

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN
PROINPLAST S.A.**

**CAMILO SANABRIA PÉREZ
CAMILO ANDRÉS SARMIENTO
DIANA CAROLINA VALENCIA OSSA**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., 2010**

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN
PROINPLAST S.A.**

**CAMILO SANABRIA PÉREZ
CAMILO ANDRÉS SARMIENTO
DIANA CAROLINA VALENCIA OSSA**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
FRANCISCO FERNANDO ORTEGA HURTADO**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., 2010**

DEDICATORIA

A nuestro gran amigo Juan Sebastián Conde quien nos brindó su amistad, nos enseñó a valorar la vida y nos acompañó en gran parte del camino, a nuestras familias y a Fernando Ortega por su dedicación y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A MI MAMÁ Y PAPÁ POR EL AMOR, APOYO, DEDICACIÓN Y ESFUERZO QUE ME HAN BRINDADO TODA LA VIDA, A MI ABUELO QUIEN HA GUIADO CON SUS SABIOS CONSEJOS MI APRENDIZAJE Y HA ESTADO A MI LADO INCONDICIONALMENTE, A MI FAMILIA POR EL APOYO INCONDICIONAL DURANTE TODA MI VIDA ABUELAS, TÍAS, TÍOS Y HERMANOS (MI ANGELITO) QUE DÍA A DÍA ME REGALARON AMOR Y CONSEJOS PARA CRECER COMO PERSONA, A MIS COMPAÑEROS DE TESIS POR LA PACIENCIA Y DEDICACIÓN; MAS QUE COMPAÑEROS SON PARTE DE MI VIDA. Y FINALMENTE A LA UNIVERSIDAD Y PROFESORES, GRACIAS A LOS VALORES Y ENSEÑANZAS QUE DÍA A DÍA LOGRARON QUE FUERA UNA PERSONA EXITOSA.

CAMILO ANDRÉS SARMIENTO SÁNCHEZ

A MI FAMILIA POR EL ESFUERZO, AMOR Y APOYO INCONDICIONAL QUE ME HAN DADO TODA LA VIDA Y A MIS AMIGOS QUE ME ACOMPAÑARON EN ESTE PROCESO.

CAMILO SANABRIA PÉREZ

A MI MAMÁ POR SU CONSTANTE LUCHA, DEDICACIÓN Y ESFUERZO PARA QUE FUESE UNA PERSONA ÍNTEGRA, DE BIEN Y NUNCA ME FALTARA NADA, A ELLA QUE ES LO MÁS IMPORTANTE DE MI VIDA, POR ELLA SOY QUIEN SOY AHORA; A JOSÉ QUE SIEMPRE ESTUVO APOYÁNDOME, A MI HERMANITA QUE LE DIO UN GIRO A MI VIDA, A MI FAMILIA QUE SIEMPRE ME APOYO, A MIS COMPAÑEROS DE TESIS CON LOS QUE COMPARTÍ TODA MI CARRERA y A LOS QUE LES AGRADEZCO CADA UNO DE LOS MOMENTOS QUE COMPARTIMOS; A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS QUE FUERON PARTE DEL PROCESO, A LA UNIVERSIDAD QUE ME DIO LA OPORTUNIDAD DE FORMARME, A LOS PROFESORES QUE CON SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS CONTRIBUYERON A MI FORMACIÓN.

DIANA CAROLINA VALENCIA OSSA

TABLA DE CONTENIDO

1. QUIÈN ES PROINPLAST	1
1.1. HISTORIA PROINPLAST S.A.....	1
1.2. MISION	1
1.3. VISION.....	2
1.4. SECTOR PLÁSTICOS	2
2. DEFINICIÓN DEL ANALISIS ESTRATEGICO.....	4
2.1. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?.....	4
2.2. ¿QUE ES LA GESTION?	6
2.3. ¿QUÉ ES INFORMACIÓN?	8
2.4. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL CONTROL DE GESTIÓN?.....	8
2.5. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN?.....	10
2.6. ¿QUE ES Y PARA QUE SIRVE EL BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	12
2.6.1. <i>LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI</i>	14
2.6.2. <i>¿CÓMO VINCULAR LOS INDICADORES DEL CMI CON LA ESTRATEGIA?</i>	16
2.7. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER	17
2.8. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	18
2.9. CADENA DE VALOR	20
2.10. ANÁLISIS PEST	22
2.11. ANALISIS DOFA	23
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.1.1. <i>DIAGNÓSTICO</i>	24

3.1.2.	<i>MISIÓN</i>	25
3.1.3.	<i>VISION</i>	25
3.1.4.	<i>FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</i>	26
3.1.5.	<i>IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL</i>	26
3.2.	INDICADORES DE GESTIÓN	27
3.3.	MAPA ESTRATEGICO	28
4.	DESARROLLO	30
4.1.	APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD	30
4.2.	APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	35
4.3.	APLICACION DE LA CADENA DE VALOR.....	36
4.4.	APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PEST	43
4.5.	APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DOFA.....	45
4.6.	DEFINICION DE LA MISION Y LA VISION, DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS, Y LA ESTRATEGIA QUE DEBE IMPLEMENTAR PROINPLAST S.A	47
4.6.1.	<i>ESTRATEGIA DE PROINPLAST S.A</i>	51
4.7.	DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	53
4.8.	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION	54
4.9.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL	56
4.9.1.	<i>REVISIÓN DEL DISEÑO ESTRATÉGICO</i>	57
4.9.2.	<i>OPERACIONALIZACION DE LA ESTRATEGIA (MAPA ESTRATEGICO)</i> 58	
4.9.3.	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CMI	60
4.9.4.	<i>DESPLIEGUE Y ALINIEAMIENTO</i>	62
5.	CONCLUSIONES.....	65
6.	RECOMENDACIONES.....	67
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	70

LISTAS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis PEST de Proinplast S.A.....	43
Tabla 2: Análisis DOFA de Proinplast S.A.	45
Tabla 3: Objetivos estratégicos y específicos	48
Tabla 4: Objetivos específicos y estrategias	49
Tabla 5: Factores claves de éxito	53
Tabla 6: Indicadores de gestión	54

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Procesos de gestión del CMI.....	14
Gráfica 2: Cuatro perspectivas del CMI	16
Gráfica 3: Modelo Diamante de Porter.....	18
Gráfica 4: Cinco Fuerzas del Mercado de Porter.....	20
Gráfica 5: Cuatro perspectivas para realizar mapas estratégicos.....	29
Gráfica 6: Mapa estratégico de Proinplast S.A.	59
Gráfica 7: Balance Score Card de Proinplast S.A.....	62

RESUMEN

La siguiente tesis se realizó con el fin de hacer un diagnóstico estratégico que permita la implementación de un Cuadro de Mando Integral, instrumento muy valioso para el control de gestión y la toma de decisiones en organizaciones orientadas a la estrategia. Tal diagnóstico estratégico fue realizado a una PYME del sector de plásticos en Colombia, PROINPLAST S.A., esta empresa familiar dio la oportunidad al equipo de trabajo de conocer a fondo todo lo relacionado con la empresa, interactuar con los diferentes actores del sector y tuvo la mejor disposición para la realización de este proyecto que será de gran ayuda para la perdurabilidad y competitividad de la empresa en el sector.

Se utilizaron diferentes herramientas para lograr el objetivo; entre ellas se encuentran el análisis PEST, la matriz DOFA, las 5 fuerzas de Michael Porter, el Diamante de competitividad y el Balance Score Card. Al final de la tesis se puede encontrar la estrategia propuesta para la empresa y las recomendaciones que permitan un manejo exitoso y la culminación del objetivo, ser una PYME orientada a la estrategia.

