenta actualmente.

ENVAPLAST cuenta con una fuerte competencia a nivel nacional, los mayores competidores o posiciones de los rivales en la industria son:

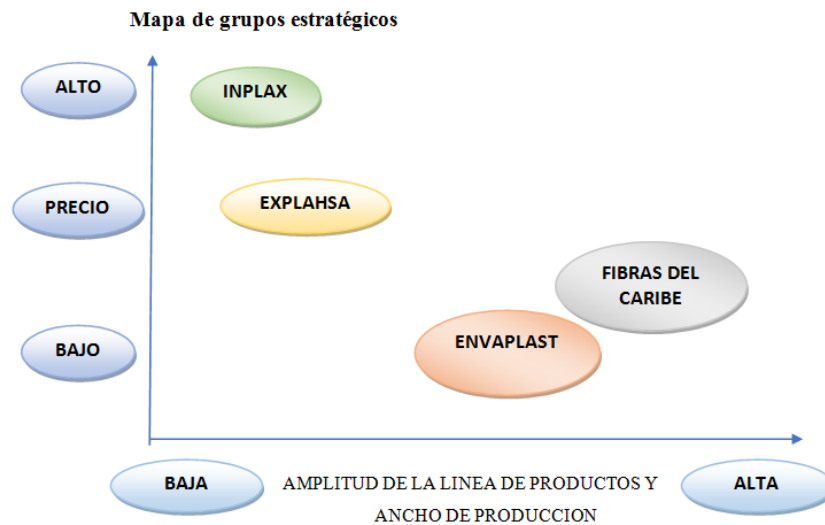


Figura 1. Mapa de grupos estratégicos

Fuente: (Microempresa de Envases Plásticos de Honduras ENVAPLAST, 2017)

Según información proporcionada por los propietarios de la microempresa ENVAPLAST

fabrica envases plásticos (PET) en distintos tamaños 5 oz, 8oz, 10 oz, 12 oz, 16 oz, 24 oz, 1 litro, medio galón y un galón, se fabrican a través de preformas de diferentes gramajes, las cuales son sopladas por medio de maquinaria industrial. De acuerdo con los requerimientos del cliente se puede hacer un empaquetado por medio de bolsas plásticas o embalaje de cartón. Los tiempos de entrega, se realizan de acuerdo con las exigencias del cliente, el cual puede ser entre 1 a 3 días y un máximo de una semana, la microempresa cuenta con una capacidad de producción de 3270 botellas por hora, reciben los pagos de contado.

ENVAPLAST es una microempresa competitiva en la producción de envases de plásticos, que se utilizan, sobre todo para contener productos alimenticios, cuenta con un proceso bien definido al producir los envases; lo cual le permite cumplir con las demandas de los clientes.

No cuenta con una estrategia definida, más bien se encuentra implícita, en la que sus colaboradores juegan un papel importante, como una fortaleza de la organización, ya que son seleccionados de acuerdo con las competencias necesarias para ser un elemento que ayude a mejorar la calidad de los productos y destacarse por brindar a los clientes el servicio y atención que se merecen para que la empresa funcione correctamente. Todos los miembros de la organización se encuentran capacitados, involucrados y comprometidos con los estándares de calidad que la empresa requiere para posicionarse y fidelizar a sus clientes.

Una de las estrategias con las que compite, es el liderazgo en costos, en el que cuentan con la características de tener un alto grado de negociación con sus clientes, vigilando constantemente el manejo de los costos, que le permitan ofrecer un mejor precio a sus consumidores; además de ofrecer un servicio diferenciado al adaptarse a las necesidades y requerimientos de sus clientes; así como competir en el tiempo de entrega, procuran que en su cadena de valor uno de los elementos que resalte es la entrega justo a tiempo, lo cual se ha convertido en la propuesta de valor

a sus clientes, con eficiencia operativa en todos sus procesos; gracias a ellos los consumidores prefieren a la microempresa ENVAPLAST, ya que satisface sus necesidades.

Proceso para la producción de envases plásticos, en la microempresa ENVAPLAST:

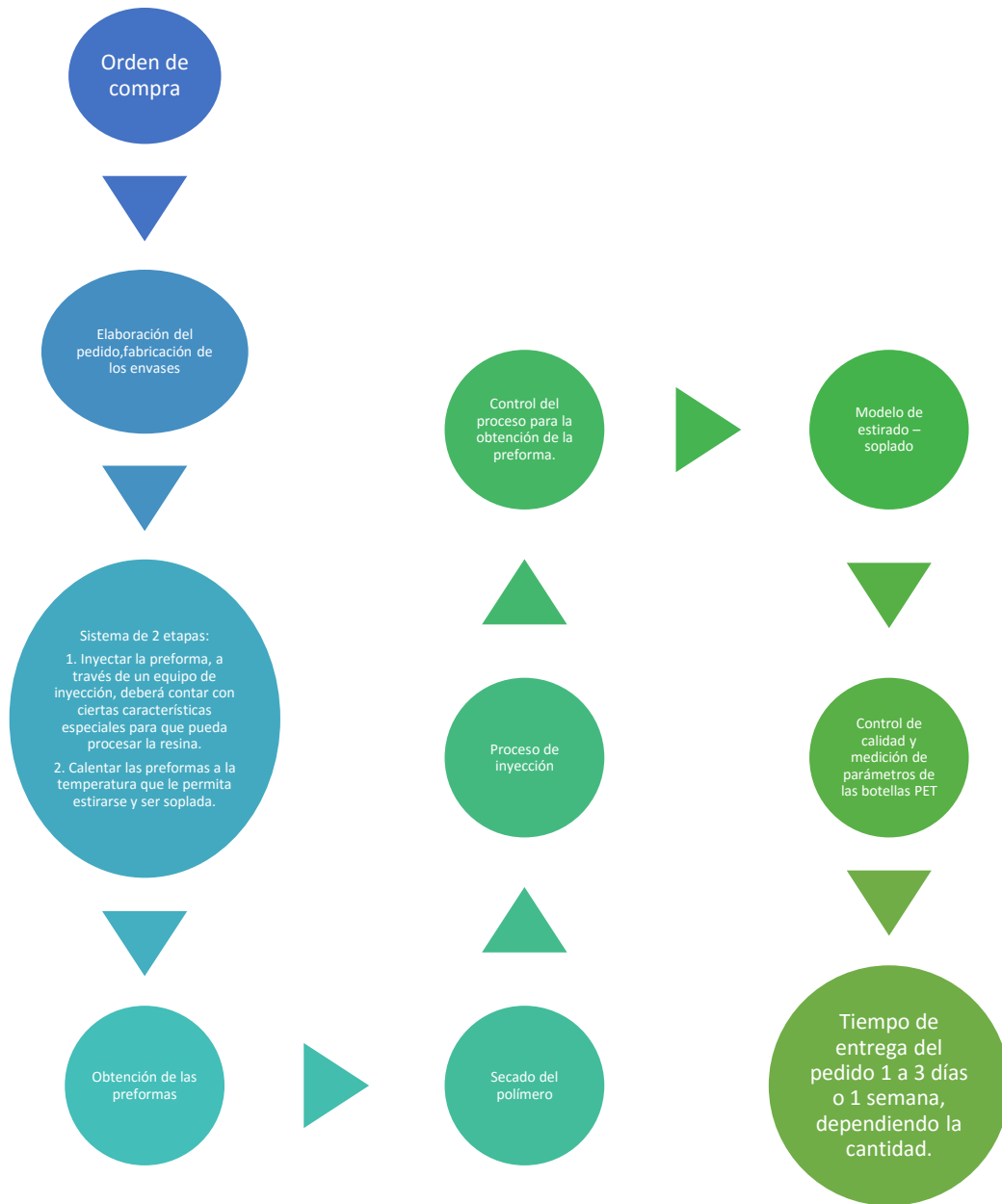


Figura 2. Diagrama de Procesos.

Fuente: (Microempresa de Envases Plásticos de Honduras ENVAPLAST, 2017).

La empresa sigue el siguiente proceso para la elaboración de productos, la resina se presenta en forma de pequeños cilindros, luego se funden e inyectan a presión en máquinas de cavidades múltiples de las que se producen las preformas (recipientes aún no inflados y que sólo presentan la boca del envase en forma definitiva). Después, las preformas son sometidas a un proceso de calentamiento preciso y gradual, posteriormente se colocan dentro de un molde y se les estira por medio de una varilla o pistón hasta alcanzar su tamaño definitivo, entonces se les infla con aire a presión hasta que toman la forma del molde y se forma el envase típico. Las propiedades físicas del PET y su capacidad para cumplir diversas especificaciones técnicas han sido las razones por las que el material ha alcanzado un desarrollo relevante en la producción de fibras textiles y en la producción de una gran diversidad de envases, especialmente en la producción de botellas, bandejas, flejes y láminas. Entre algunas de las aplicaciones que tiene el PET, se encuentran: envases de bebidas carbónicas, aguas minerales, aceite, zumos, té, vinos y bebidas alcohólicas, detergentes y productos de limpieza, productos cosméticos, salsas y otros alimentos, productos químicos y lubricantes, productos para tratamientos agrícolas, películas, contenedores alimentarios, cintas de audio/video, fotografía, aplicaciones eléctricas, electrónicas, embalajes especiales y de rayos X.

Propiedades de los Plásticos:

- Plasticidad
- Conductividad eléctrica
- Conductividad térmica
- Resistencia química y atmosférica
- Resistencias mecánicas

- Densidad
- Elasticidad
- Resistencia al desgaste por razonamiento
- Dureza
- Temperatura de Fusión
- Variedad, forma, color, textura, apariencia
- Reciclado.

La empresa desea lograr expandirse tanto a nivel nacional como internacional, en la expansión nacional se pretende abarcar ciudades como Tegucigalpa y La Ceiba; en el ámbito internacional se aspira iniciar con exportaciones hacia Canadá.

La expansión internacional de una empresa supone un proceso a través del cual, están instaladas fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final (exportaciones).

La empresa debe tener alguna ventaja sobre sus competidores, del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido. Estas ventajas, pueden venir dadas por la existencia de economías de escala y de conocimientos específicos de tipo tecnológico y de capacidad de dirección y gestión empresarial, comercialización y distribución de bienes y servicios, capacidad organizativa y directiva, capacidad para crear nueva tecnología y posesión de recursos y activos en general. (CEPAL, 2016).

Las empresas para lograr posicionarse internacionalmente deben contar las capacidades para competir, características que le permitan mantener ventajas para incursionar y desarrollarse en el mercado internacional; además de realizar un análisis exhaustivo de todas sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; el análisis financiero, logístico y estratégico, para expandirse. Para ingresar al negocio exportador, mantenerse y ampliar su inserción en los

mercados, las micro, pequeñas y medianas empresas requieren innovar. El posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la compañía.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

Cada uno de los elementos del plan estratégico, son indispensables para lograr la implementación exitosa del mismo, que permita el desarrollo y crecimiento de una organización, a través de la satisfacción de los clientes mediante la creación de valor en los productos que se distribuyen. El plan estratégico, orienta, unifica e integra todos los aspectos de la organización, determinando el rumbo que se debe seguir, para lograr cumplir con la visión propuesta.

Para lograr planear y ejecutar una estrategia correctamente una compañía debe avanzar, es por esta razón que los administradores de todo tipo de organizaciones, pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

A través del análisis exhaustivo de estas tres preguntas la empresa tendrá una idea clara de

lo que requiere para poder expandirse, como se encuentra el ambiente, a nivel nacional e internacional, evaluando las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la misma. Qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen, y buscar la forma de satisfacerlas, enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas, a través del análisis previo que se debe realizar; la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y satisfacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa [...]. (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble y A. J. Strickland III, 2012).

La innegable importancia de las microempresas en Honduras da lugar a que se evalúe de manera precisa cuales serían las mejores estrategias de una organización, que le permita sobresalir ante la competencia, que más le puede ofrecer al cliente, que la competencia no le ofrece. Permitiendo adquirir una propuesta de valor que logre fidelizar a los clientes, para poder posicionarse es indispensable tener claros los parámetros que se deben seguir para lograr realmente diferenciarse ante la competencia, relacionándolo con las tres preguntas que se presentaron anteriormente, inicialmente es muy importante tener claro cuál es la situación actual, este análisis se debe realizar en todas las áreas de la organización, y de esta forma tener claro hasta dónde se quiere llegar y es indispensable la estrategia que se implementará para poder llegar hacia donde se desea.

Jan Rivkin, (2001) afirma “Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que

sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (p. 9).

Cualquier empresa independientemente del rubro a que se dedique debe contar con una clara dirección que la conduzca hacia el éxito, lo cual se logra a través del planteamiento de estrategias claras y definidas de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la organización; además de lo que los clientes demandan, ya que el fin de toda organización es lograr satisfacer a los consumidores y lograr la lealtad de estos hacia la misma.

Se debe tener un camino bien definido de lo que la organización quiere alcanzar, es indudable que la estrategia es el método por el cual se logrará posicionarse como empresa; su definición debe realizarse después de analizar las necesidades de la organización, además de los elementos que posee la misma.

La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño. (Collis y Rukstad, 2008, p. 82-90).

Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, ya que deben realizar un análisis exhaustivo de diversos aspectos, no sólo a nivel de la empresa, sino evaluar todo macro y microentorno, el cual a menudo requiere de cambios en la organización; sin embargo, no debe verse como un pretexto para abstenerse de tomar decisiones estratégicas eficiente planteadas de acuerdo con la fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa.

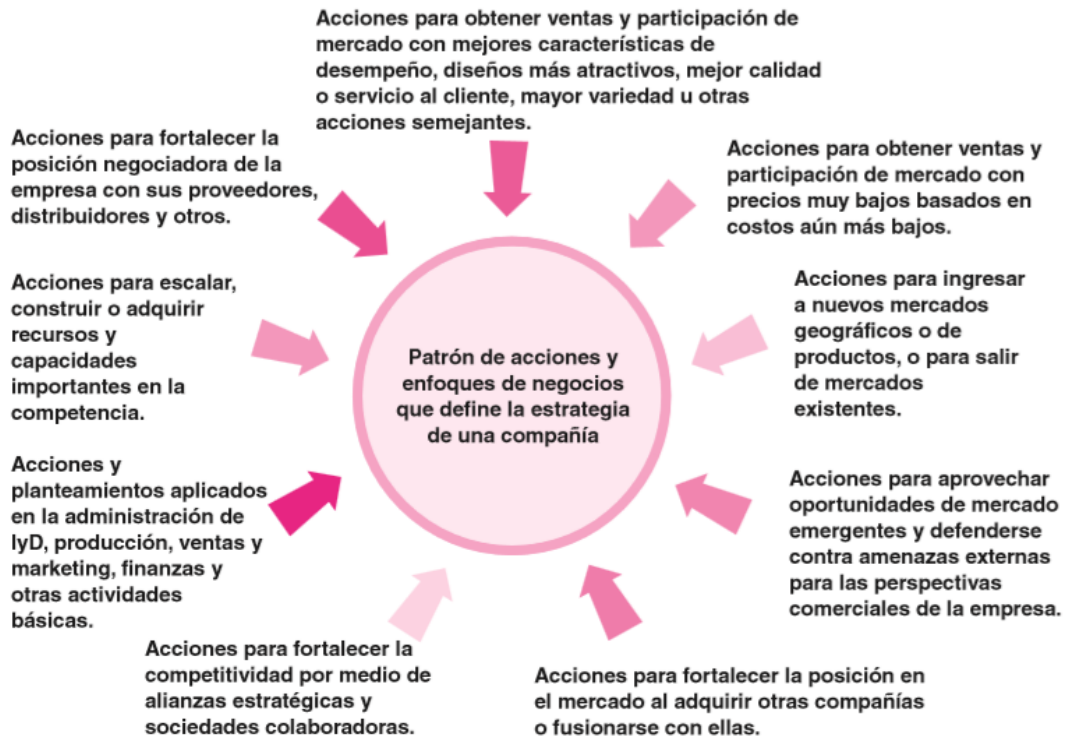


Figura 3. Identificar la estrategia de una compañía: qué buscar.

Fuente: (Administración Estratégica, 18 edición, 2012).

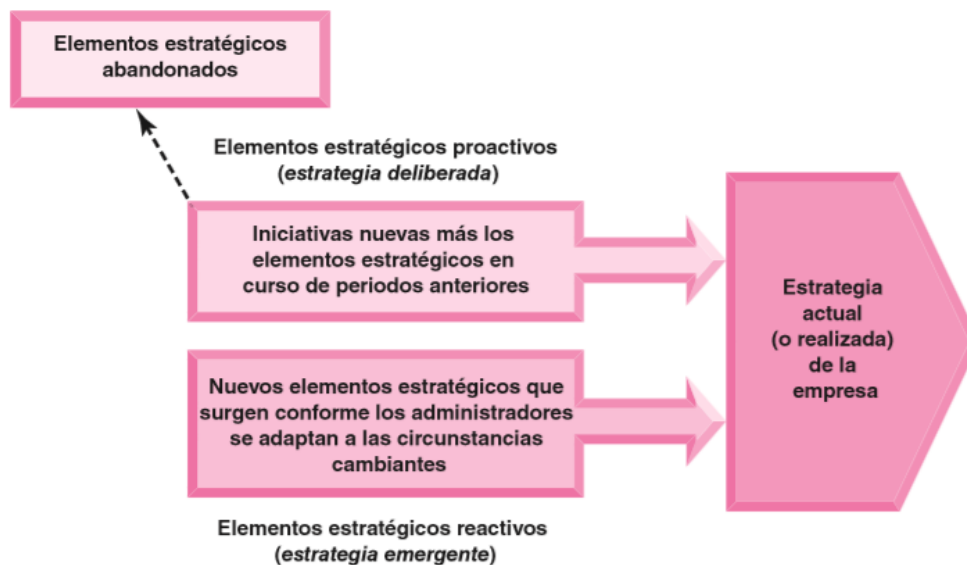


Figura 4. La estrategia de una compañía es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos.