PALABRAS CLAVE:

Cuadro de Mando Integral

Estrategia

Objetivos estratégicos

Indicadores de Gestión

Mapa Estratégico

ABSTRACT

The following thesis was conducted in order to make a strategic assessment that enables the implementation of a Balanced Score Card, very valuable tool for management control and decision making in the strategy-oriented organizations. Such a strategic assessment was conducted to SMEs in the plastics sector in Colombia, PROINPLAST SA, this family business gave an opportunity to work and to know all aspects of the business, interact with stakeholders in the sector and had the better provision for the completion of this project which will greatly assist the sustainability and competitiveness of companies in the sector.

Some different tools were used to achieve the objective; among them are the PEST analysis, SWOT Matrix, the 5 forces of Michael Porter, the Diamond of Competitiveness and the Balance Scorecard. At the end of the thesis, the proposed strategy for the company and recommendations can be found to enable successful management and to make sure that it is going to be a SME oriented to the strategy.

KEY WORDS:

Balanced score card

Strategy

Strategic objectives

Management Indicators

Strategic map.

INTRODUCCIÓN

Debido a los trabajos prácticos realizados en empresas durante la carrera, se tuvo la posibilidad de trabajar con PROINPLAST S.A. en varias ocasiones y se vio la oportunidad de hacer un diagnóstico estratégico e implementar un BALANCED SCORE CARD que diera un enfoque, manejo y control distinto a la organización. Uno de los objetivos de la Universidad del Rosario es orientar a empresas hacia la perdurabilidad, por medio de diferentes herramientas existentes o desarrolladas por maestros en el “Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad”

El fin es aprovechar la oportunidad de continuar con los objetivos de la Universidad y de aportar a esta PYME, el Doctor Fernando Ortega motivó al equipo de trabajo a hacer un aporte realmente valioso a la organización además del interés que genera el tema en los integrantes del grupo fue lo que llevó a realizar un trabajo de diagnóstico e implementación, lo cual permitía no solo aplicar los conocimientos del tema, sino también lo aprendido durante la carrera.

La industria del plástico está presente en la economía Colombiana hace más de 50 años respondiendo a la necesidad de aprovechar todos sus recursos y producir los productos que se importaban antes de la segunda guerra mundial, la cual dejó a los países involucrados sin fabricación de productos que no fueran de tipo bélico. Desde ese momento se empezaron a realizar esfuerzos que permitieran que dicha industria creciera y fuera competitiva.

“La cadena productiva de los plásticos es una de las más importantes del país. Ésta presenta un crecimiento anual del 7 por ciento, ello implica que cada 10 años se dobla el consumo de los productos plásticos en Colombia. Adicional a esto el sector es un exportador directo e indirecto. Muchos de los productos

que se exportan incluyen materiales plásticos, por ejemplo las exportaciones de flores llevan empaques plásticos.¹”

El gobierno ha participado del proceso de crecimiento de la industria, al tener incentivos que permiten no solo a las grandes empresas realizar estos productos, también ayudan a que pequeñas y medianas empresas tengan acceso a estos beneficios produciendo las materias primas que llegan a complementar los procesos en las grandes compañías y permitiendo que esta industria crezca continuamente.

Actualmente existen en el país no solo empresas nacionales, gracias a los incentivos del gobierno se ha atraído inversión extranjera directa para este sector. Estas empresas están ubicadas a lo largo del país, siendo Bogotá la ciudad con mayor participación (39.6%), seguida de Antioquia (20.3%) y valle del cauca (17%).

El crecimiento del sector puede atribuirse a varias razones como: la IED, la utilización de la tecnología como lo es Internet ha permitido que las empresas de plásticos implementen nuevas estrategias, conozcan mas el mercado y el entorno y estén preparados para los cambios; la nueva tecnología a la cual pueden acceder las empresas para desarrollar de una mejor forma sus productos, es decir, de una manera más eficiente, así como el desarrollo de nuevas materias primas para la fabricación de los diferentes productos.

El sector además se ha desplegado gracias a la utilización del plástico y sus diferentes formas en productos de otros sectores como el automotriz y el de alimentos.

El sector de los plásticos es muy importante en el país debido a que muchos estudios reflejan un constante crecimiento, posee una trayectoria exportadora y una excelente disponibilidad de materias primas; también conserva una

¹ Luís Jorge Garay, investigador económico, 2006.

calificación de alto nivel laboral y una mano de obra competitiva frente a otros sectores y a otros países.

La información ha estado presente desde la formación de la primera empresa en el mundo y ha sido necesaria para el buen funcionamiento de las organizaciones, podría decirse que es la base fundamental de estas, se maneja la información de sus clientes, proveedores, trabajadores, procesos y en fin todo lo que la conforma, de acuerdo a la época, la forma de llevarla ha ido evolucionando, al principio era memoria, después en hojas, en un cuaderno, computador o archivándolo en un sistema de información, lo más importante aquí es que es muy necesaria y es trascendental tenerla completa, la proyección y manejo que se le dé a la misma.

La implementación de sistemas de información y organizaciones basadas en estrategias son el complemento de un mundo donde la globalización y la competitividad cada día son jueces en el desarrollo y crecimiento organizacional.

A medida que avanza el tiempo se puede observar como los sistemas de información forman parte importante de las organizaciones, los avances tecnológicos y las altas exigencias de los clientes hacen que cada día las organizaciones opten por buscar la manera de fidelizar a sus clientes, mejorar su producción y mantener sus objetivos de ganancia sin tener que incrementar exageradamente sus costos.

Los sistemas de información se han convertido en una herramienta estratégica de las organizaciones para enfrentar la dura competencia que día a día se hace más fuerte. Los exigentes clientes han logrado que las organizaciones piensen más en cumplir con lo que se necesita, a diferencia de años atrás donde solo se pensaba en la producción y las utilidades. Los sistemas de información son aplicables en cualquier organización y pueden lograr que esta mantenga un contacto más directo con los clientes y sus necesidades; estos

sistemas de información ayudan a las organizaciones a tener un mayor control, control que se da en organizaciones que tiene plantas en distintas locaciones, los sistemas de información ayudan a que estén más en contacto y obtengan una mayor información de que pedidos se realizan en cada una, si su ubicación está bien estratégicamente, que deberían cambiar, que deben mantener y que deben mejorar.

El éxito o el fracaso de las organizaciones depende de la estrategia gerencial que esta tenga, los sistemas de información no son los mismos para todas las organizaciones ni se aplican de igual manera, los sistemas de información son importantes para las organizaciones, pero deben ser manejados de tal manera que cumpla con los objetivos que espera la empresa. Estos sistemas pueden ayudar a la organización a ser más eficientes y eficaces, con sus clientes, aspectos financieros, mejora de procesos, inventarios, calidad y servicio.

Los sistemas de información son de gran importancia en este tiempo donde la globalización avanza rápidamente y la perdurabilidad de las empresas es cada vez más difícil, además de ser la herramienta que interrelaciona todas las áreas de la organización permitiendo cumplir grandes objetivos, es una estrategia que si es escogida y usada de la manera correcta permite diferenciar a una empresa de sus competidores, llevarles cierta ventaja, atraer más clientes y obtener una mayor rentabilidad.

Para lograr que una empresa pequeña o mediana empresa como Proinplast S.A. perdure en el tiempo, sea más competitiva y productiva y que logre crecer con el tiempo es necesario que defina una estrategia a seguir para saber cuáles son sus objetivos y sus metas, en que parte del sector se encuentra ubicada, para saber las oportunidades que existen en el sector y cuáles puede aprovechar de manera más eficiente, teniendo en cuenta que el sector viene de un situación difícil por la crisis económica mundial pero en este momento se encuentra en crecimiento y gracias a esto se pueden encontrar oportunidades de mejorar el negocio. Por esta razón y por las necesidades actuales que tiene

una empresa de utilizar sistemas de información, controles de gestión y enfocarse a una estrategia, el problema que planteamos es el siguiente:

“PROINPLAST NO TIENE UNA ESTRATEGIA QUE LE PERMITA SU PERDURABILIDAD EMPRESARIAL, TAMPOCO UN ALINEAMIENTO DE LA MISMA CON LOS RESULTADOS ESPERADOS DE LA ORGANIZACIÓN...”

Lo que pretendemos es crear una estrategia que permita la perdurabilidad de PROINPLAST y asegurar su implementación a través de un control de gestión mediante los siguientes objetivos:

- Analizar y describir el sector de plásticos e identificar las oportunidades y amenazas que se desprenden de este.
- Definir los factores y elementos competitivos de PROINPLAST S.A basados en los conocimientos de los gerentes y ejecutivos de la empresa y el estudio del sector.
- Proponer y recomendar diferentes soluciones a los problemas que posea la empresa e identificar las fortalezas para llevar a cabo acciones encaminadas al mejoramiento de las mismas, para que de esta forma se logren los objetivos estratégicos planteados.
- Proponer una estrategia hacia la cual la empresa deba orientarse por medio de la evaluación de la empresa, del sector y de su posición en el sector para obtener sus objetivos estratégicos.
- Evaluar que tipo de recursos tiene la organización para entender qué tipo de sistema de información podría utilizar.
- Formular el tipo de control de gestión que debe utilizar Proinplast S.A. para asegurar la implementación de la estrategia.

1. QUIÉN ES PROINPLAST

1.1. HISTORIA PROINPLAST S.A

A finales de 1998 en un pequeño garaje en el sur de Bogotá D.C. comenzó la historia de una empresa que se ha transformado y ha crecido durante los últimos 11 años.

Con la idea de utilizar y reciclar el plástico, Nancy Serrano y Fabián Gómez comenzaron con una pequeña maquina de molido de plástico el cual se reciclaba para generar nuevos productos; gracias a su profesionalismo y calidad los pedidos de los clientes fueron creciendo bastante. Pronto se dieron cuenta que las instalaciones debían cambiar para que la organización diera un salto hacia el progreso.

A mediados del 2002 y con mucho futuro por delante Proinplast logra obtener nueva maquinaria la cual le llevaría a posicionarse en el mercado plástico como una de las más importantes en la actualidad.

Con una idea nueva, moderna y un pensamiento con visión al futuro surgió la idea de progreso que constituye en la actualidad a Proinplast S.A como una reconocida empresa de productos plásticos, reciclaje, inyección, molido, lavado, peletizado y muchos más servicios a los que han enfocado su crecimiento y perdurabilidad en todo este tiempo.

1.2. MISIÓN

En PROINPLAST G. S. S. A. C.I. Trabajamos con la visión de hacer las cosas bien desde la primera vez, creando soluciones plásticas que garanticen a nuestros clientes permanente satisfacción gracias a una mejor calidad y al más esmerado servicio.

1.3. VISIÓN

Tenemos un compromiso con el desarrollo de Nuestro personal y el mejoramiento continuo de nuestros procesos administrativos y productivos, que sumados al apoyo de proveedores calificados nos permite un alto grado de competitividad generando un rendimiento que asegure la sostenibilidad y el crecimiento de nuestra empresa.

1.4. SECTOR PLÁSTICOS

En la actualidad el sector de los plásticos tiene un potencial muy alto, con aproximadamente 260 compañías productoras de plástico, en su mayoría medianas empresas, con asociaciones como “Acoplásticos” que tiene como objetivo promover el desarrollo del sector, brindar una cooperación entre todas las empresas y ser el vocero frente al gobierno, y muchas cosas que hacen que este sector tenga un gran potencial, sin embargo, este sector no es ajeno de la situación económica actual. Para enero del 2009 el crecimiento real de la producción mostró datos negativos en comparación con el mismo mes del año 2008, el sector de manufacturas de plástico se contrajo en 8,3%, las ventas registraron una disminución de 11%.

Estos datos negativos se deben en parte a los grandes incrementos en las materias primas en periodos muy cortos, sobre todo el petróleo, las empresas tuvieron que asumir esos costos para no afectar más las ventas. Además de esto, el sector se vio afectado por la caída del dólar, “que si bien redujo el impacto del precio del petróleo, estimuló la importación de productos terminados y elevó el inventario de los productos locales”².

Con respecto al comercio internacional el sector de plástico y caucho decreció entre enero y agosto del 2009, disminuyeron las exportaciones en US\$227,6 millones con respecto al mismo periodo del 2008, para un total en ventas de US\$551,6 millones. En gran parte esta disminución se debe a la decrecimiento del 30% del subsector de plásticos en formas primarias, las ventas de

² Tomado de: <http://www.dinero.com/noticias-caratula/plasticos/60102.aspx>, 26/10/09

polipropileno presentaron una caída de 38,5%. Más del 50% de las ventas del sector fueron en Venezuela (14,3%), Brasil (12,5%), Ecuador (10%), Perú (9,9%) y Estados Unidos (9,1%). A pesar de los balances negativos en el sector de plástico y caucho, las exportaciones de las manufacturas de plásticos incrementaron en US\$81 millones debido a las ventas en Venezuela que crecieron 24%. Con respecto a las importaciones, estas aumentaron 18% en el 2008, en su mayoría por las compras hechas en China y Estados Unidos, factor muy importante porque está aumentando la competencia.

No obstante, las empresas del sector vienen implementando un plan estratégico años atrás para que el sector se recupere, buscando el uso de nuevas materias primas como por ejemplo biopolímeros vegetales que disminuyen la dependencia del petróleo, llegar a nuevos mercados, abrir plantas de producción en países cercanos, adoptar el plan de internacionalización con la ayuda de Proexport, enfocarse en la parte ambiental porque este sector es de los que más contaminación genera, usar la energía de forma más racional y eficiente gracias a tecnologías más avanzadas y buscar la innovación en productos para mercados de mayor valor como son el automotor, el médico o el electrónico.

Como debilidades del sector podemos decir que no hay suficiente oferta de materias primas, las necesidades de capital, maquinaria y tecnología son altas, las oportunidades que vemos los mercados latino y de Centroamérica, la posibilidad de poner plantas de producción en países vecinos y la utilización de nuevas materias primas. Las fortalezas son los clusters, el apoyo del Instituto de capacitación e investigación del plástico y del caucho, la asociación Acoplásticos, y como amenazas están el hecho de que el sector es de los más contaminantes y el aumento de la competencia debido al incremento de las importaciones.

2. DEFINICIÓN DEL ANALISIS ESTRATEGICO

2.1. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

Los constantes cambios que ha reflejado el mundo enfocándose cada vez más a la globalización y a una interacción del entorno pueden dar lugar a que se hable de Estrategia.

El término estrategia es utilizado en todos los campos; militar, organizacional, político, económico y demás. Todo objetivo tiene una estrategia detrás, todo plan tiene una estrategia previa la cual lleva al éxito y alcance de lo propuesto. La estrategia en la administración se puede referir a innovación de productos, tecnología, servicios y algunos factores más que pueden influir en los procesos organizacionales que conlleven a una perdurabilidad y generen resultados positivos.

Existen variedad de definiciones y de autores que hacen referencia al concepto “estrategia” algunos coinciden que en un mundo de constante cambio y de entorno global, las organizaciones deben enfocar una estrategia que las posicione de acuerdo a las necesidades de sus clientes y a las propias.

La estrategia se puede tomar como una herramienta que dirija las organizaciones a una cultura donde satisfacer las necesidades de los clientes es uno de los objetivos principales.

Con visión a futuro y decisión en el presente, teniendo en cuenta cual es nuestro propósito (como organización) y hacia donde queremos dirigir este propósito, podemos atrevernos a decir que la estrategia es el proceso por el cual queremos llevar a cabo nuestros objetivos a un futuro exitoso.

“Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica".

Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados"³.