Fuente: (Administración Estratégica, 18 edición, 2012).

Se debe realizar un análisis que permita determinar las acciones indispensables para que la estrategia esté enfocada en los requerimientos de la empresa, de acuerdo con las características de la misma, es imperante seguir el proceso para que la formulación e implementación de la estrategia sea exitosa; además de realizar los ajustes que correspondan en caso de ser necesario.

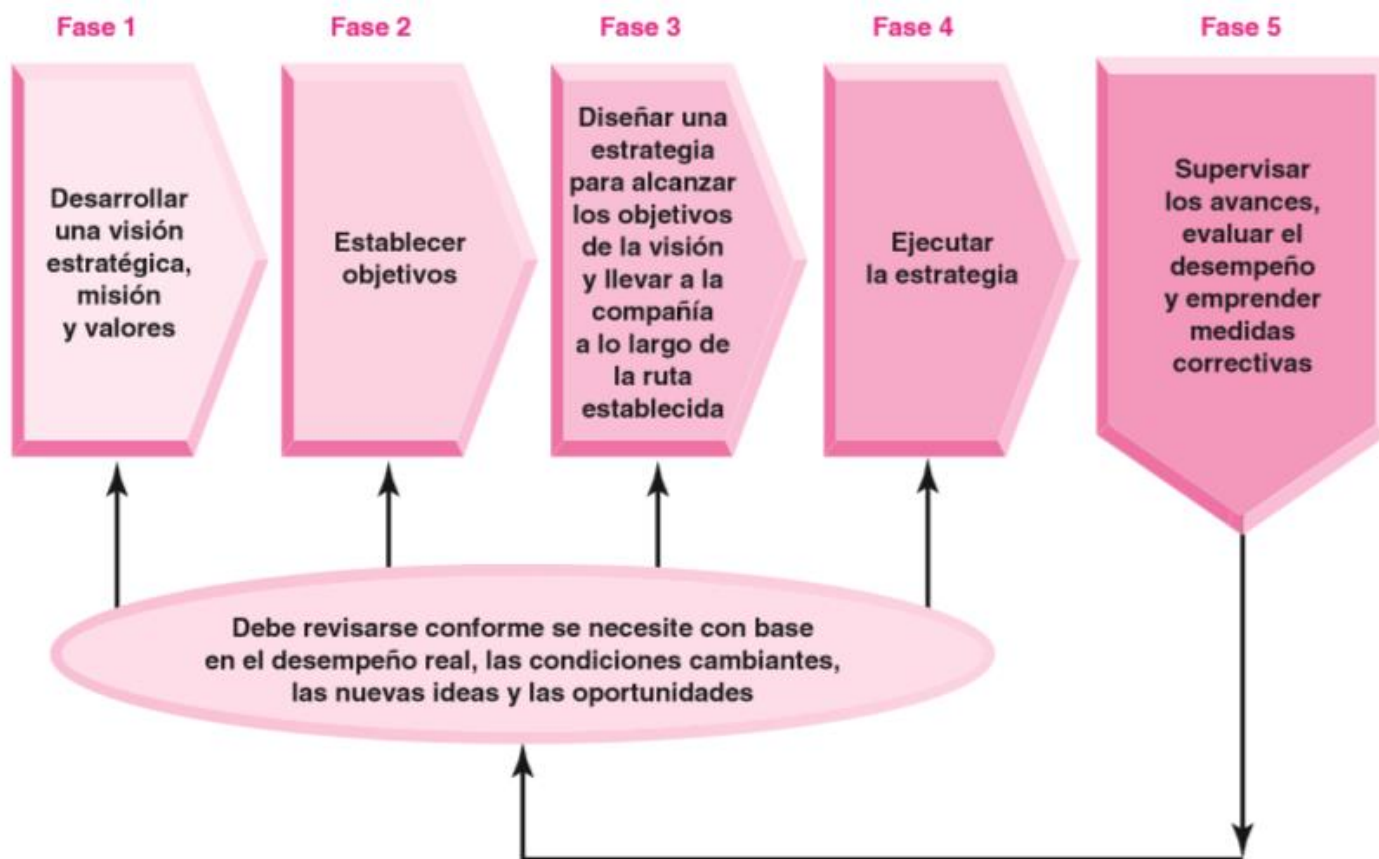


Figura 5. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

Fuente: (Planeación Estratégica, Teoría y casos, 18 edición, 2012).

La visión que se plantee la organización debe estar bien definida, evitando cometer errores que lleven al fracaso el plan estratégico, por no contar con la idea clara de hacia dónde se quiere llegar, para lo cual se presenta una tabla con los criterios que se deben tomar en cuenta para la redacción de la visión.

Es imperante la vinculación de la visión, misión y los valores de la empresa, ya que éstos últimos, son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Bill Hewlett, (2012) afirma: “No se puede controlar lo que no se puede medir y lo que se logra medir, se hace” (p. 32)

Cuando la empresa determina sus objetivos estratégicos, debe estar totalmente claro en la importancia de que éstos sean medibles, mediante indicadores que permitan determinar el cumplimiento o no de los mismos. Éstos pueden ser a corto o largo plazo, de acuerdo con el análisis interno de la empresa.

El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir metas de desempeño de corto y de largo plazos. Los objetivos de corto plazo trimestrales o anuales dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo tres a cinco años obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental. (House y Raymond, 1991, p. 93).

Las empresas deben tener bien definidos los objetivos financieros y estratégicos que desean

lograr, ya que de esa forma definirán el camino que deben seguir para poder lograrlos, además de analizar cuáles son los elementos necesarios para cumplirlos, que es lo que como empresa debe realizar, que se debe cambiar y que es lo que debe implementar.

“Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo con la misión de la organización, para llegar al éxito” (Thompson y Strickland, 2012, p. 27).

La misión y visión en una empresa es muy importante, ya que les permite conocer dónde están y que es en lo que desean convertirse; además de identificar la ruta que deben seguir para lograr esa visión que se han propuesto, gracias a estos elementos, todos los miembros de la organización tienen una idea clara de que es la empresa y hacia dónde quiere llegar; lo cual permite que éstos se sientan comprometidos con la misma; y trabajen por el logro de los objetivos ya sean los financieros o estratégicos.

El cuadro de mando integral (balancedscorecard): Un mejor desempeño estratégico impulsa un mejor desempeño financiero

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como cuadro de mando integral (balancedscorecard). Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía. De esta suerte se provee a los empleados de la compañía con lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización para que contribuyan del modo más productivo y colaborador al logro de estas metas. (Kaplan y Norton, 2009, p. 26)

Formulación de una estrategia

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómo”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora [...]. (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble y A. J. Strickland III, 2012). Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora.

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito,

los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

Ejecución de la estrategia

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales [...]. (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble y A. J. Strickland III, 2012). El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.

- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia. (Harvard Business Review, 2008, p. 54-60).

Diseño de una Plan Estratégico

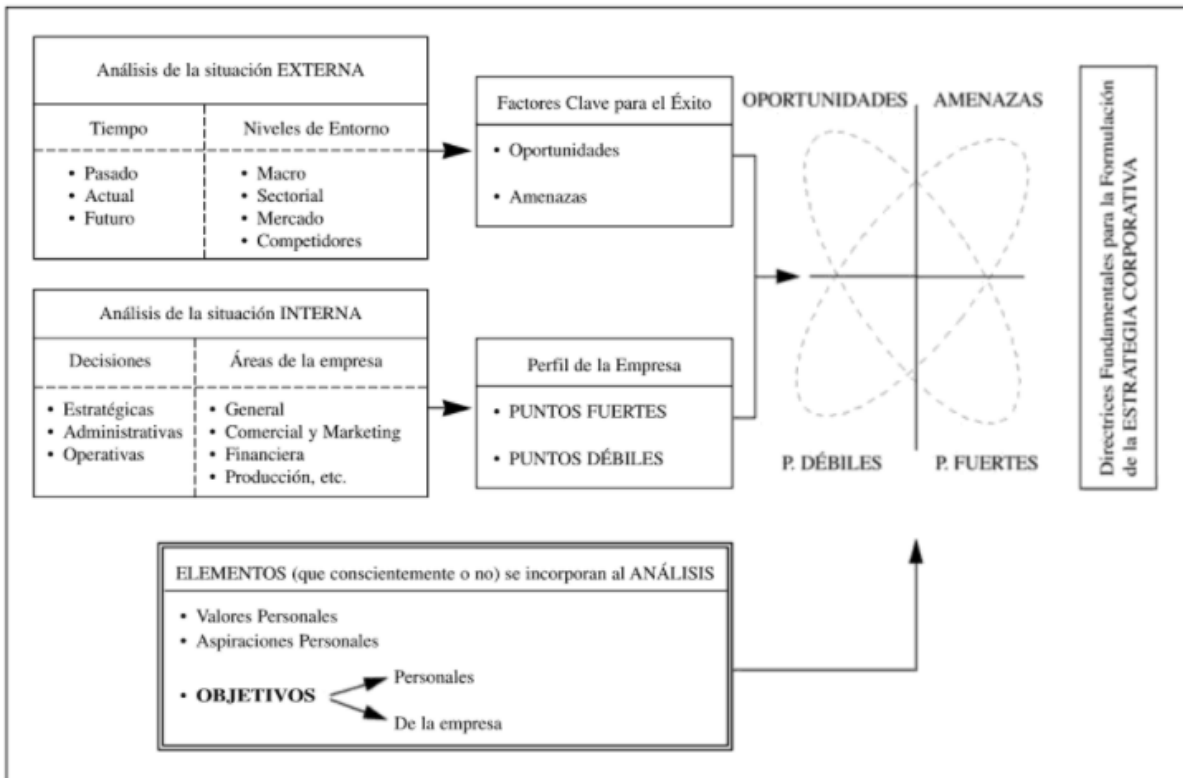


Figura 6. Elementos del Plan Estratégico

Fuente: (Planeación Estratégica, Teoría y casos, 18 edición, 2012).

Evaluación del ambiente externo de una compañía

Sainz de Vicuña Ancin (2017). Menciona que la finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxitos en el mercado en el que está inmersa. Se deben contemplar los siguientes análisis:

1. Análisis del entorno

El objetivo de este análisis es examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa:

- Factores económicos
- Factores tecnológicos
- Factores políticos y legislativos
- Factores sociales

2. Análisis del Sector

Este análisis del entorno suele ser conveniente completarlo con el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector:

- Competidores
- Clientes
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Nuevos entrantes.

3. Análisis del Mercado

Se trata de analizar, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, la evolución histórica y las tendencias del mercado con la finalidad de identificar las características del mercado en el que se compite, se debe analizar tanto la estructura como la naturaleza del mercado y, por tanto, se deben considerar factores como:

- Tamaño y evolución del mercado
- Tasa de crecimiento y estacionalidad del mercado
- Atractivo del mercado

- Productos sustitutos
- Nivel de rentabilidad del sector
- Ritmo del cambio tecnológico
- Evolución de los precios
- Segmentos de mercado

4. Análisis de los clientes

El objetivo es analizar cuantitativa y cualitativamente los clientes o segmentos de clientes claves para la empresa. Como ser:

- Evolución y posible variación del perfil de los clientes y su atractivo.
- Importancia para los clientes de los productos o servicios suministrados por la empresa.
- Dificultad para los clientes de cambio de proveedor.
- Sensibilidad de los clientes a los diferentes factores de compra, plazo de entrega, ubicación, precio, amplitud de gama, servicio posventa, imagen de marca.
- Análisis del proceso de compra, la toma de decisiones.

5. Análisis de los competidores

Su propósito es analizar la forma en que los competidores se posicionan en el mercado, para ello se debe hacer una radiografía de su tamaño, productos ofertados, segmentos del mercado y áreas geográficas que atienden. Se deben considerar:

- Identificación de los competidores.
- Definición de grupos estratégicos formados por competidores.
- Evolución historia de sus ventas y cuotas del mercado.
- Productos y segmentos del mercado al que se dirigen.

- Fortalezas y debilidades en relación con nuestra empresa.
- Posicionamientos respecto a factores de compra o a los factores claves de éxito; plazo, calidad diseño, precio y servicio.
- Cadena de valor de los principales competidores en relación con la de la empresa.

6. Análisis de los proveedores

Se trata de reflexionar sobre los aprovisionamientos de la empresa y el poder de los proveedores, para lo que resulta fundamental la consideración de los proveedores de materiales, componentes o servicios que sean clave para el desarrollo futuro de la empresa. Se debe considerar:

- Evolución histórica de las compras.
- Número y características de los proveedores clave de la empresa.
- Compromisos de los proveedores con otras empresas que pueda afectar la capacidad de servicio.
- Capacidad de los proveedores para cubrir las necesidades de la empresa.
- Dificultad de cambio de proveedor.

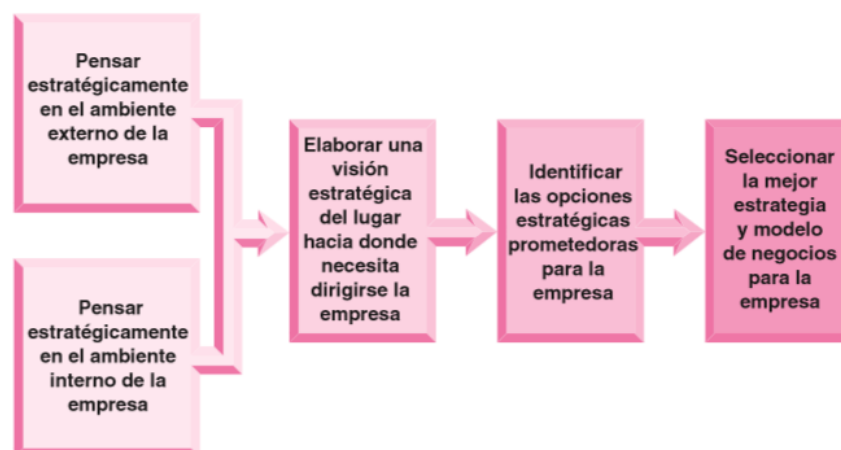


Figura 7. Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia.

Fuente: (Planeación Estratégica, Teoría y casos, 18 edición, 2012)

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales.

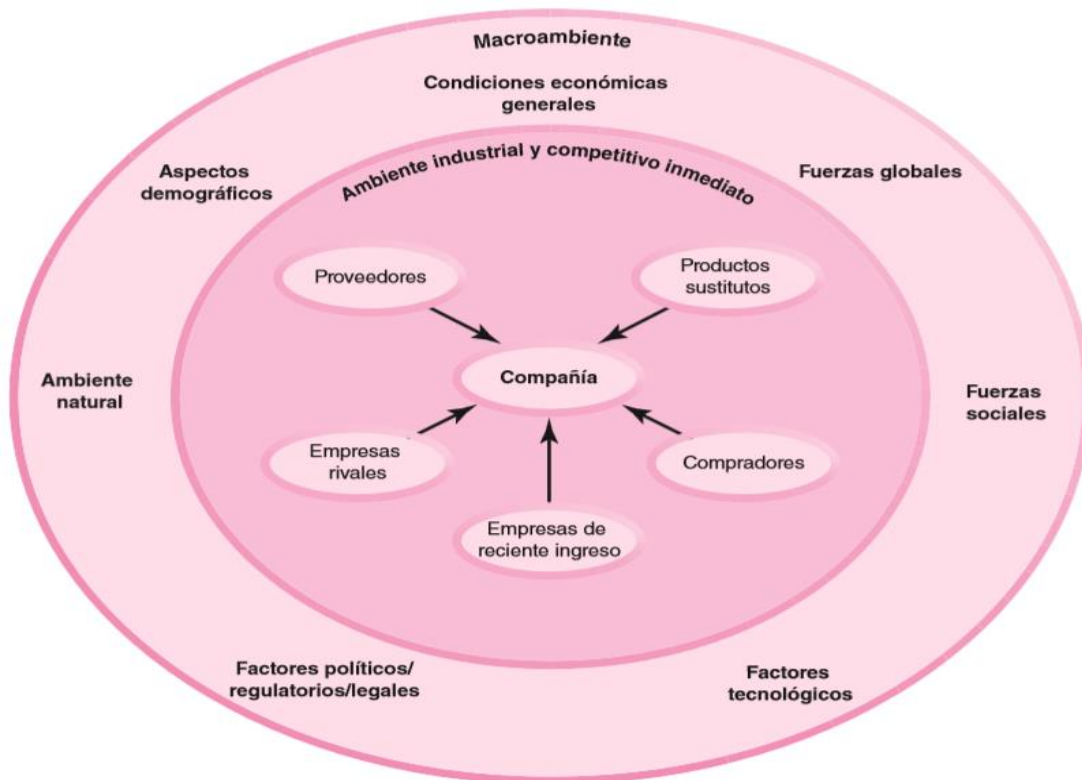


Figura 8. Componentes del macroambiente de una compañía.
 Fuente: (Planeación Estratégica, Teoría y casos, 18 edición, 2012).

Para elaborar un plan estratégico es indispensable, evaluar los distintos elementos, uno de los más relevantes es el macroentorno, y evaluar cómo está la empresa con respecto a él, con que cuenta, así como lo que necesita para competir.

Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio, se

pueden enfocar de forma más directa en algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas: 1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento? 2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una? 3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria? 4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no? 5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales? 6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo? 7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas? (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III, 2012, p.52-53).

Análisis de la Situación Interna

Realizar el análisis interno de la empresa, permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma, esa es la mejor forma de implementar cualquier estrategia, ya que se tiene una idea clara de los cambios o ajustes que se deben implementar para que la empresa se vuelva más competitiva y logre posicionarse en el mercado.

Sainz de Vicuña Ancin (2017). Menciona que mientras el análisis de la situación externa se trata de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno en el que se desenvuelve la empresa, el análisis interno ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, así se trata de realizar una evolución de la misma, con el fin de estudiar si se han tomado las decisiones estratégicas más adecuadas.