Michael Porter afirma que la estrategia competitiva, son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Cada empresa busca por distintos medios llegar al resultado final; la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

Para Michael Porter las tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición estrategia son:

Liderazgo en costos, diferenciación y Enfoque.

Por otra parte, para Henry Mintzberg la estrategia puede ser deliberada o emergente, la primera es una estrategia que es pretendida intencionalmente, es por iniciativa mientras que la segunda es una estrategia que es espontánea y no es por iniciativa, esta estrategia es realizada pero no fue pretendida,

Henry Mintzberg proporciona 5 definiciones de la estrategia: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. La estrategia como un plan porque es un curso de acciones conscientemente determinados con un propósito, como

³ Tomado de: <http://www.estrategia.com/>

una pauta de acción porque es una maniobra para vencer al oponente, como un patrón porque debe ser un modelo, una conducta predeterminada. Como una posición porque se debe ubicar a la organización en el medio ambiente, la organización se debe adaptar al medio ambiente, y, finalmente como la perspectiva porque es la forma en que se percibe el mundo.

El éxito o el fracaso de las organizaciones depende de la estrategia gerencial que esta tenga, los sistemas de información no son los mismos para todas las organizaciones ni se aplican de igual manera, los sistemas de información son importantes para las organizaciones, pero deben ser manejados de tal manera que cumpla con los objetivos que espera la empresa. Estos sistemas pueden ayudar a la organización a ser más eficientes y eficaces, con sus clientes, aspectos financieros, mejora de procesos, inventarios, calidad y servicio.

2.2. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN?

Por Gestión entendemos a una acción y efecto de administrar, por medio de ésta podemos llevar a cabo funciones y acciones que dirijan a cumplir un objetivo en cualquier tipo de organización.

Por medio de la gestión podemos ejecutar todos los planes que se quieren realizar para así obtener un beneficio.

La gestión no se puede tomar como pieza independiente del objetivo que cada área requiere; la gestión organizacional debe basarse en una unión y comunicación de objetivos y beneficios comunes organizacionalmente.

“básicamente la gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas. Más específicamente, la definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una

empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial”⁴.

“El concepto del control de gestión evoluciona de acuerdo a la percepción que se tiene de la empresa. Entender la empresa como un sistema social abierto, que será tanto más eficaz en cuanto sepa adaptarse mejor a su medio ambiente. (Clientela, colectividad nacional o supranacional), hace del concepto del control de gestión una transformación bastante exigente, hacia el aprendizaje organizacional.

El ciclo de la dirección estratégica tiene como una fase el control y la evaluación para la verificación y seguimiento de la ejecución de las estrategias o acciones planteadas en la organización. Después de los estudios de Kaplan y Norton se le ha asignado a la función de control la responsabilidad del despliegue de los objetivos y acciones, como también de la alineación de los recursos; generando una integración o vinculación, del control de gestión, en una forma mucho más reactiva, en todas las funciones del direccionamiento estratégico de la organización.

El reto del control de gestión es llegar a los niveles base de la organización (la persona); que permita el acceso a las herramientas de información, para verificar el impacto de las acciones en el sistema (organización), que en suma permite la alineación y despliegue buscando una organización viable. La viabilidad refiere a la posibilidad de autocontrol, esto es, de generar desde dentro las medidas correctivas de los comportamientos para enfrentar una realidad cambiante. Generar implica no estar pendiente de una orden externa. Esto reconoce la inteligencia de la organización que visualiza las diferencias entre lo vigente y lo deseable. Pero también es cierto que lo hace desde su propia experiencia y esto marca los límites a su desarrollo. El aprendizaje consiste en correr o ampliar estos límites”⁵.

⁴ Tomado de: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

⁵ Ortega, Fernando. Docente Universidad del Rosario. El Control de Gestión de los Sistemas Complejos. 2008.

2.3. ¿QUÉ ES INFORMACIÓN?

La información en términos generales se puede definir como datos organizados y procesados, que mediante dicha unión generan un mensaje. La recopilación de datos puede generar valor a elementos que consideramos necesarios para llevar a cabo muchas de las tareas del diario vivir, y es gracias a la información que podemos construir generalmente un conocimiento organizado que nos lleva a la solución de problemas y a tomar decisiones.

Existen variedad de autores que dan significado a “información” pero en su mayoría aciertan que la información es un mensaje con un respectivo significado, el cual puede dar orientación a alguna acción.

Por ejemplo Idalberto Chiavenato define la información como: “Un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones”⁶.

2.4. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL CONTROL DE GESTIÓN?

El control de gestión desde el punto de vista organizacional puede definirse como un proceso; el cual guía la gestión de la empresa a cumplir sus objetivos, por lo general es definido como un instrumento que permite evaluar dichos objetivos.

Pero existen varias definiciones del control de gestión, hay autores que comparan el control de gestión tradicional con el moderno; el caso del Profesor Fernando Ortega en su documento “El aprendizaje organizacional por medio del control de gestión”; en este documento pudimos encontrar una visión más clara del tema y una guía más acertada para hallar una definición del control de gestión.

⁶ Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110

Según el Profesor Ortega “El control de gestión se desarrolla a través de tres elementos fundamentales:

- En el ámbito comportamental, el cumplimiento de las actividades del plan estratégico y la relación entre el desarrollo de la estrategia y el logro de los objetivos.
- Apoyo a la medición del desempeño.
- Permitir el aprendizaje organizacional a través del análisis estructurado de las variables o factores.

Son tres elementos fundamentales para la viabilidad del sistema del control. Estos elementos los encontramos en diversos autores que tratan el tema del control de gestión”⁷.

Existen varios métodos y modelos de control de gestión; los cuales mencionaremos únicamente ya que no son el objetivo principal de este proyecto:

“En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con los que cuenta la organización, pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

Toda empresa necesita un sistema de planificación y control que ayude a clarificar los objetivos, identificar las alternativas abiertas a la firma y medir la utilidad de esas alternativas en la satisfacción de los objetivos de la empresa.

- *El gobierno de EE. UU. —el mayor conglomerado de todos los existentes—emplea el PPBS (Planning, Programming, Budgeting, System o Sistema, plan, programa, presupuesto) que relaciona los objetivos, los resultados y los recursos empleados.*

⁷ Ortega Hurtado, Francisco Fernando; El aprendizaje organizacional por medio del control de gestión / Francisco Fernando Ortega Hurtado.-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 6.

- *El cuadro de mando o tableau de bord es una herramienta que actúa como informador o análisis de información de la alta dirección.*
- *El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.*
- *El método OVAR, desarrollado en Francia en la década de los ochenta, permite actuar Sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización; deja focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar.*
- *El Skandia Navigator-Intellectual Capital enfatiza en la comunicación de la intención de la estrategia.”⁸*

2.5. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN?

“Un sistema de información es un conjunto organizado de elementos, que pueden ser personas, datos, actividades o recursos materiales en general. Estos elementos interactúan entre sí para procesar información y distribuirla de manera adecuada en función de los objetivos de una organización”⁹.

A través de los años los sistemas de información han ido evolucionando, han cobrado más importancia dentro de las organizaciones y cada día son más útiles dentro de las mismas. Estos sistemas tienen la capacidad de almacenar información de todo tipo y generar información valiosa para otros sistemas, aunque cabe resaltar que la labor más importante la realizan las personas que son capaces de transformar dicha información en conocimiento.

Los sistemas de información permiten a las empresas guardar la información relacionada con su actividad, toda la información contable, de sus empleados y las transacciones que realizan entre otros; también permiten acumular

⁸ Ortega Hurtado, Francisco Fernando; El aprendizaje organizacional por medio del control de gestión / Francisco Fernando Ortega Hurtado.-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006. Pág. 9-12.

⁹ Tomado de: <http://definicion.de/sistema-de-informacion/>

información del entorno y sus competidores lo cual ayuda a los directivos a tomar decisiones estratégicas.

Los sistemas de información también ayudan a las diferentes personas de la empresa a ver información acumulada y en tiempo real ya sea de su propia área o de cualquier otra. También mediante los sistemas de información se puede evitar la fuga de conocimiento ya que los empleados pueden tener manuales de procedimientos o diferentes documentos (dependiendo de la empresa) en donde pueden consignar todo lo que hacen o alimentar el sistema con el conocimiento adquirido gracias a la información resultante del sistema y su experiencia en la organización.

En conclusión los sistemas de información necesitan de tres unidades para desarrollarse correctamente, estos son:

- La tecnología
- Las personas
- La organización

Cada una de ellas cumple distintas funciones, los datos recolectados son procesados, una persona los interpreta dichos datos para convertirlos en información y por ultimo esta información es transformada en conocimiento cuando esta información se ha logrado comprender, evaluar y poner en práctica.

Los sistemas de información son útiles cuando se aprenden a manejar, generan un flujo de información adecuado para la empresa y se organizan correctamente de tal forma que las personas puedan entenderlos, generar conocimiento y aprovecharlos para el mejoramiento continuo de la empresa.

2.6. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”¹⁰.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC) es un sistema de gestión estratégica creado por David Norton y Robert Kaplan, este sistema ha evolucionado desde su creación, inicialmente era un sistema de indicadores que dependía de la actuación financiera de la organización, pero a través del tiempo se dieron cuenta que el sistema debía tener en cuenta otras perspectivas además de la financiera para que la aplicación fuera acorde a las necesidades de la organizaciones actuales.

El CMI se crea por la necesidad que tienen las empresas de ser más competitivas en un entorno que ha cambiado radicalmente en los últimos años, teniendo en cuenta que ya no estamos en la era industrial y que ahora estamos en la era de la información. En el pasado las empresas eran competitivas gracias a la especialización de las funciones, pero en la actualidad esto genera ineficacia debido a que no hay cooperación entre las diferentes áreas y que la capacidad de respuesta es muy lenta. Las organizaciones en la actualidad deben funcionar con procesos integrados y las áreas deben ser interdependientes para ser más competitivas. En la era industrial las relaciones con los clientes y con los proveedores eran muy distantes y había fugas de información por estos motivos, las empresas de ahora deben integrar los procesos en toda la cadena de valor para que no haya fuga de información, para reducir los costos, para mejorar la calidad y los tiempos de respuesta. Estamos en un mundo globalizado en donde la competencia es frente a empresas de todo el mundo a diferencia de la era industrial.

¹⁰ Kaplan, Robert S & Norton, David P. Cuadro de Mando Integral (The balanced score card), Gestión 2000, Bogotá, 2004, Pág. 14

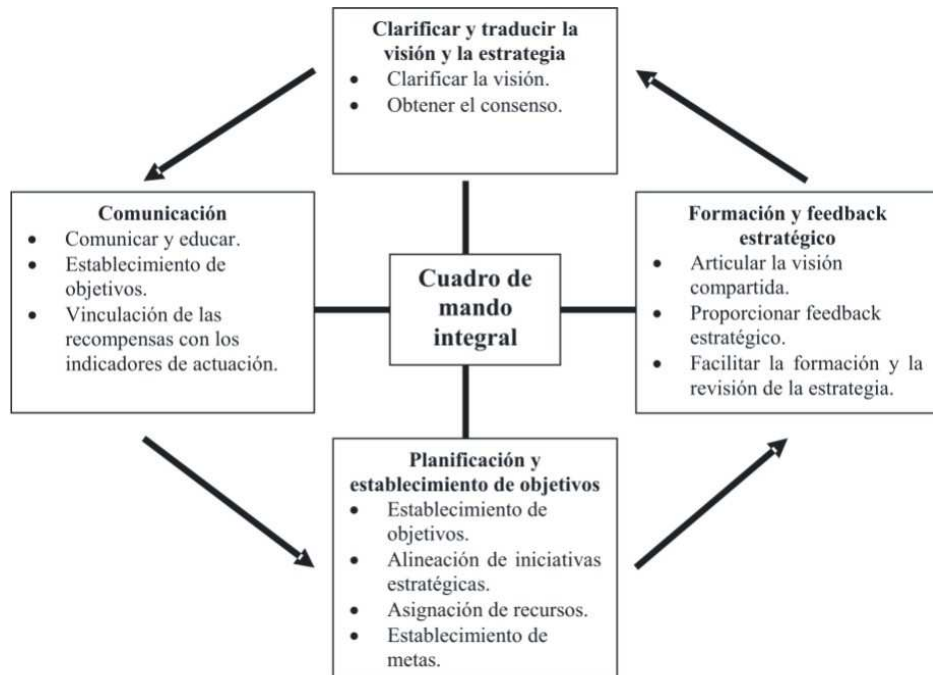
El CMI en principio tenía en cuenta únicamente los indicadores financieros pero estos muestran información del pasado, es necesario orientar y evaluar a la empresa hacia el futuro. Por esta razón el CMI tiene en cuenta, además de los indicadores financieros, las medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos del CMI provienen de la visión y de la estrategia de la organización y contemplan el funcionamiento de esta a través de cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. La idea principal es obtener un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, entre indicadores previsionales e históricos, entre indicadores financieros y no financieros y entre perspectivas externas e internas de la organización.

En la actualidad las empresas utilizan cada vez más el CMI y lo utilizan para llevar a cabo procesos de gestión como:

- Aclarar la visión y la estrategia y llegar a un consenso sobre estas.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y de cada departamento con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de largo plazo y los presupuestos.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar controles estratégicos.
- Realizar *feedback* para aprender sobre la estrategia y la aplicación de esta en la organización y mejorarla.

Gráfica 1. Procesos de Gestión¹¹

¹¹ http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/f0902607.jpg



Gráfica 1: Procesos de gestión del CMI

Fuente: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/f0902607.jpg

2.6.1. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI

El CMI brinda la opción de traducir la visión y la estrategia de la organización en una serie de indicadores de actuación, esta transformación en indicadores está organizada en cuatro perspectivas que se habían mencionado anteriormente (financiera, del cliente, del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento).

- **Perspectiva financiera:** los indicadores financieros muestran las consecuencias económicas de las acciones llevadas a cabo en el pasado, los objetivos de estos indicadores suelen estar relacionados con la rentabilidad, los ingresos, los costos, crecimiento de las ventas, etc., brindando información muy válida acerca del cumplimiento o no de la estrategia y de los objetivos.
- **Perspectiva del cliente:** estos indicadores se identifican generalmente por la segmentación de los clientes y del mercado en el cual se quiere competir, estos indicadores pueden ser participación en el mercado, satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, retención del