El análisis de la situación interna contemplará aspectos tan diversos como:

1. Comercial y Marketing:

- Imagen de empresa y de los productos y marcas principales.
- Calidad y aceptación de los productos.
- Política de precios y nivel de competitividad.
- Eficacia de la comunicación externa: publicidad y promoción.

- Rede de ventas y cobertura de distribución.
- Atención al cliente y servicio post venta.
- Cartera de clientes.
- Cumplimientos de plazos y nivel de calidad de servicio.
- Capacidad de distribución.
- Sistema de información de mercado.

2. Producción:

- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Antigüedad de la planta y equipos de fabricación.
- Proceso de fabricación.
- Control de calidad.
- Suministros de material y de producto terminado.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Relaciones laborales y clima de trabajo.
- Seguridad en el trabajo.
- Control de existencias.

3. Organización y Recursos Humanos:

- Estructura interna
- Calidad del equipo directivo.
- Experiencia de las personas que ocupan puestos de clave
- Formación, motivación y rotación del personal.
- Comunicación interna
- Sistema de información y gestión.

- Capacidad para cumplir planes
- Aptitud para formular propuestas de mejora.

4. Económico-Financiero:

- Beneficios
- Liquidez.
- Dividendos.
- Endeudamiento a corto y largo plazo.
- Activos
- Fondos propios
- Estructura de costes y nivel de competitividad.
- Rendimiento.
- Rentabilidad del capital
- Productividad, ventas por empleado.

5. Investigación, desarrollo e Innovación (I+D+i)

- Estado de la tecnología de la empresa
- Capacidad de innovación
- Patentes
- Ingeniería
- Éxitos de nuevos productos lanzados
- Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías
- Aptitud para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos.

Analizando cada uno de estos elementos se logrará aplicar un correcto plan estratégico que ayude al crecimiento, desarrollo, sustentabilidad y cree una ventaja competitiva frente a otros

competidores. La finalidad de un plan estratégico es aumentar la competitividad de la empresa.

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

Una de las metodologías que hasta la actualidad sigue teniendo mucha relevancia, son las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, ya que a través de ella se analiza la competencia y la forma de cómo enfrentarla; la cual es una de las fuerzas que las empresas siempre tienen en primer plano, sin embargo, se debe tomar en cuenta las otras cuatro fuerzas como lo son; los clientes, proveedores, nuevos competidores y sustitutos. Por medio del análisis de cada una de estas fuerzas se cuenta con un panorama más claro y por ende se puede formular e implementar una estrategia que permita crear valor a la empresa.

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.



Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 9. El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Ser competitivo, edición actualizada y aumentada, 2009).

A lo largo de los años las empresas han realizado el análisis de estas fuerzas para formular la estrategia que van a seguir y de esta forma lograr el éxito de su organización.

“Amenaza de entrada: los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2008, p. 2).

Realizar un análisis de la amenaza de entrada es relevante, ya que los nuevos competidores generan una competencia es precios para lograr posicionarse en el mercado, al ser nuevos participantes en el mercado, pretenden obtener clientes al ofrecer un menor precio que el que se maneja en el mercado, lo que hace que las otras empresas reduzcan sus costos para poder disminuir su precio, o que busquen una estrategia para competir con base a la diferenciación, por lo cual es muy importante analizar a los nuevos competidores, ya que estos pueden ser factor determinante al momento de la formulación de la estrategia. Si la amenaza es alta, lo actores deben mantener los precios bajos y aumentar la inversión y de esta forma desalentar a loa nuevos competidores, ya que al ir iniciando cuentan con ciertas desventajas ante los actores posicionados.

El nivel de amenaza de los nuevos competidores depende de la altura de las barreras de entrada ya existente y la forma en cómo estos reaccionan ante las mismas; así como esperan que los demás actores reaccionen.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor
4. Requisitos de capital
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño
6. Acceso desigual a los canales de distribución

7. Políticas gubernamentales restrictivas. (Porter, 2008, p. 3-4)

Los competidores ya establecidos gracias a las barreras de entrada tienen más ventajas que ante los nuevos competidores, una es que, al producir en mayor volumen, sus costos disminuyen, los nuevos actores no cuentan con esta ventaja ya que van iniciando y no les conviene producir a gran volumen, así como la confianza de los clientes en grandes empresas o en las que ya están establecidas en contraposición a las nuevas. La gran inversión inicial que deben realizar los nuevos compradores puede crear un efecto negativo en su solidez inicialmente. Los actores establecidos compiten con calidad y costos, que los nuevos actores no pueden superar; además de contar con canales de distribución bien definidos, pleno conocimiento de las políticas gubernamentales y el conocimiento de los proveedores y de esta forma la determinación de las especificaciones de sus productos.

“Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos” (Porter, 2008, p. 2).

Los proveedores son una de las fuerzas que requiere un exhaustivo análisis, ya que capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector, con estos aspectos a las empresas se les hace cada vez más difícil competir en el mercado, ya que muchos de ellos son monopolios lo que impide tener una competencia más equitativa, además de los costos que genera el cambio de proveedor en la modificación de las especificaciones del producto, cambio en procesos y capacitaciones.

“Los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios...hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto

en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter, 2008, p. 2).

Las empresas dependen en gran medida de sus clientes, ya que, si estos no compran sus productos, la rentabilidad de la organización decaerá, al exigir precios más bajos, se reducen las utilidades, además al exigir una mejor calidad o servicios, aumentan los costos y por ende la rentabilidad, es una de las fuerzas que se debe tomar muy en cuenta al momento de formular la estrategia; ya que son por decirlo de alguna forma la razón de ser de la empresa.

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2008, p. 2).

Los sustitutos rara vez son tomados en cuenta en el análisis antes de formular la estrategia, es decir, es muchas ocasiones no son tomados en cuenta, por ejemplo el plástico se ha vuelto un sustituto del aluminio y viceversa; si la amenaza de un sustituto es alta, la rentabilidad del sector sufrirá las consecuencias; por lo cual debe ser tomado en cuenta en la definición de la estrategia que la empresa desea implementar; analizando cada una de las características como precios, desempeño, calidad, etc.; es muy importante familiarizarse con los rubros de los sustitutos para contar con las herramientas necesarias para poder competir con ellos y no dejar que se apropien el mercado.

Cuando los gerentes estudian el ambiente externo, deben estar atentos a:

- Los potenciales avances tecnológicos importantes,
- Evaluar sus efectos e influencias, y
- Adaptar el rumbo y la estrategia de la empresa como sea necesario.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

Los factores y fuerzas en el macro ambiente de una empresa que tienen los mayores efectos en la formación de una estrategia, por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato; por ejemplo, la empresa ENVAPLAST debe evaluar:

- Las presiones competitivas,
- Acciones de compañías rivales,
- Comportamiento del comprador,
- Consideraciones relacionadas con los proveedores.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto, cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Según información proporcionada por la empresa ENVAPLAST, la empresa quiere distinguirse de las compañías rivales ofreciendo a sus clientes:

- Precios más accesibles que sus rivales
- Calidad Superior
- Tiempos de entrega más rápidos
- Cuentan con proveedores que ofrecen precios bajos.

- Marcar la diferencia en todo lo que se hace gracias a la pasión por ganar y a la creación de brechas respecto a sus competidores con disciplina, rapidez y una ejecución sin errores.
- Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar evitando los cambios drásticos y repentinos.

Considerando que la microempresa ENVAPLAST no cuenta con un plan estratégico definido es importante lograr adaptar las 5 fuerzas de Porter a la empresa ENVAPLAST, para conocer el grado de competitividad del sector y de esta forma lograr un avance positivo para su expansión, los cuales consisten en: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos entrantes. A su vez es importante conocer cómo se adaptará el plan estratégico a la empresa ENVAPLAST.

Inicialmente la microempresa ENVAPLAST debe contar con una misión y visión, para que tenga una idea clara de quiénes son y hacia dónde quieren llegar; de esta forma se podrá definir la mejor estrategia para llegar a este fin. Además del análisis de sus procesos, su situación financiera, las competencias de la empresa como un todo y de sus colaboradores en específico; y de esta forma analizar la propuesta de valor que se ofrece y ofrecerá a los clientes:

- ✓ Misión y Visión
- ✓ Sostenibilidad financiera
- ✓ Propuesta de valor
- ✓ Aprendizaje y conocimiento
- ✓ Estructura

- ✓ Procesos.
- ✓ Lineamientos

En un entorno cada vez más competitivo las organizaciones deben de tener bien definido su visión clara de hacia dónde se dirige y cuál es su estrategia para lograr sus objetivos a medio y largo plazo. Es por lo que las organizaciones establecen procesos para la elaboración de los productos que los lleve a obtener productos de calidad y posicionamiento en el mercado mediante una propuesta de valor con el acompañamiento de al aprendizaje y conocimiento de los empleados llevara a las organizaciones a tener una sostenibilidad financiera sana.

Para llevar a cabo una correcta aplicación del plan estratégico que ayude al crecimiento de la empresa se deben tener en cuenta tres preguntas: ¿cómo se planean todo?, los objetivos de la empresa deben ser aceptados por todas las partes desde el director hasta el último empleado, ¿cómo deben ser?, todos los objetivos de la empresa deben ser muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos. Deben ser objetivos flexibles de tal forma que si pasa algo inesperado se pueda reajustar.

- Se deben ir evaluando cada cierto tiempo para comprobar que se progresa en los objetivos.
- Se debe hablar con todas las personas relacionadas con esos puntos para poder lograr transmitir la idea y motivar a su vez a los empleados.
- Todos los puntos deben coincidir con la misión y valores que la empresa representa.
- Para todos los miembros de la empresa, los objetivos deben ser alcanzables.

¿La implementación?

Ahora, lo que se debe hacer es implementar todo lo que se ha hecho en los pasos anteriores.

En este punto, también hay tres apartados que son:

- La responsabilidad. Esto quiere decir que todos los puntos de cada área de trabajo saben perfectamente qué deben hacer y cómo manejar cualquier tipo de problema. Se deben expresar claramente las estrategias y los logros que se quieren conseguir en cada una de las áreas.
- Los recursos. En este punto se deben conocer los materiales y los recursos que se van a usar. Una vez que se acabe este proceso, es muy común que algunas áreas se queden con recursos insuficientes.

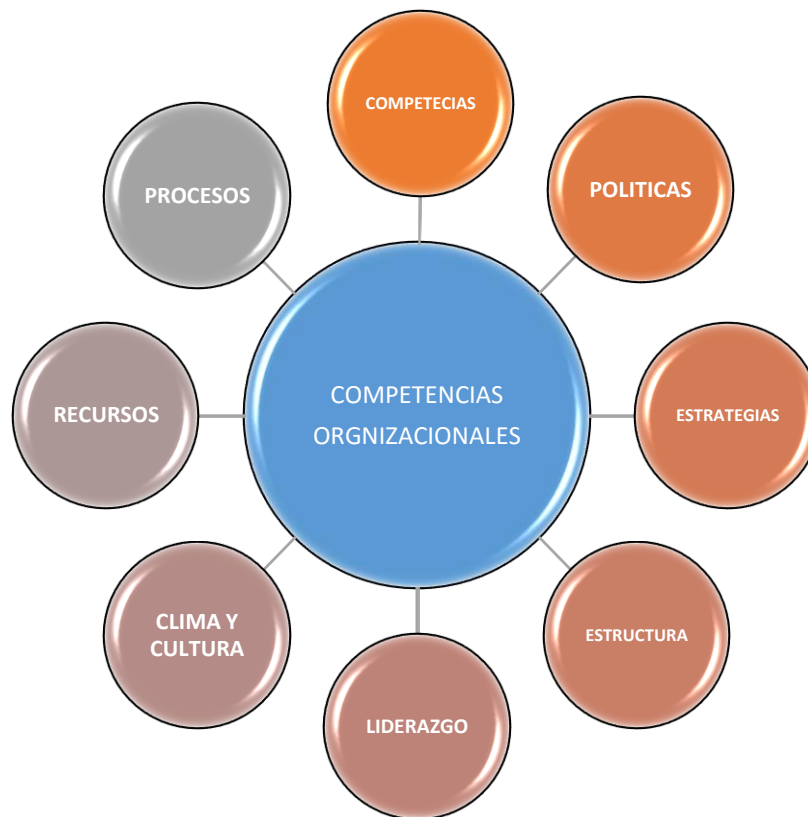


Figura 10. Competencias Organizacionales

Fuente: (Administración Estratégica, 18 edición, 2012).

- La colaboración entre las áreas. Se requiere mantener una comunicación abierta y constante entre todas las partes de la empresa, para que todos puedan saber lo que están haciendo otras áreas. Esto puede hacer que todos entreguen lo que se espera de ellos de una manera más eficaz.

Las competencias Organizacionales en las que haremos mayor énfasis serán:

- Estrategia: Esta nos permitirá guiar paso a paso en un orden lógico y secuencial el punto de partida, intermedio y final de todo lo que se necesitará hacer para llevar apuntalado todo el desempeño de la empresa.
- Procesos: Esta capacidad para nosotros será indispensable porque de ella depende el buen resultado del producto que vamos a producir.
- Recursos: Este permite ser eficiente en el buen uso de todos los recursos necesarios para producir con alta calidad nuestro producto final que es la producción de envases plásticos de alta calidad.
- Liderazgo: Este es de suma importancia porque un buen liderazgo aplicando los métodos adecuados de trabajo, tanto para trabajar en equipo, manejar conflictos, capacidad de innovación y adaptado para los cambios que se presenten, nos garantiza que el timón de la empresa llevara el rumbo adecuado, en cada etapa, proceso, e ira alineado y apuntalando al éxito de nuestra organización.

Todas las demás capacidades organizacionales son importantes, sin embargo; para efecto de este proyecto y para resumir hacemos énfasis en estas cuatro.

2.3 Conceptualización

Amenazas: todos aquellos del medio ambiente externo que, de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desempeño operativo.

Cadena de Suministro: Son todos los entes (proveedores, transportadores, vendedores, clientes, etc.) que se relacionan para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Calidad: nueva estrategia organizacional que conduce a hacer las cosas bien.

Calidad en el servicio: depende de los colaboradores, algunos estudios recientes muestran que las compañías tienen algunas prácticas en común que aplican para brindar servicios excelentes.

Calidad total: sistema que abarca todos los niveles de la empresa, que incluye planificación, control y mejora de la calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Clientes: es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Comercio: Actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes, ya bien sea para su uso, para su venta o su transformación.

Competencia: apertura y mercados competitivos que promuevan la innovación en las empresas y una mayor eficacia; proveyendo incentivos para reducir costos y precios, así como una mayor inversión en la industria.

Competitividad: Consiste en la capacidad de un sector para mantener y aumentar su participación en el mercado, en términos de volumen y/o de ingresos.

Cuadro de mando integral: (balancedscorecard) es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio.

Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia. Atributos internos de una organización que dificultan su éxito.

Desempeño: tiene que ver directamente con el logro de objetivos. Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. El desempeño de una organización es un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos. El resultado, que es en buena medida la piedra de toque del resto de los elementos involucrados en el desempeño, es al mismo tiempo un elemento integrador de los componentes. Su definición da pertinencia a la estructura, al talento y define la forma en la que el contexto debe ser considerado.

Diagnostico estratégico: análisis de las fortalezas y debilidades de la organización; así como de las amenazas y oportunidades del entorno de la misma.

Empresa: es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tienen ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la constitución continua de empresas. En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.

Entorno: es aquello que rodea a algo o alguien. Es el marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial.

Estrategia: se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión. La estrategia es el “Como logro esto”. Muchas empresas y personas saben que es lo que quieren, pero no saben cómo lograrlo. La Estrategia debe contemplar los Valores de la empresa o individuo. No se trata de lograr mis objetivos a cualquier precio, sino cumpliendo con Valores que percibo como importantes para mí.

Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia. Atributos internos de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos.

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Innovación: Si se define el término innovación a diferencia de una invención, como la búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevos esquemas organizacionales, la innovación es el proceso por el cual las empresas controlan y realizan actividades de diseño de producto y procesos de manufactura que son nuevos para ellas, aunque no necesariamente lo sean a nivel nacional o internacional.

Macroambiente: engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía.

Mercado: En términos económicos, se le dice mercado al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda.

Microambiente: engloba un contexto diferente e individual, tales como clientes, productores, intermediarios de mercadotecnia, entidades públicas y la propia empresa.

Misión: define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización? En el caso de un individuo la Misión sería lo que la persona quiere hacer que lo hace feliz. La Misión está enfocada en el presente.

Objetivos: son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

Objetivos estratégicos: se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.

Objetivos financieros: se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración.

Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una

organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo.

Planificación estratégica: se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios.

Plan estratégico: es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Posicionamiento: es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia, el posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores.

Posicionamiento estratégico: proceso que comienza con una representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que queremos llegar. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que debemos poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.

Producción y valor agregado en la industria: cantidad producida, así como el valor agregado que la industria provee a los productos representan uno de los principales indicadores de competitividad de una industria.

Proveedores: Son los diferentes entes económicos que suministra a otra(s) empresa(s), o personas de bienes y/o servicios de distintos tipos.

Recurso humano: Identifica el nivel y desarrollo del capital humano y del factor trabajo.

Riesgo: término vinculado a la vulnerabilidad y amenaza. Se trata de un hecho que anticipa

un daño. Por lo que el riesgo puede ser contemplado como elemento de incertidumbre que puede afectar a la actividad empresarial, pudiendo ser motivado por causas externas o internas a la empresa.

Servicio: cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran a hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas. Es una palabra de origen griego, formada por *téchnē* (arte, técnica u oficio, que puede ser traducido como destreza) y *logía* (el estudio de algo).

Visión: Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro.