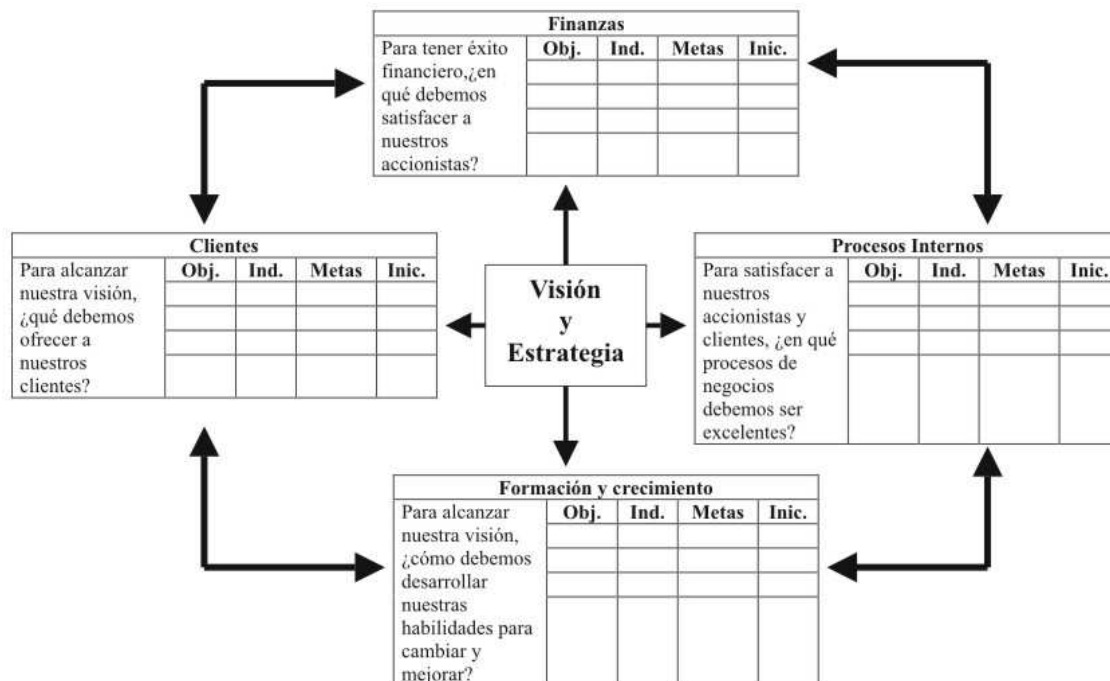
cliente. Además de estos se deben tener en cuenta otro tipo de indicadores que le den un valor agregado al cliente para que sean más fieles con la organización, por ejemplo la puntualidad, los plazos que se les pueden ofrecer, la diferenciación con respecto a los demás clientes, ofrecer productos innovadores, ofrecer nuevos productos, etc.

- Perspectiva del proceso interno: estos indicadores se identifican en los procesos críticos internos para realizarlos de la mejor forma posible, generalmente se piensa en indicadores de tiempo y de calidad de los procesos actuales, pero el CMI busca también identificar proceso totalmente nuevos que satisfacer al cliente y así cumplir con los objetivos de la empresa. Además de esto el CMI también busca crear nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades emergentes de los clientes actuales y los clientes nuevos enfocados en el largo plazo.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los indicadores se identifican en la infraestructura que la organización debe tener para mejorar y crecer en el largo plazo. Todas las estrategias y objetivos que tiene la organización son obviamente a largo plazo, por esta razón es muy difícil que las empresas crezcan con tecnología y maquinarias actuales. Las empresas deben mejorar continuamente para brindar un valor agregado, por esta razón deben invertir en nueva tecnología, en mejorar los sistemas, en capacitación de los empleados etc., esto se puede medir por medio de indicadores como satisfacción, capacitación, rotación y habilidades de los empleados, también se puede medir por indicadores de los sistemas, por la calidad de la maquinaria y de la tecnología.

En resumen, el CMI transforma la estrategia y la visión en objetivos e indicadores por medio de un grupo equilibrado de perspectivas.

Gráfica 2. Cuatro perspectivas¹²

¹² http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/f0802607.jpg



Gráfica 2: Cuatro perspectivas del CMI

Fuente: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/f0802607.jpg

2.6.2. ¿CÓMO VINCULAR LOS INDICADORES DEL CMI CON LA ESTRATEGIA?

Existen tres principios que permiten vincular los indicadores con la estrategia de la empresa:

- Las relaciones *causa-efecto*: el CMI debe tener en cuenta en las estrategias una relación de *causa y efecto*, este sistema debe establecer las relaciones entre los indicadores y las perspectivas, con el fin de ser gestionadas y puestas en marcha. Cada uno de los indicadores debe comunicar el significado de la estrategia a la organización.
- Para que el CMI funcione correctamente no solo se deben identificar los indicadores de resultado, también se deben identificar los inductores de actuación para comunicar la forma en que se van a conseguir los resultados, estos inductores son los indicadores que son específicos para cada unidad de negocio en particular. Las empresas que utilizan el CMI deben tener una combinación de los indicadores de resultados y de

los inductores de acción para saber si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

- La vinculación con las finanzas: es inevitable que todos los indicadores del CMI estén vinculados con los objetivos financieros, si los resultados a la implementación de este tipo de sistema con sus indicadores no son tangibles, la organización se desilusionará y puede que no tenga éxito, por esta razón la organización debe vincular los indicadores con los objetivos financieros.

2.7. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER

El modelo que hizo Michael Porter acerca de la ventaja competitiva muestra la posición comparativa de una nación con respecto a la competencia mundial. Porter promueve en el modelo la creación de clusters para formar empresas competitivas a nivel global, existen cuatro factores que están interrelacionados entre sí y generan esa ventaja comparativa a esos clusters:

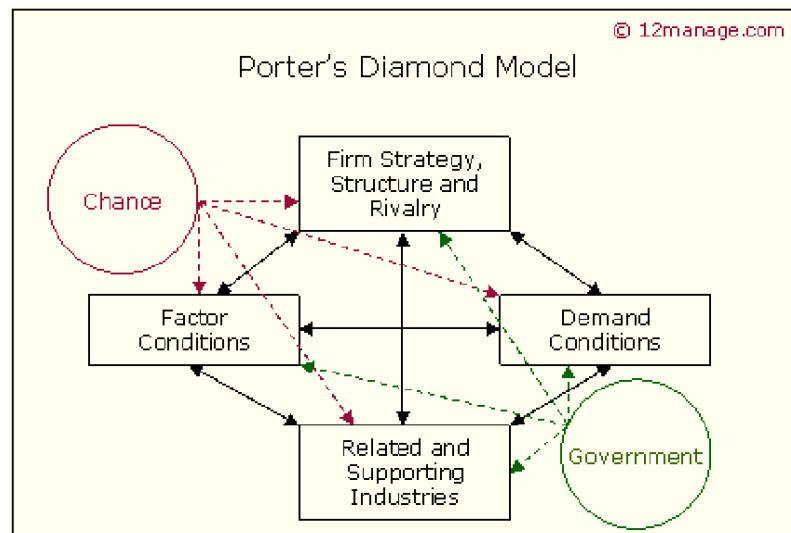
- *La estrategia, la estructura y la rivalidad entre firmas:* este factor habla acerca de que la rivalidad interna y la competencia obligan a las firmas a aumentar su productividad.
- *La condiciones de la demanda:* el incremento de la demanda hace que esta pase a ser más refinada, lo que obliga a las empresas a volverse más competitivas, lo que causa la internacionalización de la demanda.
- *Sectores conexos y de apoyo:* el hecho de trabajar conjuntamente con empresas de otros sectores o de otros niveles hace que el intercambio de información, de innovación y de nuevas ideas sea más fácil y esto promueve una ventaja comparativa.
- *Condiciones de los factores:* Porter dice que los factores de la producción como la tierra, recursos naturales, etc. no son heredados, son creados por la nación, y existen varias clases de factores:
 - Básicos:* recursos naturales, clima, geografía, mano de obra.
 - Avanzados:* infraestructura digital de comunicación de datos, productos avanzados.

Generalizados: infraestructura, carreteras.

Especializado: conocimientos en particular, infraestructura específica, investigación.

Además de los 4 factores existen unos complementos del diamante que son los hechos casuales o casualidad y el gobierno. El primero hace referencia a los incidentes que no tiene que ver con la nación, y el segundo dice que el gobierno puede influir positiva o negativamente en los 4 factores.

Gráfica 3. Modelo de Diamante¹³



Gráfica 3: Modelo Diamante de Porter

fuelle:http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html

2.8. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Este modelo fue propuesto por Michael Porter en 1980, permite ver y diagnosticar la estrategia de la empresa, para esto propone cinco fuerzas principales:

1. **“Ingreso de competidores.** Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.