2.4 Instrumentos Utilizados

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Entrevista: Con el fin de conocer e indagar acerca de la situación actual, los éxitos,

fortalezas, dificultades y debilidades que presenta la microempresa ENVAPLAST, se realizó la entrevista de XX preguntas a los directivos de la misma.

2.5 Marco Legal

Regímenes arancelarios/ Restricciones

Pocos productos pertenecen a la categoría de mercancías controladas o restringidas (algunos productos agrícolas, los bienes culturales, los productos farmacéuticos y algunos tipos de tecnología). La categoría de productos prohibidos incluye, por supuesto, productos como las drogas y el dinero falso. Se debe consultar a un agente de aduanas que, tras obtener una descripción precisa del producto, proporcionará el número de código canadiense correspondiente (código SCIAN) el cual da a conocer las exenciones de impuestos. La agencia canadiense cuida la calidad de los productos a través de la respectiva inspección; además dispone de un moderno sistema de transporte.

Existe en el país una ventanilla única de exportación que permite al exportador conocer en forma general y específica los trámites y regulaciones a que están sometidos los productos tradicionales y no tradicionales permitiendo conocer los diferentes pasos que el exportador debe seguir previo a la exportación de sus productos.

Estos trámites permiten conocer de forma general los pasos a seguir para realizar una exportación con éxito, así mismo son reglamentaciones que deberán cumplir toda empresas desde su constitución como tal y según sector productivo.

Requisitos específicos:

- Institución que realiza el trámite: Secretaría de Industria y Comercio (SIC),

Dirección de Sectores Productivos, Centro de Exportaciones (CENTREX).

- Tiempo promedio: Un (1) día hábil.
- Trámites a realizar: Se debe presentar en la Ventanilla Única de CENTREX los siguientes requisitos generales:

1. Formulario de declaración de exportación debidamente completado, a máquina sin borrones, alteraciones o enmiendas y deberá ser firmado y sellado por la empresa o agente aduanero. Este formulario se obtiene gratuitamente en las oficinas principales del Banco Central de Honduras, o en la página electrónica (<http://www.bch.hn>)
2. Factura comercial de la mercancía a exportar, RTN y Escritura de Constitución. En la primera exportación deberá presentar original y copia de los tres documentos arriba mencionados, en las siguientes exportaciones solamente copia del RTN y la factura comercial de la mercancía a exportar.
3. Permiso Sanitario

Otros requerimientos al momento de exportar productos son:

- Desarrollo de producto acorde al mercado objetivo
- Seleccionar un agente de carga, intermediario consolidado.
- Definir parámetros logísticos
- Seleccionar el Incoterm más (Regulan las obligaciones de las partes (comprador y vendedor) en una compra-venta internacional), adecuado, basado en el lugar de entrega pactado en la negociación

- Seleccionar el medio de transporte acorde con el Incoterm
- Analizar escenarios de costos, particularmente en tiempo de tránsito, alternativas de transporte y rutas. (CENTREX, 2017)

Estos requisitos algunos de ellos complicados y tediosos son una muestra de la complejidad de las gestiones burocráticas y cobro de impuestos que muchas veces son obstáculo para lograr internacionalización.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

Tabla 1. Matriz Metodológica

| Tema | Problema de Investigación | Preguntas de Investigación | Objetivos | | Variables | |
|--|---|--|---|---|---|-----------------------------------|
| | | | General | Específicos | Independiente | Dependiente |
| Diseño de un plan estratégico para la microempresa Envaplast | ¿Es factible implementar un plan estratégico que permita la expansión de la microempresa ENVAPLAST? | ¿Cuáles son los factores económicos y organizacionales que enfrenta microempresa ENVAPLAST? | Diseñar un plan estratégico para mejorar la administración, procesos y estructura organizacional de la microempresa ENVAPLAST con el fin de optimizar su gestión en general y expandirse. | Identificar los factores económicos y organizacionales que influyen en la microempresa. | Factores económicos: Internos (línea de crédito bancaria, préstamos bancarios, flujo de caja, políticas de crédito, tiempo de entrega, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen) Externos (inflación, proveedores, tasa de interés) | Desarrollo de un plan estratégico |
| | | ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que generan la necesidad de la creación de un plan estratégico en la microempresa | | | Analizar las fortalezas y debilidades de la microempresa ENVAPLAST en el diseño organizacional, con el fin mejorar su administración al momento de la | |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|------------------|--|
| | | ENVAPLAST? | | expansión. | | |
| | | ¿Cuáles son los beneficios de establecer un plan estratégico en la microempresa ENVAPLAST? | | Definir los beneficios de la implementación de un plan estratégico para lograr posicionarse y volverse más competitivo, a través de una ruta estratégica formulada de acuerdo con los requerimientos de la microempresa ENVAPLAST. | Plan estratégico | |
| | | ¿Qué alternativas serían las más viables para la elaboración del plan estratégico en la microempresa ENVAPLAST? | | Elaborar un plan estratégico acorde a la estructura organizacional de la microempresa ENVAPLAST con el fin de corregir y superar las posibles debilidades y amenazas que enfrenta. | Productividad | |

3.1.1 Variables de Estudio

Variables Independientes

- Factores económicos

- Factores organizacionales
- Diseño organizacional
- Plan estratégico
- Productividad

Variable Dependiente

- Desarrollo de un plan estratégico

3.1.2 Operacionalización de las variables

Tabla de Operacionalización de las Variables

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems |
|------------------------|---|--|--|---|---|
| Factores económicos | Son elementos o recursos que requiere la cadena económica productiva, la cual mantiene el funcionamiento adecuado del circuito social y económico | Están constituidos por las fuentes naturales, que proporcionan la materia prima, la cual inicia la | Internas Línea de crédito bancario | Evaluación de las posibilidades de contar con líneas de crédito | ¿Cuentan con una línea de crédito para la compra de maquinaria necesaria? |
| | | | Préstamos bancarios | Evaluación de los requisitos para optar a un crédito bancario | ¿Cuentan con los requisitos para aplicar a un crédito bancario? |

| | | | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------|----------------------|--|---|
| | de un lugar. (Smith,1723-1790) | cadena productiva. | Flujo de caja | Estimación de las entradas y salidas de efectivo | ¿La empresa cuenta con capital suficiente para cumplir con sus compromisos financieros? |
| | | | Políticas de crédito | Tiempo disponible para pago de proveedores | ¿Considera que el tiempo de espera para el pago de los proveedores es satisfactorio para las necesidades de la empresa? |

| | | | | | |
|--|--|--|----------------------------|---|---|
| | | | Tiempo de entrega | Tiempo de entrega de acuerdo con los requerimientos y necesidades | <p>¿Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega de acuerdo con las necesidades y requerimientos de ENVAPLAST?</p> <p>¿Los clientes consideran idóneo el tiempo de entrega por parte de ENVAPLAST, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los mismos?</p> |
| | | | Descuentos por pronto pago | Porcentaje de descuento por pagar antes de lo acordado | ¿Los proveedores les brindan un porcentaje considerable de descuento por el pronto pago? |

| | | | | | |
|--|--|--|------------------------------|--|--|
| | | | Descuentos por volumen | Porcentaje de descuento por un volumen considerable de materia prima | ¿Los proveedores les ofrecen un porcentaje de descuento por la cantidad de materia prima comprada? |
| | | | Externos Inflación | Porcentaje de inflación | ¿Cómo afecta a la empresa el porcentaje de inflación en el país? |
| | | | Proveedores | Cantidad de proveedores | ¿Existe una diversidad de proveedores de la materia prima que requiere la empresa? |

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|---------------------------|---|---|
| | | | Tasa de interés | Porcentaje de la tasa de interés | <p>¿Consideran que los proveedores cumplen con los requerimientos de la empresa, tanto en calidad como en aspectos económicos?</p> <p>¿Cuál es la tasa de interés que la empresa estaría en condiciones de pagar por un préstamo para la adquisición de maquinaria?</p> |
| Factores organizacionales | Determinan la comunicación corporativa, y la jerarquía ejecutiva y de gestión, y crea un | Están conformados por: la cultura organizacional | Estructura organizacional | Elementos de la estructura organizacional | <p>¿Cómo está compuesta la estructura organizacional actual?</p> <p>¿Cómo tienen definida la estructura jerárquica y comunicación dentro de la empresa?</p> |

| | | | | |
|--|---|--------------------------------------|--|---|
| <p>plan para un crecimiento eficiente en el futuro.(Chiavenato, I. 2004)</p> | <p>(dimensiones, misión visión, estructura jerárquica y valores).</p> | Puestos actuales | Cantidad de puestos | ¿Cuáles y cuántos son los puestos que conforman los departamentos de la empresa actualmente? |
| | | Horas de trabajo | Promedio de horas de trabajo | ¿Cuántas horas de trabajo tienen actualmente? ¿Las horas de trabajo aumentan de acuerdo a la demanda, y en qué proporción? |
| | | Turnos | Número de turnos | ¿Cuántos turnos de trabajo tiene para los colaboradores operativos? ¿Los turnos de trabajo se aplican a todos los niveles de la estructura, por qué? |
| | | Funciones por departamento y puestos | Manual de funciones por departamento y | ¿Tienen definidas las funciones de cada uno de los departamentos y los puestos de la empresa? |

| | | | | | |
|-----------------------|---|---|--------------------------------------|---------------------------|--|
| | | | | puestos | ¿Existe un manual de funciones de cada uno de los puestos que conforman cada departamento de la empresa? |
| Diseño organizacional | Se refiere a la construcción de la organización en su entorno. (Nonaka y Takenchi,1996) | Define como funcionara la organización, como se aplicarán y distribuirán los recursos, el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de | Eficacia en el diseño organizacional | Eficiencia organizacional | <p>¿Se encuentra definida por escrito la visión, misión y valores de ENVAPLAST?</p> <p>¿Considera que los diferentes niveles de la empresa conocen la visión, misión y valores de ENVAPLAST?</p> <p>¿Cuáles considera que son las fortalezas y las debilidades organizacionales de ENVAPLAST?</p> <p>¿Quién es la persona encargada de la toma de decisiones en ENVAPLAST?</p> |

| | | | | | |
|--|---|---|---------------------------|-------------------------------|---|
| | | autoridad dentro de las organizaciones, se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización. | Comunicación | Eficiencia en la comunicación | ¿Cómo es la comunicación en los distintos niveles de la organización? |
| | | | Roles | Choque de roles | ¿Cree usted que una inadecuada asignación de roles convierte a una empresa en improductiva? Por qué |
| | El Plan Estratégico es un documento de gestión que sirve para consolidar las expectativas de la empresa en el largo | Herramienta que recoge lo que la organización desea conseguir para cumplir su | Eficiencia administrativa | Estrategias gerenciales | ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y financieros de ENVAPLAST? ¿Tienen definida algún tipo de estrategia para el cumplimiento de los objetivos? ¿Qué amenazas considera que existen |

| | | | | | |
|------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|---|
| Plan estratégico | plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos para crear y mantener ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. (Álvarez de N, José M., AcciónEstratégica, 2015) | misión y alcanzar su propia visión. | | | en el entorno que pueden afectar a ENVAPLAST? |
| | | | Participación en el mercado | Competitividad | <p>¿Conoce los diferentes competidores del mercado?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de ENVAPLAST para la generación de ventajas competitivas?</p> <p>¿Qué oportunidades podría aprovechar ENVAPLAST del entorno?</p> <p>¿Qué valor agregado ofrecen a sus clientes?</p> <p>¿Cómo se dan a conocer en el mercado ENVAPLAST?</p> |
| Productividad | Es una medida en donde se pone a | Relación entre la | Producción | Eficiencia productiva | ¿Quién o quiénes son los encargados de programar la producción? |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | <p>prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles.(Adrian J. Slywotzky, 2003)</p> | <p>cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.</p> | | | <p>¿Cuenta ENVAPLAST con un presupuesto para la adquisición de maquinaria de última tecnología?</p> <p>¿ENVAPLAST cuenta con sistemas de control de calidad operativa y seguimiento de indicadores de productividad?</p> <p>¿ENVAPLAST cuenta con un adecuado equipo de seguridad personal para sus colaboradores?</p> |
|--|--|--|--|--|--|

| Variable Dependiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems |
|-----------------------------------|---|--|----------------------|--------------------|---|
| Desarrollo de un plan estratégico | Un programa o plan maestro que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas de actuación que consiste en aclarar lo que la organización pretende conseguir y cómo lograrlo. (Sainz De Vicuña, 2012) | Se debe de llevar a cabo un análisis del entorno, análisis de la situación actual con el fin de determinar su posición en el entorno, su cantidad de recursos, reconocer sus debilidades y fuerzas, además la organización debe poseer la imagen de su visión y de esta forma establecer metas u | Estrategia expansión | Programa | ¿Considera que la aplicación de un buen programa de acción a largo plazo con objetivos estratégicos incide en la expansión de ENVAPLAST |
| | | | | Estrategias | ¿Considera que la implementación de estrategias genera una ventaja competitiva? |
| | | | | Métodos | ¿Considera que la aplicación de un método adecuado de desarrollo en una organización ayude a su |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---------------|---|
| | | objetivos estratégicos básicos para describir los programas de acción a largo plazo que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización mostrando cómo lograrlos. | | | crecimiento? |
| | | | | Técnicas | ¿Considera que el desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje fomenta el crecimiento tanto interno como externo de una organización? |
| | | | | Procedimiento | ¿Considera importante la implementación de un definido plan estratégico? |

3.2 Metodología

El presente proyecto tiene como propósito conocer los factores que permiten a la microempresa ENVAPLAST, expandirse a dos ciudades del país y con la posibilidad de exportar a Canadá sus productos, mediante la implementación de un plan estratégico que le permita lograr tal fin.

3.2.1 Enfoque

El proyecto tiene un enfoque cualitativo, ya que se busca analizar los factores que influyen en la microempresa ENVAPLAST, que le permitan la expansión a través de la implementación de un plan estratégico; partiendo de una previa investigación de antecedentes y teorías de sustento, mediante el análisis y antecedentes de las metodologías, así como el análisis crítico de estas.

En esta investigación se destaca un aspecto fundamental que se refiere a la perspectiva de los directivos de la microempresa ENVAPLAST sobre las fortalezas y debilidades de esta, así como los factores que inciden, limitan o potencian la misma; con el fin de desarrollar un plan estratégico, que les permita expandirse, esto da la oportunidad de fortalecer los elementos positivos y modificar aquellos que sean necesarios para incrementar las posibilidades de expansión para la misma.

3.2.2 Alcance

El alcance del enfoque cualitativo, se examina bajo el alcance descriptivo, considerando que se realizará un proceso de recolección de información y análisis del marco teórico, antecedentes y conceptualizaciones; así como de las características y factores, mediante la descripción de los elementos del plan estratégico, con el fin de lograr su implementación en la microempresa ENVAPLAST para expandirse satisfactoriamente.

“La investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo” (Bernal, 2010, p. 113).

Debido a lo citado por Bernal, gran parte de las investigaciones tendrán un alcance descriptivo, ya que se debe realizar un análisis de las características, en este caso de los factores que inciden para la implementación del plan estratégico en la microempresa ENVAPLAST, con el fin de expandirse, al respecto Sampieri, (2010) afirma:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 80)

Con relación a lo anterior, se realizó un análisis de los estudios realizados acerca del plan estratégico, los pros y contra, además de los beneficios de su implementación, con el fin de determinar la eficiencia de este, en la microempresa ENVAPLAST.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Análisis de los resultados

La información que se detalla a continuación fue recopilada mediante una entrevista dirigida a los gerentes y colaboradores de la microempresa ENVAPLAST.

De acuerdo con los factores financieros según el análisis realizado, la empresa cuenta con la capacidad financiera necesaria para cumplir con las expectativas de expandirse, además de contar con la línea de crédito requerida para lograr satisfacer las demandas de maquinaria que sean necesarias; ya que cuenta con los requisitos para optar a un crédito bancario, y con la condición de pagar hasta un 17 % de interés, por el mismo.

Actualmente la empresa cuenta con la solidez para pagar al contado a sus proveedores, lo que garantiza que el tiempo de entrega por parte de los mismos sea puntual, a menos que enfrenten complicaciones en la aduana. Reciben descuento de acuerdo con la cantidad de materia prima comprada a los proveedores; lo cual les permite obtener beneficios financieros.

En relación con los factores económicos, a través de estrategias de precios logran mantener los mismos de acuerdo con los diferentes productos fabricados, para contrarrestar los efectos de la inflación; gracias a la diversificación de los proveedores, cuentan con productos con los mejores estándares de calidad, además de obtener precios competitivos, lo cual les permite mantenerse posicionados en el mercado.

En relación con los factores organizacionales, la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, no obstante, tiene definidos los roles en tres categorías: ventas, producción y logística; jerárquicamente estructurada en el nivel superior por la gerente administrativa; seguido de los gerentes de ventas, producción y logística. Entre sus puestos se encuentran los ejecutivos de ventas, operarios de máquinas, empacadores y repartidores; además de los puestos gerenciales antes mencionados.

La producción está definida según la temporada, por ende, los horarios de trabajo se definen de acuerdo con la demanda, si esta es alta trabajan en un horario de 24 horas, con tres turnos, para poder cumplir con la misma; en temporada baja su horario está definido entre 8 y 12 horas y con un máximo de dos turnos; además de realizar un análisis de la capacidad de producción de la maquinaria, según el pedido solicitado por los clientes. Estos turnos se aplican solo para los colaboradores de producción y logística. Las funciones se definen con base a la experiencia, capacidad y conocimiento de los colaboradores, por lo cual no se cuenta con un manual de las mismas. Las órdenes de compra son emitidas a través del departamento de ventas, asignada al departamento de producción mediante el departamento de logística para supervisar el cumplimiento de la misma.

Referente a la definición de la visión, misión y valores de la empresa, estos elementos se encuentran de manera implícita, por lo cual no todos los niveles de la misma los conocen, sobre todo el nivel operativo; lo cual puede impactar en la falta de compromiso en relación al cumplimiento de los mismos.