¹³ http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html

2. **Amenaza de sustitutos.** Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.
3. **Poder de negociación de los compradores.** Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?
4. **Poder de negociación de los proveedores.** Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?
5. **Rivalidad entre los jugadores existentes.** ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño”¹⁴

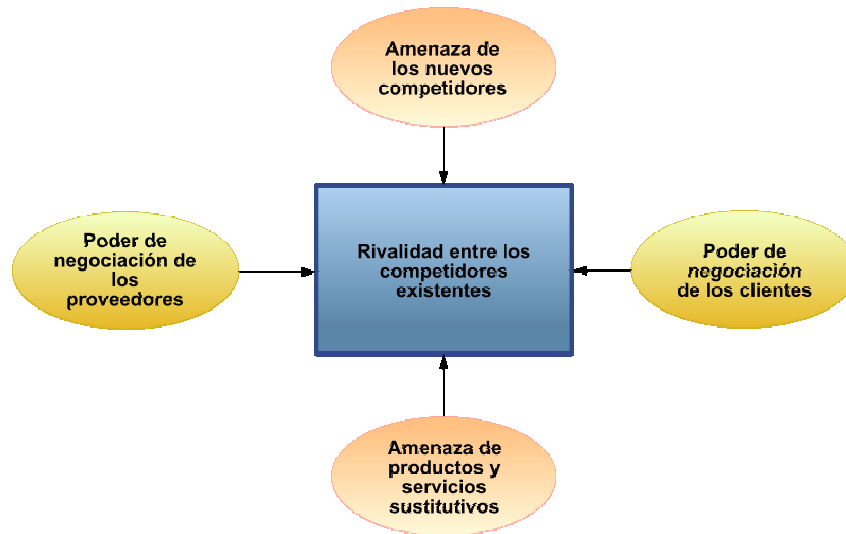
Este modelo nos permite analizar una empresa y sus competidores, es decir la industria en general, ayuda a generar estrategias pero, es necesario tener cuidado con esto, dependiendo de la industria, el entorno puede o no ser muy flexible razón que se debe tener presente al momento de generar estrategias.

Estas fuerzas muchas veces nos dejan ver un camino más claro y saber en realidad como se maneja la industria, también nos puede dar indicaciones de oportunidades de negocio o también llamadas manchas blancas donde podemos ver que segmentos del mercado no están siendo atendidos y que tan bueno sería entrar o no.

Gráfica 4. Cinco Fuerzas del Mercado¹⁵

¹⁴ http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

¹⁵ <http://fundacioneconomiaglobal.es/herramientasinnovacion/?p=186>



Gráfica 4: Cinco Fuerzas del Mercado de Porter

Fuente: <http://fundacioneconomíaglobal.es/herramientasinnovacion/?p=186>

2.9. CADENA DE VALOR

“Toda organización necesita clientes si necesita sobrevivir y prosperar. Incluso las organizaciones no lucrativas deben tener “clientes” que usen sus servicios o compren sus productos. Los clientes desean obtener algún tipo de valor de los bienes y servicios que compran o utilizan y estos usuarios finales determinan que tienen valor. Las organizaciones deben proporcionar este valor para atraer y conservar a sus clientes. El valor consiste en las características, rasgos y atributos de desempeño o cualquier otro aspecto de los bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos (generalmente dinero).

La administración de la cadena de valores es el proceso que consiste en manejar la secuencia completa de actividades e información integradas sobre los flujos de productos a lo largo de toda la cadena. En contraste con la cadena de suministro, que está orientada internamente y se centra en el flujo eficiente de los materiales (recursos) que ingresan a la organización, la administración de la cadena de valores se orienta externamente y se centra tanto en los materiales que ingresan como en los productos y servicios que egresan. Y en que tanto que la administración de la cadena de suministro se orienta hacia la

eficiencia (su objetivo consiste en reducir costos y lograr que la organización sea más productiva), la administración de la cadena de valores se orienta hacia la eficacia y tiene como meta crear el valor más alto para los clientes”¹⁶.

“La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de todas las actividades de la cadena de valor.

Según el modelo de la cadena de valor de Porter; las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea de apoyo (staff).

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo (marketing) y ventas, y servicio de posventa”¹⁷

Para Porter la cadena de valor es una forma de analizar la actividad empresarial, buscando que resultados de ventaja competitiva se pueden obtener mediante la secuencia de actividades que generen información y resultados satisfactorios para la organización. La diferenciación de producto y reducción en costos son algunos de los conceptos que dan esa ventaja

¹⁶ Robbins, Stephen P. y Coulter Mary, Administración, Octava edición, Pearson Educación, México, 2005. Pág. 494

¹⁷ Francés, Antonio, Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Pearson Educación, México, 2006, Pág. 146

competitiva por medio de la cadena de valor; por la que la organización puede reflejar cual es su historia conceptos estratégicos y enfoque, la cadena de valor abarca toda la logística desde el cliente hasta el proveedor.

2.10. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta muy importante para evaluar tanto los mercados como la empresa y su direccionamiento. Este análisis se compone de:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos

Hacer este análisis permite analizar la situación externa de la empresa ya que todos los factores que lo componen son de este tipo, pero no por ser un análisis del entorno es menos importante, este análisis ayuda a ver todo sobre la empresa y evaluar desde la estrategia organizacional, el posicionamiento de esta, la gestión de las áreas hasta lo efectivo de la estrategia de mercadeo.

Es muy adecuado realizar este análisis antes de el DOFA ya que se puede tener una mejor perspectiva del entorno para después realizar el análisis interno de la empresa; el análisis PEST se encarga de medir todo el mercado, su situación, analiza las barreras de entrada y que tan bueno es entrar al mismo.

El análisis se realiza en la siguiente matriz.

Políticos	Económicos
-----------	------------

Sociales	Tecnológicos
----------	--------------

2.11. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA, al igual que el análisis PEST evalúa la situación de la empresa pero desde una perspectiva interna, se compone de:

- Debilidades
- Oportunidades
- Fortalezas
- Amenazas

Identificar las debilidades de la empresa permite ver que temas es necesario mejorar, al saber que oportunidades hay en el mercado puede darle a la empresa una ventaja sobre sus competidores, las fortalezas son algo que no se puede desmejorar ni desaprovechar es algo que solo la empresa tiene y las amenazas que se identifican ayudan a la empresa a prevenir y pensar planes de contingencia que permitan mejorar ciertas cosas para que las amenazas no tengan tanto impacto sobre ellos.

Todo el análisis se enfoca solamente en la empresa, es por esto que este tipo de análisis mide a un solo negocio, es muy importante no olvidar sobre que se está haciendo el análisis para así no perder el rumbo.

Debilidades	Oportunidades
Fortalezas	Amenazas

3. METODOLOGÍA

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un instrumento que utilizan las empresas para aumentar las posibilidades de éxito en el futuro ante situaciones de incertidumbre o conflicto. La aplicación de este instrumento se hace a través de un proceso llamado *planeación estratégica*, este se enfoca en la dirección y la posición futura de la organización.

El proceso de la planeación estratégica se logra por medio de varios pasos o fases que le permiten a la empresa organizarse estratégicamente para ser más competitiva y eficiente, los pasos son el diagnóstico, la misión, la visión, la formulación, la implementación, la evaluación y el control.

3.1.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de una empresa responde a la pregunta: ¿Dónde está la organización?, es un proceso para conocer los problemas de la empresa para poder orientar la organización hacia un futuro exitoso. El diagnóstico empresarial no es sólo conocer los problemas de la organización, también abarca los logros conseguidos, las fortalezas, las oportunidades, los proyectos actuales y las dificultades.

El diagnóstico aparte de proveer información financiera, también proporciona información de las áreas funcionales, del direccionamiento y del entorno de la empresa.

El diagnóstico de Proinplast S.A se hizo con información que recogemos de las entrevistas realizadas a dos gerentes, es decir, a los dueños de la empresa, en donde utilizaremos como base los modelos del Diamante de Competitividad y las cinco fuerzas de Porter para poder identificar donde se encuentra la empresa en estos momentos.