Entre sus fortalezas sobresalen la excelente planificación y logística que les permite cumplir con la demanda, en tiempo y forma; asimismo, el equipo de producción y ventas que permite obtener un mejor desarrollo de la empresa, y por ende la vuelve más competitiva.

Muestran una restringida diversidad de productos, debido a que la maquinaria con la que cuentan es limitada y el espacio para almacenaje no es suficiente para grandes pedidos, lo cual impacta en la reducción de producción y por consiguiente disminución de las ventas.

En la empresa las decisiones al final son tomadas por la gerente administrativa; no obstante, inicialmente son analizadas a través de un consenso entre gerentes, lo que permite que se dé una comunicación efectiva entre los distintos niveles de la organización, de acuerdo con las diferentes necesidades y requerimientos de cada área, con el fin de obtener mejores resultados de manera global para la empresa, ya que si existe una inadecuada asignación de roles en la empresa, ésta se torna improductiva, dado que el tiempo en el cual se debe resolver un problema es más tardío de lo usual, por lo cual la empresa se ve afectada en toda su estructura organizacional.

Los objetivos estratégicos son, ser la empresa líder en el país de la industria PET y lograr expandirse a nivel internacional y el financiero es maximizar las utilidades de la organización, no tiene una estrategia claramente definida; sin embargo, realizan un análisis constante de las amenazas a las que se tienen que enfrentar, como lo es el alto precio de la materia prima por eventualidades mundiales o por desastres naturales que reflejan un alto precio de la misma.

Actualmente se enfrentan a cuatro fuertes competidores, a los que les hacen frente a través de sus precios, sin dejar a un lado la calidad del producto, y cumplimiento en la entrega de los mismos. Además de aprovechar la ubicación geográfica, cerca del puerto, lo que les permite estar en una zona de alta comercialización, brindando a sus clientes el valor agregado, a través de la alta calidad del producto, mediante pruebas de impacto y la seguridad de responder ante cualquier desperfecto en las tapas o moldes de los envases, con el mejor precio del mercado.

La empresa cuenta con el presupuesto para la obtención de maquinaria de alta tecnología, con el fin de hacer más eficiente el proceso de producción. Se mantiene un estricto control de calidad en la producción con el fin de cumplir con los requerimientos y fidelización de los clientes, para la empresa es primordial que sus colaboradores cuenten con el equipo de protección necesario para preservar la integridad física de los mismos, entre ellos están, tapones auditivos, guantes, traje y redecillas para el cabello. La empresa denota la necesidad de un plan que les permita definir una estrategia para lograr sus objetivos, a través de un programa y método adecuado que les ayude a obtener una excelente rentabilidad, productividad y un buen funcionamiento, lo cual les ayudará a obtener una sólida de expansión, además de solucionar eficientemente cualquier dificultad o problema que enfrenten.

| | |
|---|---|
| <p>FORTALEZAS:</p> <p>F1. Producto de alta calidad.</p> <p>F2. Conocimiento en el mercado.</p> <p>F3. Capacidad Financiera.</p> <p>F4. Ubicación Geográfica.</p> <p>F5. Proveedores que ofrecen bajos costos.</p> <p>F6. Entrega rápida de producto solicitado.</p> <p>F7. Excelente planificación y logística.</p> | <p>DEBILIDADES:</p> <p>D1. No cuentan con una estructura organizacional bien definida.</p> <p>D2. Embalaje Manual.</p> <p>D3. Falta de espacio en el complejo.</p> <p>D4. Altos costos de energía eléctrica.</p> <p>D5. Visión, misión y valores de la empresa está de forma implícita.</p> |
|---|---|

| | |
|---|--|
| <p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O1. Crecimiento de la demanda tanto a nivel interno como externo.</p> <p>O2. Mercado amplio para la venta de dicho producto.</p> <p>O3. Empresa pequeña, facilidad para implantar soluciones.</p> <p>O4. Alto Volumen de consumo.</p> | <p>AMENAZAS:</p> <p>A1. Competencia de actuales y nuevas empresas.</p> <p>A2. Posibles desastres naturales.</p> <p>A3. Aumento en el precio de energía eléctrica.</p> <p>A4. Creciente oferta mundial.</p> <p>A5. Tendencia decreciente del tipo de cambio.</p> <p>A6. Entornos políticos que afectan a las empresas.</p> |
|---|--|

Figura 15. Análisis FODA

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis)

4.1.1 Información relevante del caso

Nombre de la Empresa: Empresa de Envases Plásticos de Honduras (ENVAPLAST S de R.L.).

Rubro: Producción y venta de envases plásticos.

Ubicación: San Pedro Sula, Honduras.

La microempresa ENVAPLAST, al igual que muchas de las empresas que se encuentran en este estatus; históricamente han enfrentado ciertas dificultades para poder desarrollarse y ser más competitiva, por ende, se enfocan en realizar estrategias que les permitan posicionarse dentro del mercado, sin embargo; al no contar con un diseño estratégico explícito, lo han venido trabajando de forma implícita; hasta este momento dichas acciones le han brindado resultados favorables.

Al expandirse, deben tener una ruta definida, ya que es necesario que fortalezcan sus estrategias y que cuenten con una visión clara de hacia dónde quieren llegar. Actualmente

ENVAPLAST, implementa las siguientes estrategias funcionales.

¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?



Figura 11. Estrategia actual ENVAPLAST

Fuente: (Empresa ENVAPLAST).

Se debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa, ya que se debe enfocar toda la energía en la venta de un sólo producto en vez de intentar vender varios. Se logra distinguir empresas usando esta estrategia por lo que aprovechan nichos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un mercado no saturado, ya que es menos probable que se tenga éxito si se vende algo que todos venden.

Para comenzar, se debe tener en cuenta el liderazgo de costos, en este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio y ofrecer el precio más bajo que sea posible.

Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de la empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa. Se debe contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que se distinga de cualquier otra empresa del mercado.



Figura 12. Pirámide de Propuesta de Plan estratégico
Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis)

4.2 Propuesta del Plan Estratégico

- Misión

Somos una empresa que ofrece una gama de envases plásticos a los líderes regionales del país; ofreciendo la mejor calidad y la mejor relación precio/valor a nuestros clientes, que nos permita penetrar en sus mercados con rapidez y seguridad.

- Valores

Fiabilidad: la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Seriedad: con nuestros clientes y proveedores.

Honestidad: trabajar con honradez, dignidad, equidad, los sistemas y procesos deberán ser coherentes y apoyar la visión del negocio, estrategia, principios y valores.

Conocimiento: tener siempre presente las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas.

Competitividad: ofrecer productos y servicios de calidad, con eficiencia, eficacia y precios competitivos.

Actitud de Liderazgo: buscamos el mejoramiento continuo, para constituirmos en el mejor referente del desarrollo local, regional, nacional e internacional.

Mejora continua: nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes mediante la mejora de los procesos de producción.

Trabajo en equipo: complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y

recursos individuales para hacerlo mejor.

- Visión

Ser la empresa más competitiva e innovadora en el sector industrial del plástico, logrando expandirnos a nivel nacional e internacional, asegurando la confianza y calidad de vida de nuestros accionistas y colaboradores mediante el retorno oportuno de la rentabilidad, manteniendo los índices de crecimiento de la organización.

- Meta

Alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos.

4.2.1Sustentabilidad/Rentabilidad

¿Cuál es la situación financiera de la empresa?

Actualmente la empresa cuenta con fondos propios para la sostenibilidad de la misma, al ser un negocio bastante rentable y sustentable es posible lograr expandirse a nivel nacional e internacional a futuro; a través de la implementación de un plan estratégico que le permita competir con mayor dinamismo y posicionarse en los nichos de mercado; y así hacerles frente a sus mayores competidores, de acuerdo con el mapa de grupos estratégicos indicados en el acápite del marco teórico. Tomando en Cuenta la importancia de dicho plan para mejorar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Retos o problemas estratégicos que superar

Reto: Posicionarse en el mercado de producción y venta de envases plásticos tanto en el interior como exterior del país, implementando un sistema de gestión de calidad direccionándose estratégicamente para lograr la expansión, estableciendo alianzas estratégicas con mercados internacionales y nacionales; ofreciendo los mejores costos ante la competencia, mediante convenios de compra – venta con los proveedores.

En el modelo financiero de negocio se debe evaluar los siguientes puntos:



Figura 13. Perspectiva Financiera Modelo Financiero del Negocio

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis).

4.2.3. Proceso

Cientes y ambiente competitivo

| OBJETIVOS | ACCIONES | INDICADORES | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
|---|---|---|---|---|
| Conocer la cantidad de pedidos anuales y el monto de cada uno de los mismos. | <ul style="list-style-type: none"> Mantener un control estricto del producto como ser: producción, embalaje y transporte mediante un sistema especializado. | <ul style="list-style-type: none"> Número de pedidos al año por cliente. Crecimiento en monto medio por pedido. | <ul style="list-style-type: none"> Gerentes de logística, procesos y ventas. | <ul style="list-style-type: none"> Se realizará trimestralmente |
| Determinar la satisfacción del cliente con respecto al servicio. | <ul style="list-style-type: none"> La entrega a tiempo del servicio Calidad del servicio. Analizar las necesidades de mejora del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> % de clientes muy satisfechos. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente de Ventas. | <ul style="list-style-type: none"> Se realizará de acuerdo con cada pedido solicitado. |
| Analizar la calidad del producto a través de la cantidad de rechazos por defectos y el porcentaje de desperdicios | <ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de la calidad según los requerimientos del producto | <ul style="list-style-type: none"> % de desperdicios (5%) y defectos en los productos (10%) | <ul style="list-style-type: none"> Gerentes de Logística y procesos. | <ul style="list-style-type: none"> Se realizará mensualmente. |
| Realizar mejoras del proceso y precios a través del análisis del mercado | <ul style="list-style-type: none"> Establecer una propuesta de valor que permita lograr la diferenciación de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> % de crecimiento en precios. | <ul style="list-style-type: none"> Gerentes de procesos, ventas y logística. | <ul style="list-style-type: none"> Se realizará semestralmente |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | con respecto a los competidores y logre crear una preferencia de los clientes. | | | |
|--|--|--|--|--|

Cada uno de estos indicadores se desarrollan claramente en el acápite de anexos, así como los formatos de la encuesta de satisfacción del cliente y calcular el porcentaje de defectos y desperdicios por pedido.

Crecimiento en los ingresos:

Apertura de nuevos Mercados: Ofrecer la producción en Tegucigalpa, Ceiba y esforzarse por abrir un nuevo mercado internacional para exportar el producto.

Nuevos productos: Producir con los más altos estándares de calidad a través de la compra de nueva maquinaria y desarrollo del talento humano, para la producción de envases para distribuirlo en el país y para exportarlo.

Conseguir nuevos clientes: Enfocarse en convertirnos en proveedores de compañías del país, garantizándoles un producto de mayor calidad.

Los recursos y capacidades competitivas.

¿Cuál es el propósito?

Identificar el potencial de la Empresa para establecer ventajas competitivas.

4.2.4 Creación de valor



Figura14. Proceso estratégico para la creación de valor

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis).

Para llevar a cabo una correcta aplicación del Plan estratégico que ayude al crecimiento de la microempresa se deben seguir los parámetros de la propuesta de valor, con el fin de posicionarse en el mercado y volverse más competitivo, tal cual se analizó en el análisis crítico de las metodologías en el acápite del marco teórico.

Asimismo, es necesario definir un modelo de negocios que permita tener lineamientos precisos del análisis interno y externo de la empresa, que están directamente ligados con las estrategias que la empresa debe proponerse.

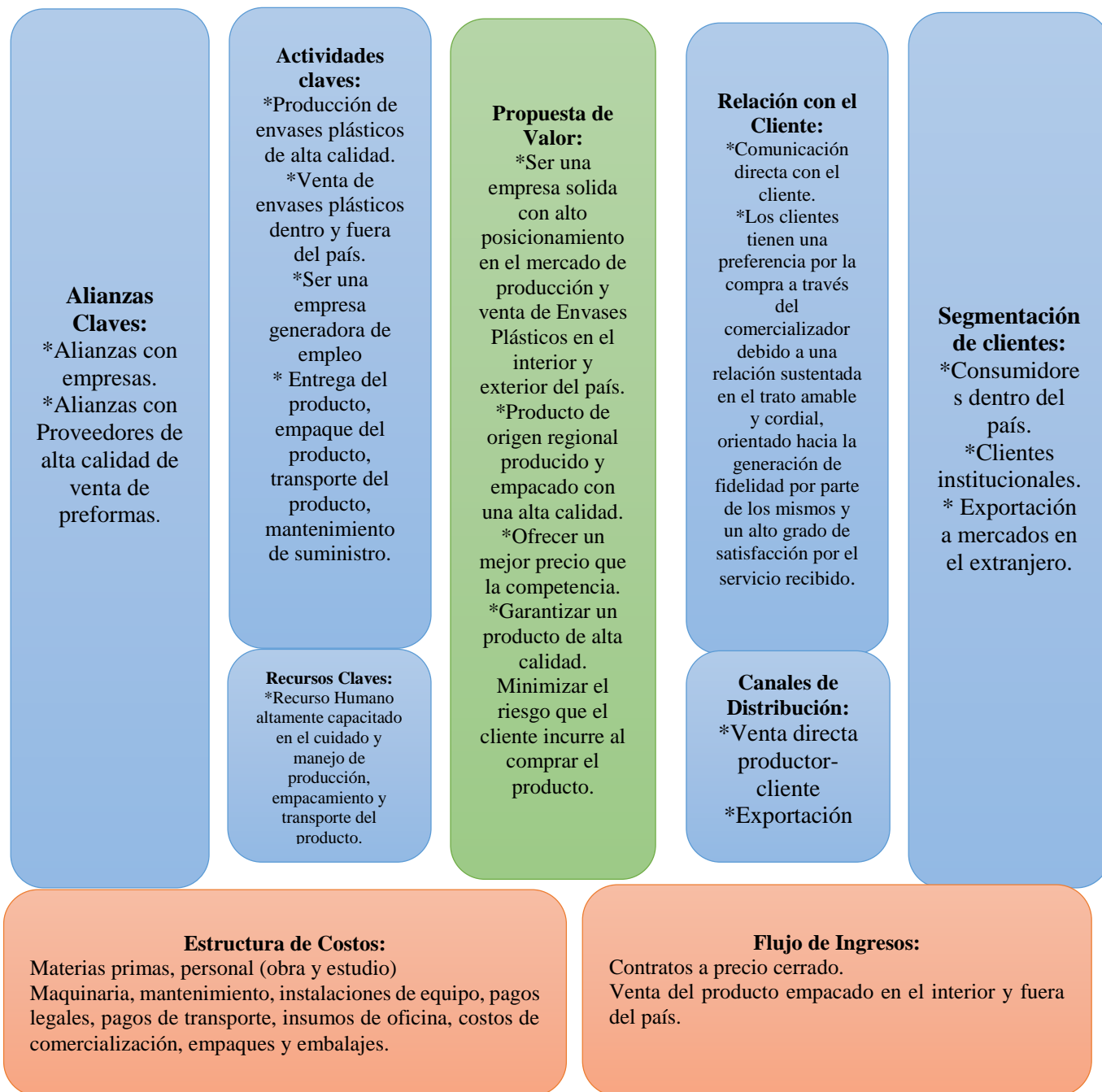


Figura 16. Modelo de Negocio

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis)

En el análisis de la metodología, en el marco teórico se menciona, que para el desarrollo de un plan estratégico es necesario, tener la idea clara de la formulación de una estrategia con base a la empresa, ya éste orienta, unifica e integra todos los aspectos de la organización determinando el rumbo que esta debe seguir con el fin de lograr cumplir con la visión propuesta.

Realizando un análisis de la situación actual de la empresa, estableciendo a hacia donde se quiere y como se va a lograr a través de la formulación de las estrategias ligado con el análisis externo que se debe realizar previamente. A continuación, se detallan las estrategias propuestas para el plan estratégico.

- Estrategia Genérica

La estrategia será explícita:

La cual estará basada en la fortaleza que dan los colaboradores, que son seleccionados rigurosamente en base a las competencias que se necesitan para el buen funcionamiento de la empresa, todos los miembros de la organización estarán involucrados en la estrategia a implementar, contando con colaboradores capacitados en todo lo concerniente a la producción de envases plásticos.

- Estrategias genéricas competitivas:
 1. Liderazgo en costos
 2. Proveedor con el mejor costo
 3. (la micro empresa ENVAPLAST ya posee un proveedor con el mejor costo)

Liderazgo en costos: Esta estrategia consistirá en organizar todos los costos de manera tal que se buscará el mejor aprovechamiento de todos los recursos para que la empresa no genere ningún costo innecesario para así gastar lo menos posible, ofreciendo a los clientes productos de calidad a precios competitivos.

Proveedor con el mejor costo: Esta estrategia se enfocará en trabajar solo con los proveedores que ofrezcan los mejores precios para todos los insumos necesarios.

A continuación, se detalla un FODA cruzado que hace relación con el FODA mencionado en el acápite anterior, el cual corresponde a las estrategias que se realizarán con base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la micro empresa ENVAPLAST.

| | | OPORTUNIDADES O1, O2, O3, O4 | | AMENAZAS A1, A2, A3, A4, A5 | |
|--|--|---|--|---|--|
| | | FACTORES EXTERNOS | | FACTORES EXTERNOS | |
| FACTORES INTERNOS | | | | | |
| FORTALEZAS F1, F2, F, F4,F5,F6 | | ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el direccionamiento estratégico para la expansión. • Establecer alianzas estratégicas con mercados internacionales y nacionales. • Ofrecer una estrategia de mejores costos ante la competencia. • Realizar convenios de compra – venta con los proveedores. | | ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar los procesos organizacionales. • Implementar estrategias de alianza con organizaciones gubernamentales en caso de desastres naturales. • Realizar una investigación de mercado detallada. • Iniciar un proceso de calidad que aumente los ingresos y reduzca los costos. • Establecer un proceso de innovación continuo. • Gestionar alternativas que sean viables con el alza de la energía eléctrica. | |

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan estratégico para el uso racional de energía eléctrica. |
| DEBILIDADES D1, D2, D3, D4 | ESTRATEGIAS DO <ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas estratégicas. • Generar estrategias de fidelización con el cliente. • Mantener un control estricto del producto como ser: producción, embalaje y transporte mediante un sistema especializado. | ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de mercadeo. • Elaborar procedimientos. • Elaborar manuales de funciones. • Programar la producción de acuerdo a la demanda en el mercado. |

Figura 17. Análisis FODA Estrategias Cruzado

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis).

En el marco teórico se analizó la importancia de contar con una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la empresa, ya que ésta le permitirá cumplir con las estrategias formuladas, para que una estrategia sea exitosa es indispensable que la ejecución de la misma se realice de forma efectiva; el capital humano juega un papel muy importante en ello. Por esta razón se definió la estructura ideal en la empresa ENVAPLAST.

4.2.5 Estructura Organizacional

| Estructura Actual | Propuesta de Estructura Diseñada |
|--|---|
| Dirección General <ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal de la Empresa. | Dirección General: <ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal de la Empresa. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirige el funcionamiento total de la Empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Dirige el funcionamiento total de la Empresa. |
| <p>Gerencia Administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de las funciones administrativas de la empresa. • Se encarga de la administración de las operaciones generales. • Se encarga de que se cumplan las normas y estándares de control de calidad. • Encargado de hacer auditorías internas. • Encargado de actualizar las Normas Internacionales que se exigen. | <p>Gerencia Administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de las funciones administrativas de la empresa. • Se encarga de la administración de las operaciones generales. |
| <p>Compra y venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materias primas. • Venta del product terminado. • Se encarga del funcionamiento de la cadena de valor. | <p>Recursos Humanos:</p> <p>1. Gerente quien será la persona por contratar. Sueldo: 25,000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado del reclutamiento y selección del personal adecuado. • Evalúa y administra el desempeño de los colaboradores. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de tratar que se cumpla el reglamento interno, contratos, clima laboral de la Empresa. |
| <p>Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de velar por el buen funcionamiento de la producción. | <p>Jefatura compra y venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materias primas. • Venta del product terminado. • Se encarga del funcionamiento de la cadena de valor. |
| <p>Almacén:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de llevar control del inventario de carga y descarga del producto. | <p>Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de velar por el buen funcionamiento de la producción. |
| | <p>Control de calidad: el cual puede ser ejecutado por el gerente de Recursos Humanos.</p> <p>Revisión física del producto terminado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de que se cumplan las normas y estándares de control de calidad. • Encargado de hacer auditorías internas. • Encargado de actualizar las Normas Internacionales que se exigen. |

| | |
|--|---|
| | <p>Almacén:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de llevar control del inventario de carga y descarga del producto. |
|--|---|

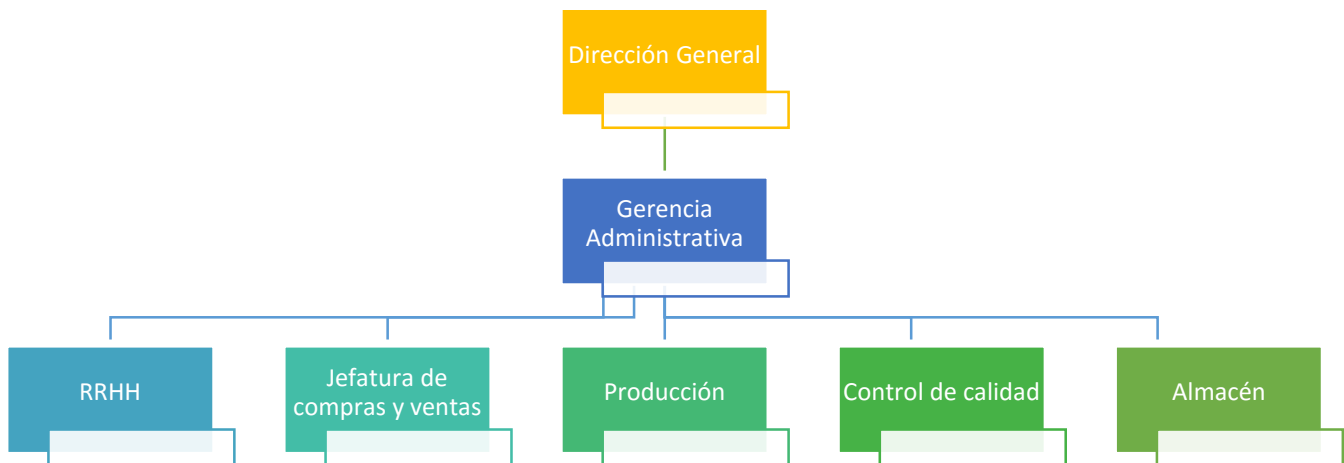


Figura 18. Propuesta de Estructura Organizacional para ENVAPLAST.
 Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis).

Las organizaciones mediante sus principios, valores y actividades dentro de la institución crean respeto, lealtad y fidelidad por parte de sus colaboradores. Todo colaborador quiere sentir que sus opiniones y sugerencias sean tomadas en cuenta dentro de la institución que fomentará la comunicación mediante el trabajo en equipo y sobre todo el saber escuchar a los demás, ya que crea una personalidad con eficiencia y responsabilidad en la mejora continua utilizando la innovación y creatividad y adaptación a los cambios.

Como se señaló en el marco teórico el nivel de amenaza de los nuevos competidores depende la altura de las barreras de entrada y salida existentes; por lo cual en el plan estratégico este elemento es indispensable para que la empresa logre posicionarse en el mercado, ya que se realiza un análisis íntegro del macro y microentorno.

4.2.6 Barreras de entrada y barreras de salida

Barrera de entrada

- Maquinaria y equipo costoso para elaborar preformas PET.
- Competidores Inplax, Explahsa, Fibras del Caribe.

Barreras de salida

- Recuperación de inversión es muy alta debido a que la maquinaria se trae del extranjero y es bastante cara a la vez que esta se va deteriorando, por lo tanto, la venta de la misma es muy difícil.
- Poca demanda de compradores del equipo utilizado.

En el cuadro de mando integral integran los objetivos financieros con los objetivos estratégicos que se derivan del modelo de negocios de la empresa, para así proveer los lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización; con el fin de contribuir al logro de las estrategias; ya que está directamente relacionado con la formulación, ejecución y seguimiento de las mismas.

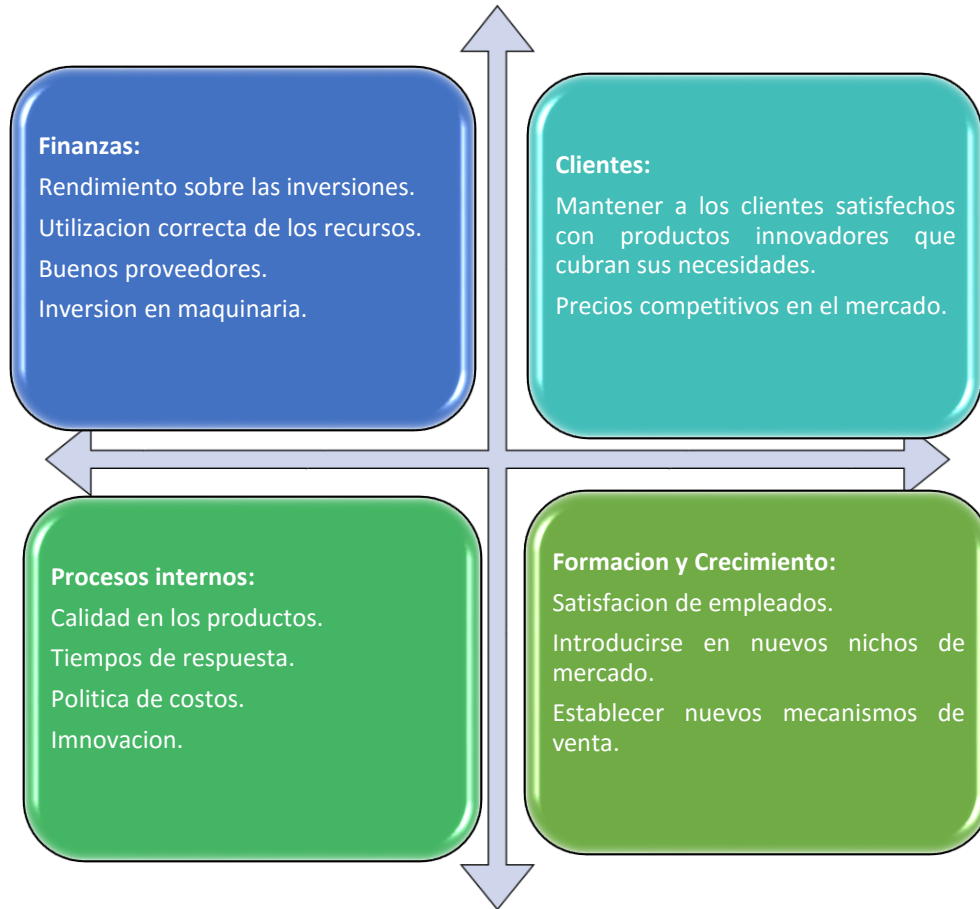


Figura 19. Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis).

Una empresa dedicada a la producción de materia para el empaque y envasado de diversos productos debe contar con los estándares de calidad requeridos en el mercado que le permitirán ser competitivo, por lo cual el sistema de mejora continua es indispensable para lograr este fin, ya que esto determina la fidelidad y satisfacción de los clientes. A continuación, se presenta la perspectiva del modelo de mejora continua.



Figura 20. Perspectiva de Mejora Continua para la Empresa ENVAPLAST.

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis).

El cronograma que se presenta a continuación representa una aproximación del tiempo, presupuesto de inversión y gastos que la micro empresa ENVAPLAST tendrá para lograr expandirse a la ciudad de Tegucigalpa y la creación del puesto del Gerente de Recursos Humanos el cual está diseñado a un plazo de 12 meses, las cotizaciones presentadas en el mismo, fueron cedidas por los gerentes de la microempresa ENVAPLAST.

La realización de la propuesta del plan estratégico está estructurada con una inversión inicial, calculando los gastos de propiedad planta y pago de sueldos de empleados del primer mes.

| ACTIVIDADES | TIEMPO/MESES | | | | | | | | | | | | GASTOS DE INVERSION | INVERSION | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------------|-----------|--|--|--------------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | |
| 1. Evaluar el plan estratégico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Construcción de oficina para el gerente de RRHH. | | | | | | | | | | | | | | | | | L.38, 000 | L.38,000 |
| 3. Contratación de la persona para el cargo de Gerente de RRHH. | | | | | | | | | | | | | | | | | L.25,000 mensuales. | L. 350,000 |
| 3. AlquilerCentro de distribución: el cual constara del alquiler de 1 Bodega. | | | | | | | | | | | | | | | | | L.28,000 Mensuales | L. 336,000 |
| 4. Compra de 1 Rastra para movilizar la carga departamental | | | | | | | | | | | | | | | | | L. 400,000 | L. 400,000 |
| 5. Compra de 1 NPR(camión repartidor) | | | | | | | | | | | | | | | | | L. 220,000 | L. 220,000 |
| 6. Compra de 1 montacargas | | | | | | | | | | | | | | | | | L. 80,000 | L.80,000 |
| 7.Contrataciones de personal: | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Conductor. | | | | | | | | | | | | | | | | | Sueldo Mensual L. 8,000 | L.8,000 |
| 2. Ayudante de conductor. | | | | | | | | | | | | | | | | | Sueldo Mensual L. 7,000 | L. 7,000 |
| 3. Persona encargada del inventario de bodega. | | | | | | | | | | | | | | | | | Sueldo Mensual L. 9,000 | L. 9,000 |
| 4. Dos guardias de seguridad jornada diurna y nocturna. | | | | | | | | | | | | | | | | | Sueldo Mensual L. 8,000 | L. 8,000 |
| 4. Dos guardias de seguridad jornada diurna y nocturna. | | | | | | | | | | | | | | | | | Sueldo Mensual L. 10,000 | L. 10,000 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | L.833,000 |

Figura 21. Cronograma de Presupuesto a largo plazo de ENVAPLAST

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis)

“El Banco Central de Honduras indica que la rentabilidad de los títulos del estado son 5.5% anual o la devaluación de la moneda del 5%, comparado con la rentabilidad en promedio la empresa en su primer año muestra un rendimiento adecuado” (BCH, 2017).

Según proyecciones financieras realizadas las ventas anuales van mejorando mes a mes gracias a la demanda del producto de excelente calidad que fabrica la empresa, por lo tanto, representan fuentes de ingreso que generan la cobertura de los costos y los excedentes que permiten un buen crecimiento de la empresa a su vez cuentan con la solidez financiera para poder realizar la inversión y expandir su mercado a la ciudad de Tegucigalpa, Ceiba y posteriormente a Canadá. Estas proyecciones financieras se pueden observar de forma más detallada en el acápite de anexos.

| PLAN GLOBAL DE INVERSION Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO | | | | | |
|--|-------------------|------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| (L) | | | | | |
| RUBRO DE INVERSION | | | INVERSION TOTAL | FONDOS PROPIOS | PRESTAMOS BANCOS |
| Vehiculo para movilizar cargas (Rastra) | | | 400,000.00 | 400,000.00 | 0.00 |
| Camiones para repartir mercaderia | | | 220,000.00 | 220,000.00 | 0.00 |
| Montacargas | | | 80,000.00 | 80,000.00 | 0.00 |
| construcciones | | | 38,000.00 | 38,000.00 | 0.00 |
| | | | | | 0.00 |
| | | Sub Total: | 738,000.00 | 738,000.00 | 0.00 |
| Capital de Trabajo: 1/ | | | | | 0.00 |
| Gerente de Recursos humanos | L25,000.00 al mes | | 25,000.00 | 25,000.00 | 0.00 |
| conductor Tegucigalpa | L8,000.00 al mes | | 8,000.00 | 8,000.00 | 0.00 |
| ayudante de conductor Tegucigalpa | L7,000.00 al mes | | 7,000.00 | 7,000.00 | 0.00 |
| Encargado de Bodega Tegucigalpa | L9,000.00 al mes | | 9,000.00 | 9,000.00 | 0.00 |
| Guardia de seguridad diurno | L8,000.00 al mes | | 8,000.00 | 8,000.00 | 0.00 |
| Guardia de seguridad nocturno | L10,000.00 al mes | | 10,000.00 | 10,000.00 | 0.00 |
| SUMAN SUELDOS Y SALARIOS | | | 67,000.00 | 67,000.00 | 0.00 |
| Alquiler de bodega Tegucigalpa | L28,000.00 al mes | | 28,000.00 | 28,000.00 | 0.00 |
| | | Sub Total: | 95,000.00 | 95,000.00 | 0.00 |
| TOTAL INVERSION: | | | 833,000.0 | 833,000.0 | |
| PARTICIPACION: | | | 100.0% | 100.0% | 0.0% |

1/ Incluye aguinaldo y decimocuarto mes.

Figura 22. Plan global de inversión y fuentes de financiamiento.

Fuente: (Desarrollado por autores de Tesis)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo con la entrevista realizada al personal de la microempresa ENVAPLAST, los factores económicos como las estrategias de precios y diversidad de proveedores; así como los financieros con la que cuenta la misma, le han permitido obtener una solidez, estabilidad y enfrentarse de manera competitiva al mercado, por lo cual cuentan con la capacidad financiera para expandirse; sin embargo, referente a los factores organizaciones denota una estructura organizacional muy básica, además los elementos como la visión, misión y valores se dan de forma implícita.

Una de las fortalezas de la microempresa ENVAPLAST, es la de contar con productos de calidad, gracias a la diversidad de proveedores, lo cual les ha permitido posicionarse en el mercado de la producción de plásticos, además de contar un crecimiento en las ventas que le permiten competir, utilizando una estrategia de precios; así como la excelente planificación y logística en la producción; no obstante, la poca diversidad de productos limita la expansión a nivel nacional, así como la incursión en el mercado externo.

Un plan estratégico que sea acorde a la estructura organizacional de la microempresa ENVAPLAST, le permitirá corregir y superar las posibles debilidades y amenazas que enfrenta; asimismo, mejorar la administración, procesos y estructura en general, con el fin de optimizar su

gestión y expandirse en el mercado interno y externo; con el refuerzo de una ruta definida estratégica para culminar con éxito su propósito.

El plan estratégico, cuenta con todos elementos que se requieren en una empresa para poder incursionar en el mercado interno, inicialmente y posteriormente en el externo, el cual se cuenta con una propuesta de perspectiva financiera, así como una visión, misión, valores, plan de negocios, cuadro de mando integral, análisis FODA, entre otros, que son específicos y diseñados especialmente para la microempresa ENVAPLAST, con la finalidad de obtener una excelente rentabilidad, productividad y un óptimo funcionamiento al momento de expandirse.

5.2 Recomendaciones

La microempresa ENVAPLAST debe contratar a un gerente o jefe de Recursos Humanos, para mejorar los factores organizacionales de la misma, así como la comunicación entre los diversos niveles de la empresa. Además de contar con la visión, misión y valores de forma explícita y por escrito, que sean conocidos y comprendidos, por todos los niveles de la organización; ya que son un factor fundamental para que la estrategia se ejecute exitosamente; y, por ende, potencialice sus fortalezas, como los factores económicos y financieros; con el fin de optimizar su gestión comercial y la gestión de calidad para lograr su expansión a la ciudad de Tegucigalpa y posteriormente a Ceiba y Canadá.

Realizar un análisis exhaustivo, de las debilidades y fortalezas de la empresa; siendo una de ellas, la poca diversificación de producto, para lo cual es imperante que obtengan una nueva maquinaria, que inicialmente les brinde la oportunidad de contar con una mayor variedad de productos y posteriormente lograr la incursión en el mercado nacional y subsiguientemente al mercado internacional; a través de las fortalezas y la ventaja competitiva que han logrado desarrollar; manteniendo precios competitivos, la planificación y logística; con el fin de lograr expandirse con mayor rapidez y contar con excelencia operativa, en cada uno de sus procesos, además de una gama de productos, con un mejor asesoramiento técnico y agilidad de respuesta en cada uno de sus procesos; lo cual se reflejará directamente en un mejor posicionamiento a nivel nacional; y a futuro a nivel internacional.

Valorar la importancia de implementar un plan estratégico, que le permita mejorar la ventaja competitiva de la empresa, con una excelente formulación y ejecución de la estrategia de acorde a los requerimientos de la empresa; mediante estudios de mercado y análisis de cada uno de los factores internos y externos de la empresa; así como la competencia, con el propósito de superar las debilidades y amenazas; examinando nichos de mercado potenciales que le permitan el posicionamiento e internacionalización; mejorando la administración, procesos y la estructura de la empresa, a través del cumplimiento de los estándares de calidad requeridos en el ambiente competitivo.

Analizar e interiorizar la propuesta del diseño del plan estratégico, elaborado de acuerdo con las características de la microempresa ENVAPLAST, así como los beneficios que se adquieren mediante un plan estratégico; examinando los mercados potenciales o nichos a atender, tanto a nivel local como internacional, así como las barreras de acceder a estos. Además, crear una página web para la promoción de los productos y lograr mayor posicionamiento en el mercado interno y externo; logrando una excelente rentabilidad, productividad y un óptimo funcionamiento al momento de expandirse a Tegucigalpa, y subsiguientemente a Ceiba y Canadá.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (Cuarta ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Ancín, S. V. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España: Business y Economics: ESIC editorial.
- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble And A. J. Strickland III. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos* (Décimooctava ed.). México: McGraw-Hill.
- BCH. (2017).
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá : Pearson Educación.
- Cantú, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (Cuarta ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Careaga, J. A. (1993). *SEDESOL-Manejo y reciclaje de los residuos de envases y embalajes*. México.
- CENTREX. (2017). *Requisitos y documentos para exportar desde Honduras*. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de Requisitos y documentos para exportar desde Honduras: <http://hondurascommerce.blogspot.com>
- CEPAL. (2016). *Innovar y exportar la clave para la internacionalización de PYMES*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017, de Innovar y exportar la clave para la internacionalización de PYMES: <http://www.cepal.org/es/noticias>.
- CONAMIPYME. (24 de Octubre de 2017). *Avanti Soluciones*. Obtenido de Avanti Soluciones: <http://avantisoluciones.blogspot.com>
- David J. Collis and Michael G. Rukstad. (2008). *Puede usted decir cuál es su estrategia*. América Latina: Harvard Business Review.

- David, F. R. (2003). *conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). México: Pearson.
- García, Emmanuel; Salas, Antonio; Castillo, Nemesio y Maldonado, Miguel. (2013). *Desarrollo y competitividad de los sectores económicos en México*. México: Copyright.
- Gómez, H. S. (2003). *Gerencia estratégica* (Segunda ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Heraldo, E. (2 de Enero de 2017). Honduras: Crecimiento del 4% y programa con el FMI, los retos para 2017. *Honduras: Crecimiento del 4% y programa con el FMI, los retos para 2017*.
- Honduras, I.-G. d. (27 de Octubre de 2017). *INE*. Obtenido de INE: <http://www.ine.gob.hn/>
- Jan W, R. (2001). *Strategy and the Business*. Boston: Academia.edu.
- Plastiglas. (2012). *Plastiglas*. (Copyright, Editor) Recuperado el 31 de octubre de 2017, de Plastiglas : <http://plastiglas.com/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 2.
- Prensa, L. (31 de diciembre de 2010). Reciclaje de plástico, negocio en Honduras.
- Ramírez, M. E. (2015). *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos*. Barcelona: OmniaScience.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.

ANEXOS

| ANEXO 1 | | | | |
|--|-------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| PLAN GLOBAL DE INVERSION Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO | | | | |
| (L) | | | | |
| RUBRO DE INVERSION | | INVERSION TOTAL | FONDOS PROPIOS | PRESTAMOS BANCOS |
| Vehiculo para movilizar cargas (Rastra) | | 400,000.00 | 400,000.00 | 0.00 |
| Camiones para repartir mercaderia | | 220,000.00 | 220,000.00 | 0.00 |
| Montacargas | | 80,000.00 | 80,000.00 | 0.00 |
| construcciones | | 38,000.00 | 38,000.00 | 0.00 |
| | | | | 0.00 |
| | Sub Total: | 738,000.00 | 738,000.00 | 0.00 |
| Capital de Trabajo: 1/ | | | | 0.00 |
| Gerente de Recursos humanos | L25,000.00 al mes | 25,000.00 | 25,000.00 | 0.00 |
| conductor Tegucigalpa | L8,000.00 al mes | 8,000.00 | 8,000.00 | 0.00 |
| ayudante de conductor Tegucigalpa | L7,000.00 al mes | 7,000.00 | 7,000.00 | 0.00 |
| Encargado de Bodega Tegucigalpa | L9,000.00 al mes | 9,000.00 | 9,000.00 | 0.00 |
| Guardia de seguridad diurno | L8,000.00 al mes | 8,000.00 | 8,000.00 | 0.00 |
| Guardia de seguridad nocturno | L10,000.00 al mes | 10,000.00 | 10,000.00 | 0.00 |
| SUMAN SUELDOS Y SALARIOS | | 67,000.00 | 67,000.00 | 0.00 |
| Alquiler de bodega Tegucigalpa | L28,000.00 al mes | 28,000.00 | 28,000.00 | 0.00 |
| | Sub Total: | 95,000.00 | 95,000.00 | 0.00 |
| TOTAL INVERSION: | | 833,000.0 | 833,000.0 | |
| PARTICIPACION: | | 100.0% | 100.0% | 0.0% |
| 1/ Incluye aguinaldo y decimocuarto mes. | | | | |

| ANEXO 2 | | | | |
|--|--|-----------|-----------------|-------------------|
| DEPRECIACIONES EQUIPO DE LA AMPLIACION | | | | |
| (L) | | | | |
| RUBRO | | VALOR | ANOS DE VIDA | DEPRE- CIACION |
| Vehiculo para movilizar cargas (Rastra) | | 400,000.0 | 10 | 3,333.3 |
| Camiones para repartir mercaderia | | 220,000.0 | 10 | 1,833.3 |
| Montacargas | | 80,000.0 | 10 | 666.7 |
| TOTAL GASTOS MENSUALES POR DEPRECIACION | | | | 5,833.3 |

ANEXO 3-A

**BALANCE GENERAL PROYECTADO
(L)**

| DETALLE | meses | | | | | meses | | | | | meses | |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | | | | | | | | | | |
| Caja y Banco | 1,839,100.0 | 3,162,200.0 | 4,495,050.0 | 5,846,400.0 | 7,207,500.0 | 8,970,097.0 | 10,350,691.0 | 12,241,282.0 | 13,621,870.0 | 15,002,455.0 | 16,574,037.0 | 18,145,616.0 |
| Cuentas por Cobrar | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Inventarios | 100,000.0 | 100,000.0 | 100,000.0 | 100,000.0 | 100,000.0 | 100,001.0 | 100,002.0 | 100,003.0 | 100,004.0 | 100,005.0 | 100,006.0 | 100,007.0 |
| Sub Total: | 1,939,100.0 | 3,262,200.0 | 4,595,050.0 | 5,946,400.0 | 7,307,500.0 | 9,070,098.0 | 10,450,693.0 | 12,341,285.0 | 13,721,874.0 | 15,102,460.0 | 16,674,043.0 | 18,245,623.0 |
| ACTIVO NO CIRCULANTE | | | | | | | | | | | | |
| Terreno | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 | 6.0 | 7.0 |
| Equipo de produccion | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 |
| Vehiculos | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 | 440,000.0 |
| Montacargas | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 | 160,000.0 |
| Activos nuevos a ser adquiridos | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 | 738,000.0 |
| | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Otros activos | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| (-)Depreciacion 1/ | (33,650.0) | (67,300.0) | (100,950.0) | (134,600.0) | (168,250.0) | (336,500.0) | (504,750.0) | (673,000.0) | (841,250.0) | (1,009,500.0) | (1,178,750.0) | (1,347,500.0) |
| Sub Total: | 4,004,350.0 | 3,970,700.0 | 3,937,050.0 | 3,903,400.0 | 3,869,750.0 | 3,701,501.0 | 3,533,252.0 | 3,365,003.0 | 3,196,754.0 | 2,355,505.0 | 1,514,256.0 | 673,007.0 |
| ACTIVO DIFERIDO | | | | | | | | | | | | |
| Gtos. de Organi. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 | 6.0 | 7.0 |
| | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| (-)Amortizacion | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 | 6.0 | 7.0 |
| Sub Total: | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 | 4.0 | 6.0 | 8.0 | 10.0 | 12.0 | 14.0 |
| TOTAL ACTIVO | 5,943,450.0 | 7,232,900.0 | 8,532,100.0 | 9,849,800.0 | 11,177,250.0 | 12,771,601.0 | 13,983,949.0 | 15,706,294.0 | 16,918,636.0 | 17,457,975.0 | 18,188,311.0 | 18,918,644.0 |

1/ INCLUYE DEPRECIACIONES DEL EQUIPO EXISTENTE MAS LAS NUEVAS ADQUISICIONES

ANEXO 3-B

**BALANCE GENERAL PROYECTADO
(L)**

| | meses | | | | | meses | | | | | meses | |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| PASIVO DE CORTO PLAZO | | | | | | | | | | | | |
| Prestamos Boos. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Sub Total: | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| PASIVO DE LARGO PLAZO | | | | | | | | | | | | |
| Prest. Boos. (LP) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Sub Total: | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| PASIVO TOTAL | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| CAPITAL | | | | | | | | | | | | |
| Capital Social | 4,165,700.0 | 5,876,150.0 | 7,165,600.0 | 8,464,800.0 | 9,782,500.0 | 10,975,354.0 | 12,569,705.0 | 13,782,053.0 | 15,504,398.0 | 16,043,740.0 | 16,583,079.0 | 17,313,415.0 |
| Utilidad (Pérdida) | 1,777,750.0 | 1,356,750.0 | 1,366,500.0 | 1,385,000.0 | 1,394,750.0 | 1,796,247.0 | 1,414,244.0 | 1,924,241.0 | 1,414,238.0 | 1,414,235.0 | 1,605,232.0 | 1,605,229.0 |
| Reserva Legal | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Sub Total: | 5,943,450.0 | 7,232,900.0 | 8,532,100.0 | 9,849,800.0 | 11,177,250.0 | 12,771,601.0 | 13,983,949.0 | 15,706,294.0 | 16,918,636.0 | 17,457,975.0 | 18,188,311.0 | 18,918,644.0 |
| PASIVO Y CAPITAL | 5,943,450.0 | 7,232,900.0 | 8,532,100.0 | 9,849,800.0 | 11,177,250.0 | 12,771,601.0 | 13,983,949.0 | 15,706,294.0 | 16,918,636.0 | 17,457,975.0 | 18,188,311.0 | 18,918,644.0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

ANEXO 4

**ESTADO DE COSTOS E INGRESOS PROYECTADO
(L)**

| | meses | | | | | meses | | | | | meses | |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por servicios y ventas | 2,970,000.0 | 2,310,000.0 | 2,325,000.0 | 2,355,000.0 | 2,370,000.0 | 3,000,000.0 | 2,400,000.0 | 3,200,000.0 | 2,400,000.0 | 2,400,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 |
| Total Ingresos | 2,970,000.0 | 2,310,000.0 | 2,325,000.0 | 2,355,000.0 | 2,370,000.0 | 3,000,000.0 | 2,400,000.0 | 3,200,000.0 | 2,400,000.0 | 2,400,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 |
| Costos de produccion | | | | | | | | | | | | |
| Materia Prima | 446,500.0 | 347,500.0 | 349,750.0 | 354,250.0 | 356,500.0 | 451,000.0 | 361,000.0 | 481,000.0 | 361,000.0 | 361,000.0 | 406,000.0 | 406,000.0 |
| Sueldos y Sal. Nuevo | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 | 67,000.0 |
| Sueldos y Sal. Existente | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 | 69,000.0 |
| Sub Total: | 582,500.0 | 483,500.0 | 485,750.0 | 490,250.0 | 492,500.0 | 587,000.0 | 497,000.0 | 617,000.0 | 497,000.0 | 497,000.0 | 542,000.0 | 542,000.0 |
| Costos de Admon. y ventas | | | | | | | | | | | | |
| Alquileres | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 |
| Sub Total: | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 |
| Total Egresos: | 633,900.0 | 534,900.0 | 537,150.0 | 541,650.0 | 543,900.0 | 638,400.0 | 548,400.0 | 668,400.0 | 548,400.0 | 548,400.0 | 593,400.0 | 593,400.0 |
| Utilidad Bruta Op. | 2,336,100.0 | 1,775,100.0 | 1,787,850.0 | 1,813,350.0 | 1,826,100.0 | 2,361,599.0 | 1,851,598.0 | 2,531,597.0 | 1,851,596.0 | 1,851,595.0 | 2,106,594.0 | 2,106,593.0 |
| Amortizacion | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 | 6.0 | 7.0 |
| Depreciacion | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) |
| Gastos Finan. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 | 6.0 | 7.0 |
| Seguro de Planta | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Sub Total: | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,650.0) | (33,648.0) | (33,646.0) | (33,644.0) | (33,642.0) | (33,640.0) | (33,638.0) | (33,636.0) |
| Util. Antes ISR | 2,369,750.0 | 1,808,750.0 | 1,821,500.0 | 1,847,000.0 | 1,859,750.0 | 2,395,247.0 | 1,885,244.0 | 2,565,241.0 | 1,885,238.0 | 1,885,235.0 | 2,140,232.0 | 2,140,229.0 |
| Impuesto SIR | 592,000.0 | 452,000.0 | 455,000.0 | 462,000.0 | 465,000.0 | 599,000.0 | 471,000.0 | 641,000.0 | 471,000.0 | 471,000.0 | 535,000.0 | 535,000.0 |
| UTILIDAD NETA | 1,777,750.0 | 1,356,750.0 | 1,366,500.0 | 1,385,000.0 | 1,394,750.0 | 1,796,247.0 | 1,414,244.0 | 1,924,241.0 | 1,414,238.0 | 1,414,235.0 | 1,605,232.0 | 1,605,229.0 |

ANEXO 5

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO
(L)**

| | meses | | | | | meses | | | | | meses | |
|------------------------|----------------------|-------------|-------------|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| SALDO INICIAL | 0.0 | 1,839,100.0 | 3,162,200.0 | 4,495,050.0 | 5,846,400.0 | 7,207,500.0 | 8,970,097.0 | 10,350,691.0 | 12,241,282.0 | 13,621,870.0 | 15,002,455.0 | 16,574,037.0 |
| (+)INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | 2,970,000.0 | 2,310,000.0 | 2,325,000.0 | 2,355,000.0 | 2,370,000.0 | 3,000,000.0 | 2,400,000.0 | 3,200,000.0 | 2,400,000.0 | 2,400,000.0 | 2,700,000.0 | 2,700,000.0 |
| Recup. cartera | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Sub Total: | 2,970,000.0 | 4,149,100.0 | 5,487,200.0 | 6,850,050.0 | 8,216,400.0 | 10,207,500.0 | 11,370,097.0 | 13,550,691.0 | 14,641,282.0 | 16,021,870.0 | 17,702,455.0 | 19,274,037.0 |
| Prestamos Bancos | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Aport. Fon. Prop. | 833,000.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Sub Total: | 833,000.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total Ingresos: | 3,803,000.0 | 4,149,100.0 | 5,487,200.0 | 6,850,050.0 | 8,216,400.0 | 10,207,500.0 | 11,370,097.0 | 13,550,691.0 | 14,641,282.0 | 16,021,870.0 | 17,702,455.0 | 19,274,037.0 |
| (-)EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Compra de activos | 738,000.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Imprevistos | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Gastos varios | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Sub Total: | 738,000.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Costo de Produc. | 582,500.0 | 483,500.0 | 485,750.0 | 490,250.0 | 492,500.0 | 587,000.0 | 497,000.0 | 617,000.0 | 497,000.0 | 497,000.0 | 542,000.0 | 542,000.0 |
| Gastos Admon. Vtas. | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 | 51,400.0 |
| Gastos Finan. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 | 6.0 | 7.0 |
| Seguro de Planta | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Pago ISR | 592,000.0 | 452,000.0 | 455,000.0 | 462,000.0 | 465,000.0 | 599,000.0 | 471,000.0 | 641,000.0 | 471,000.0 | 471,000.0 | 535,000.0 | 535,000.0 |
| Amortiz. Prest. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 3.0 | 4.0 | 5.0 | 6.0 | 7.0 |
| Sub Total: | 1,225,900.0 | 986,900.0 | 992,150.0 | 1,003,650.0 | 1,008,900.0 | 1,237,403.0 | 1,019,406.0 | 1,309,409.0 | 1,019,412.0 | 1,019,415.0 | 1,128,418.0 | 1,128,421.0 |
| Total Egresos: | 1,963,900.0 | 986,900.0 | 992,150.0 | 1,003,650.0 | 1,008,900.0 | 1,237,403.0 | 1,019,406.0 | 1,309,409.0 | 1,019,412.0 | 1,019,415.0 | 1,128,418.0 | 1,128,421.0 |
| SALDO FIN | -833000 | 1,839,100.0 | 3,162,200.0 | 4,495,050.0 | 5,846,400.0 | 7,207,500.0 | 8,970,097.0 | 10,350,691.0 | 12,241,282.0 | 13,621,870.0 | 15,002,455.0 | 16,574,037.0 |
| VPN | 75,348,277.06 | TIR | 278% | COSTO DE CAPITAL = COSTO DE OPORTUNIDAD | | | | 5.5% | TIRM | 54% | | |

Anexo 6

| INDICE | | AÑOS | | | | | AÑOS | | | | | 11 | 12 | |
|--------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| 1. Solvencia = | Act.Circ. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| | Pas.Circ. | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Liquidez = | Act. Liq. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| | Pas. Corto Plazo | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Plazo de Cobro = | CxC x 360 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | Ventas | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Rot. Activo= | Ventas | 0.50 | 0.32 | 0.27 | 0.24 | 0.21 | 0.23 | 0.17 | 0.20 | 0.14 | 0.14 | 0.15 | 0.14 | |
| | Act. Total | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Endeudamiento = | Pas.Total | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | |
| | Act. Total | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Rent./Ventas= | Util. Neta | 59.86% | 58.73% | 58.77% | 58.81% | 58.85% | 59.87% | 58.93% | 60.13% | 58.93% | 58.93% | 59.45% | 59.45% | |
| | Ventas | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Rent. Act. = (ROA) | Util. Neta | 29.91% | 18.76% | 16.02% | 14.06% | 12.48% | 14.06% | 10.11% | 12.25% | 8.36% | 8.10% | 8.83% | 8.48% | |
| | Act.Total | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Rent. Pat. = | Util. Neta | 29.91% | 18.76% | 16.02% | 14.06% | 12.48% | 14.06% | 10.11% | 12.25% | 8.36% | 8.10% | 8.83% | 8.48% | |
| | Patrimonio | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Garantía Física= | Act. No circulante | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | |
| | Pas. Largo plazo | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Rot. Act. = | Ventas | 0.50 | 0.32 | 0.27 | 0.24 | 0.21 | 0.23 | 0.17 | 0.20 | 0.14 | 0.14 | 0.15 | 0.14 | |
| | Act. | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 7

| TABLA DE DATOS DE COSTOS E INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | meses | | | | | meses | | | | | meses | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Ventas | | 2,370,000.00 | 2,310,000.00 | 2,325,000.00 | 2,355,000.00 | 2,370,000.00 | 3,000,000.00 | 2,400,000.00 | 3,200,000.00 | 2,400,000.00 | 2,400,000.00 | 2,700,000.00 | 2,700,000.00 |
| Precio de Venta | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Totales | L | 2,370,000.00 | 2,310,000.00 | 2,325,000.00 | 2,355,000.00 | 2,370,000.00 | 3,000,000.00 | 2,400,000.00 | 3,200,000.00 | 2,400,000.00 | 2,400,000.00 | 2,700,000.00 | 2,700,000.00 |
| Costos | | | | | | | | | | | | | |
| materia prima poliuretano | | 445,500.00 | 346,500.00 | 348,750.00 | 353,250.00 | 355,500.00 | 450,000.00 | 360,000.00 | 480,000.00 | 360,000.00 | 360,000.00 | 405,000.00 | 405,000.00 |
| Agua | | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Otros insumos | | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 |
| | | 451,500.00 | 352,500.00 | 354,750.00 | 359,250.00 | 361,500.00 | 456,000.00 | 366,000.00 | 486,000.00 | 366,000.00 | 366,000.00 | 411,000.00 | 411,000.00 |
| GASTOS GENERALES DE FABRICACION | | | | | | | | | | | | | |
| Suministros | | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 | 700.00 |
| Electricidad | | 297,000.00 | 231,000.00 | 232,500.00 | 235,500.00 | 237,000.00 | 300,000.00 | 240,000.00 | 320,000.00 | 240,000.00 | 240,000.00 | 270,000.00 | 270,000.00 |
| Operarios | | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 |

Anexo 8

Tabla 1. Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar

| Qué hacer | Qué evitar |
|--|--|
| Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir. | Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro. |
| Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro | No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos”. |
| Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos. | No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios. |
| Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/ cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración. | No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa. |

| | |
|--|---|
| Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión | No sea genérico. Una declaración de visiones aplicables a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía. |
| Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes). | No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser “el mejor”, “el más exitoso”, o un “líder reconocido” o “líder mundial” suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí. |
| Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: “un auto en cada cochera”) | No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia. |

Fuente: John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 72.

Anexo 9

Tabla 2. Los siete componentes del macroambiente.

| Componente | Descripción |
|-----------------------|---|
| Aspectos demográficos | Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso). |
| Fuerzas sociales | Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos. |

| Componente | Descripción |
|--|---|
| Factores políticos, legales y regulatorios | Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros. |
| Ambiente natural | En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos. |
| Factores tecnológicos | Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera. |
| Fuerzas globales | Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacional mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero. |

| | |
|----------------------------------|--|
| Condiciones económicas generales | Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio. |
|----------------------------------|--|

Fuente: (Planeación Estratégica, Teoría y casos, 18 edición, 2012).



Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC
Facultad de Postgrado

Cuestionario

Objetivos: El presente cuestionario es realizado con la finalidad de recabar información sobre la microempresa ENVAPLAST.

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de preguntas acerca de la microempresa ENVAPLAST. Es importante que las valuaciones revelen el parecer sobre la situación actual.

Le pedimos que conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las preguntas del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL.

Preguntas

1. ¿Cuentan con una línea de crédito para la compra de maquinaria necesaria?
2. ¿Cuentan con los requisitos para aplicar a un crédito bancario?
3. ¿La empresa cuenta con capital suficiente para cumplir con sus compromisos financieros?
4. ¿Considera que el tiempo de espera para el pago de los proveedores es satisfactorio para las necesidades de la empresa?
5. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega de acuerdo con las necesidades y

requerimientos de ENVAPLAST?

6. ¿Los clientes consideran idóneo el tiempo de entrega por parte de ENVAPLAST, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los mismos?
7. ¿Los proveedores les brindan un porcentaje considerable de descuento por el pronto pago?
8. ¿Los proveedores les ofrecen un porcentaje de descuento por la cantidad de materia prima comprada?
9. ¿Cómo afecta a la empresa el porcentaje de inflación en el país?
10. ¿Existe una diversidad de proveedores de la materia prima que requiere la empresa?
11. ¿Consideran que los proveedores cumplen con los requerimientos de la empresa, tanto en calidad como en aspectos económicos?
12. ¿Cuál es la tasa de interés que la empresa estaría en condiciones de pagar por un préstamo para la adquisición de maquinaria?
13. ¿Cómo está compuesta la estructura organizacional actual?
14. ¿Cómo tienen definida la estructura jerárquica y comunicación dentro de la empresa?
15. ¿Cuáles y cuántos son los puestos que conforman los departamentos de la empresa actualmente?
16. ¿Las horas de trabajo aumentan de acuerdo con la demanda, y en qué proporción?
17. ¿Cuántos turnos de trabajo tiene para los colaboradores operativos?
18. ¿Los turnos de trabajo se aplican a todos los niveles de la estructura, por qué?
19. ¿Tienen definidas las funciones de cada uno de los departamentos y los puestos de la

empresa?

20. ¿Existe un manual de funciones de cada uno de los puestos que conforman cada departamento de la empresa?
21. ¿Se encuentra definida por escrito la visión, misión y valores de ENVAPLAST?
22. ¿Considera que los diferentes niveles de la empresa conocen la visión, misión y valores de ENVAPLAST?
23. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y las debilidades organizacionales de ENVAPLAST?
24. ¿Quién es la persona encargada de la toma de decisiones en ENVAPLAST?
25. ¿Cómo es la comunicación en los distintos niveles de la organización?
26. ¿Cree usted que una inadecuada asignación de roles convierte a una empresa en improductiva? Por qué
27. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y financieros de ENVAPLAST?
28. ¿Tienen definida algún tipo de estrategia para el cumplimiento de los objetivos?
29. ¿Qué amenazas considera que existen en el entorno que pueden afectar a ENVAPLAST?
30. ¿Conoce los diferentes competidores del mercado?
31. ¿Cuáles son las estrategias de ENVAPLAST para la generación de ventajas competitivas?
32. ¿Qué oportunidades podría aprovechar ENVAPLAST del entorno?
33. ¿Qué valor agregado ofrecen a sus clientes?
34. ¿Cómo se dan a conocer en el mercado ENVAPLAST?

35. ¿Cuenta ENVAPLAST con un presupuesto para la adquisición de maquinaria de última tecnología?
36. ¿ENVAPLAST cuenta con sistemas de control de calidad operativa y seguimiento de indicadores de productividad?
37. ¿ENVAPLAST cuenta con un adecuado equipo de seguridad personal para sus colaboradores?
38. ¿Considera que la aplicación de un buen programa de acción a largo plazo con objetivos estratégicos incide en la expansión de ENVAPLAST?
39. ¿Considera que la aplicación de un método adecuado de desarrollo en una organización ayude a su crecimiento?
40. ¿Considera que el desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje fomenta el crecimiento tanto interno como externo de una organización?
41. ¿Considera importante la implementación de un definido plan estratégico?



Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC

Facultad de Postgrado

Cuestionario para colaboradores

Objetivos: El presente cuestionario es realizado con la finalidad de recabar información sobre la microempresa ENVAPLAST.

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de preguntas acerca de la microempresa ENVAPLAST. Es importante que las valuaciones revelen el parecer sobre la situación actual.

Le pedimos que conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las preguntas del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL.

Preguntas

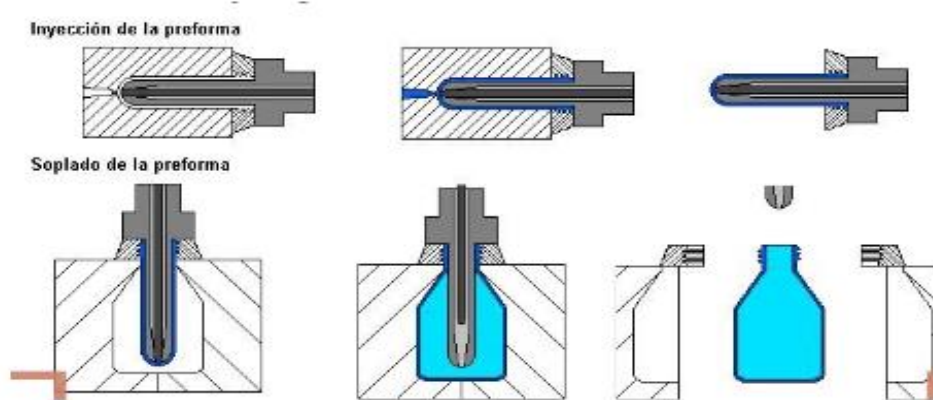
1. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega de acuerdo con las necesidades y requerimientos de ENVAPLAST?
2. ¿Los clientes consideran idóneo el tiempo de entrega por parte de ENVAPLAST, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los mismos?
3. ¿Existe una diversidad de proveedores de la materia prima que requiere la empresa?
4. ¿Consideran que los proveedores cumplen con los requerimientos de la empresa, tanto en calidad cómo en aspectos económicos?

5. ¿Las horas de trabajo aumentan de acuerdo con la demanda, y en qué proporción?
6. ¿Conocen la visión, misión, objetivos y valores de ENVAPLAST? ¿Cuáles considera que son?
7. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y las debilidades de ENVAPLAST?
8. ¿Quién es la persona encargada de la toma de decisiones en ENVAPLAST?
9. ¿Cómo es la comunicación en los distintos niveles de la organización?
10. ¿ENVAPLAST cuenta con sistemas de control de calidad operativa y seguimiento de indicadores de productividad?
11. ¿ENVAPLAST cuenta con un adecuado equipo de seguridad personal para sus colaboradores?
12. ¿Cómo funcionan las órdenes de compras en ENVAPLAST?
13. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se dan en ENVAPLAST?
14. ¿Qué dificultades con respecto a los horarios, considera que se dan en ENVAPLAST?
15. ¿Cuál es el proceso que se sigue para el control de calidad?
16. ¿Cómo se logra cumplir a tiempo con la producción?
17. ¿Qué mejoras considera que se deben realizar al proceso que se sigue en ENVAPLAST?

Anexo 12 Fabricación de envases



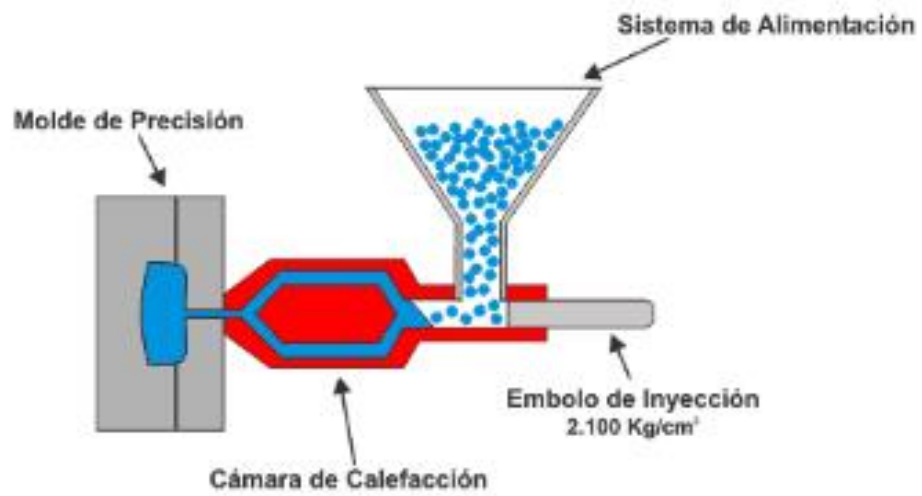
Anexo 13 Sistema de dos etapas



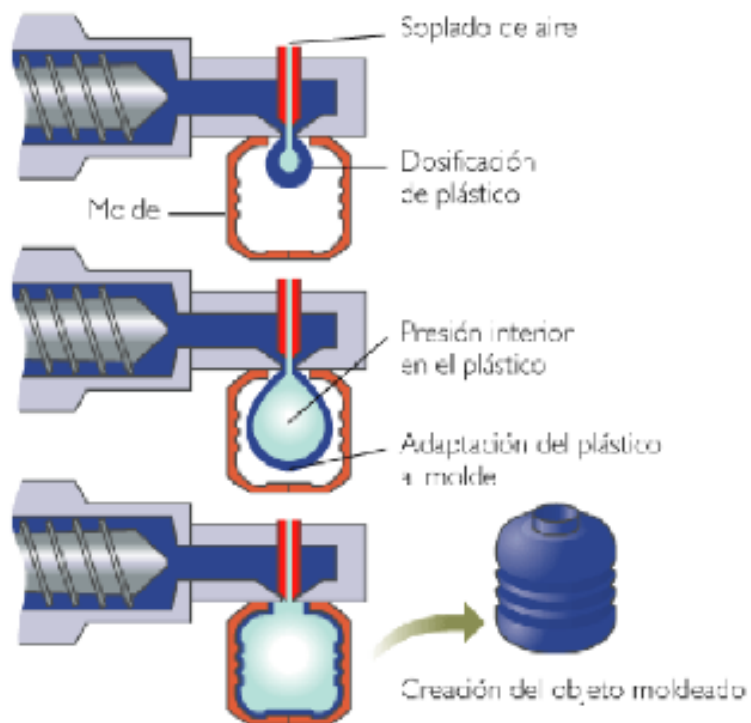
Anexo 14 Obtención de las Preformas



Anexo 15 Descripción del Proceso de Inyección



Anexo 16 Modelo estirado-Soplado



Anexo 17



Anexo 18



Anexo 19



Anexo 20



Anexo 21



Anexo 22



Anexo 23



Anexo 24



Anexo 25



Anexo 26



Anexo 27

Encuesta de satisfacción al cliente

| | | | | | |
|-----|--|-----------|-----------|-------|------------------|
| 1 | Cómo clasifica los siguientes atributos: | | | | |
| | | Excelente | Muy bueno | Bueno | Necesita mejorar |
| 1.1 | Experiencia de servicio al cliente | | | | |
| 1.2 | La entrega a tiempo del servicio | | | | |
| 1.3 | Profesionalismo | | | | |
| 1.4 | Calidad de servicio | | | | |
| 1.5 | Comprensión de las necesidades de los clientes | | | | |
| 1.6 | Resolución de problemas y dudas | | | | |
| | | | | | |
| 2 | ¿Qué le gusta más del servicio prestado? | | | | |
| | | | | | |
| 3 | ¿Qué cambios, según usted, mejoraría nuestro servicio? | | | | |
| | | | | | |

Anexo 28

| Defectos y desperdicios por pedido | | |
|--|--------|------------|
| Criterios | Unidad | Porcentaje |
| Número de unidades procesadas | | |
| Cantidad de desperdicios | | |
| Número de defectos detectados en el proceso | | |
| Número de defectos detectados por el cliente | | |
| Productividad | | |

Anexo 29

Proceso definición de Indicadores de Clientes y Ambiente Competitivo.

| |
|--|
| Número de pedidos al año por cliente: dividir las ventas totales por el número de pedidos durante el año pasado. |
| Crecimiento en monto medio por pedido: es el resultado de dividir el total de ventas realizadas por el número de pedidos. |
| Porcentaje de clientes muy satisfechos: indicador que medirá el porcentaje de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción, queja o reclamo, contra el total de contactos atendidos. |
| Porcentaje de desperdicios y defectos en los productos: El objetivo del indicador es medir el porcentaje de desperdicios en el proceso productivo, tiene una medición mensual, del tipo eficiencia, con tendencia a disminuir, su objetivo es menor o igual a 1%, la fórmula es la siguiente: Porcentaje de desperdicio = $(\text{Cantidad de desperdicios} / \text{Cantidad desperdicios objetivos}) * 100$ |
| Porcentaje de crecimiento en precios: El porcentaje de crecimiento en precios, el cual te indica en qué porcentaje creció o decreció el periodo o la actividad que estas midiendo. |