3.1.2. MISIÓN

Generalmente la misión de una organización describe la naturaleza del negocio, define el propósito general o razón de ser de la empresa, es el objetivo central del negocio que lo diferencia de los negocios similares. La misión describe:

- El concepto de la empresa
- La naturaleza del negocio
- La razón de ser
- A quién está dirigida
- Qué la diferencia de las otras organizaciones.

La misión propuesta fue con base en las entrevistas a los gerentes con respecto a los modelos de Porter, al análisis DOFA y PEST, y enfocados hacia las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.1.3. VISIÓN

La visión de una organización indica donde quiere estar en el futuro, muestra un rumbo y una dirección, define en donde quieren los gerentes que se encuentre la organización en una fecha futura. Para que la visión sea coherente debe tener las siguientes características:

- Debe ser realista y posible de alcanzar
- Positiva y motivadora
- Orientada hacia metas y objetivos
- Consistente con la misión
- Compartida

La visión que proponemos para Proinplast S.A. está basada en lo mismo en lo que se basa la misión, teniendo en cuenta que la misión y la visión deben ser consistentes y coherentes.

3.1.4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia en una organización es fundamental para su funcionamiento debido a que debe saber la dirección hacia dónde se va a dirigir, esta estrategia debe saberla y entenderla toda la organización para que todas las personas que trabajen en ésta estén enfocados hacia un mismo fin.

El problema de la mayoría de empresas pequeñas y medianas que son familiares es que son creadas sin una estrategia, no tiene orientación ni dirección definida por lo que la perdurabilidad es más complicada. En el pasado se veían empresas familiares que crecían constantemente y que eran muy competitivas sin tener una estrategia, en la actualidad es diferente, las empresas cada día están más organizadas, desde su creación están enfocadas hacia la estrategia y todas sus áreas funcionales están interrelacionadas y están dirigidas hacia la estrategia, lo que incrementa su competitividad.

Es por esto que las empresas Pymes que son familiares deben ser muy competitivas y eficientes para asegurar su perdurabilidad.

Para formular la estrategia que Proinplast S.A. debe implementar nos basamos en la posición en la que la organización está en el sector, sus fortalezas y oportunidades, además de esto se debe tener en cuenta hacia donde se debe enfocar la organización y los objetivos y metas que tiene los gerentes de la empresa, para esto se utilizarán los modelos de Porter del diamante de competitividad, las cinco fuerzas y la cadena de valor, también se utilizará el análisis DOFA y el análisis PEST.

3.1.5. IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

Las organizaciones de la actualidad deben tener un sistema que les garantice la implementación de la estrategia, porque si no lo utilizan puede que la organización se desvíe de su objetivo o puede que no toda la organización tenga clara la estrategia y por esta razón no se cumpla.

Para que las organizaciones pongan en práctica la estrategia es necesaria la implementación de un sistema de control como el BSC o el CMI, teniendo claro que toda la organización tiene que enfocarse hacia la estrategia.

Para la implementación, la evaluación y el control del BSC es necesario el levantamiento de los indicadores de gestión que debe poner en práctica la organización, la forma en la que levantaremos los indicadores será explicada en el punto 5.2.

A partir de los indicadores de gestión se realiza el mapa estratégico que la organización debe realizar, este mapa sirve para implementar y comunicar la estrategia en toda la organización, la forma en que se realizaremos el mapa estratégico será explicada en el punto 5.3.

Por medio de los indicadores y del mapa estratégico se puede saber si se está aplicando de forma correcta la estrategia, se puede evaluar a través de estos medios si se está realizando bien y se puede llevar un control que permita que la aplicación de la estrategia sea continua y que toda la empresa sepa exactamente la estrategia y la pongan en práctica.

3.2. INDICADORES DE GESTIÓN

El control de la gestión en una empresa es de vital importancia para que se lleven a cabo sus metas y objetivos de la mejor forma posible y de acuerdo a lo planeado, por esta razón existen unos indicadores que miden la gestión para cumplir con las estrategias propuestas.

Estos indicadores son diferentes para cada empresa, depende de la estrategia que tenga la empresa, cuáles son sus fines, sus objetivos y metas. Para que el control de la gestión se lleve a cabo de manera satisfactoria es necesario que la empresa sepa con claridad cuál es la estrategia principal.

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar el desempeño, el cumplimiento, la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos de un proyecto o una misión y pueden determinar el éxito del mismo, se utilizan para medir el logro y para formular metas.

Existen varias calificaciones para estos indicadores, pueden ser intangibles o tangibles, cualitativos o cuantitativos, motores o de resultado, de gestión o de desempeño, de eficiencia, de eficacia o de efectividad, de resultados.

Para realizar indicadores de gestión es necesario tener en cuenta la misión y la visión de la organización, sus objetivos y estrategias, los factores claves de éxito, los procesos y las variables, es indispensable que todo esté alineado y que la organización esté dirigida hacia la estrategia. La realización debe ser por los directivos, expertos, consultores y debe hacerse comparando la empresa con el sector para saber en donde se debe situar a la organización.

Estos indicadores deben ayudar a la organización a identificar cuáles son las variables determinantes que influyen en el comportamiento, deben mostrar lo que está haciendo actualmente la empresa y las posibles rutas para mejorar las debilidades, debe poderse medir en cualquier momento, deben ser efectivos, sencillos, estar disponibles en cualquier momento, relevantes, claros, deben tener estándares para tener un punto de referencia en donde se pueda medir y aclarar si se están haciendo correctamente o no las actividades.

3.3. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta del Balanced Score Card que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y sus relaciones causa- efecto. El mapa estratégico debe ser dirigido y debe construirse en función de la situación actual de la organización y su visión a futuro.

Gráfica 5. Cuatro perspectivas¹⁸



Gráfica 5: Cuatro perspectivas para realizar mapas estratégicos

Fuente: http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm

“Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño). Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Score Card.

1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

¹⁸ http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm

3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros¹⁹.

4. DESARROLLO

4.1. APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD

Para aplicar el diamante de competitividad a Proinplast S.A. se va a hacer una encuesta a los directivos para determinar cómo se encuentra la organización y el sector con respecto a los cuatro factores y al gobierno. La encuesta será dividida en preguntas acerca de los 4 factores, los hechos casuales y el gobierno.

ENTREVISTA SOBRE EL SECTOR

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD (MICHAEL PORTER)

Ciudad: Bogotá

Fecha: 29 de enero del 2009

Dirección: carrera 107 A #161 – 48

Encuestados: Nancy Serra y Fabián Gómez

Encuestadores: Camilo Sarmiento, Diana Valencia y Camilo Sanabria.

Experto: Fernando Ortega.

LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LA RIVALIDAD ENTRE FIRMAS

1. ¿Cómo está la estructura actual del sector?

El sector en la actualidad está dividido en dos, en manufacturas de plásticos y de cauchos.

¹⁹ Tomado de: <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013>

2. *¿Cuáles asociaciones existen en el sector? ¿Están afiliados a alguna?*

La principal asociación que existe en el sector es Acoplásticos, también existe otra asociación que es Coplastcol que se encuentra dentro de las más reconocidas y a nivel Latinoamérica existe Plásticos América, que es una asociación que se encarga de dar publicidad a los clientes a nivel mundial siendo Latinoamérica el principal mercado. Además de estas asociaciones existe un instituto de investigación en el sector que apoya a las empresas, este es el ICIP, Instituto de capacitación e investigación del plástico y el caucho.

En este momento no estamos afiliados a ninguna asociación pero si tratamos de ir a las ferias que se realizan anualmente.

3. *¿Qué estrategia se está llevando a cabo en el sector? ¿Ha sido efectiva? ¿Todas las empresas la están aplicando?*

En general las empresas del sector están en la búsqueda del uso de nuevas materias primas, la entrada a nuevos mercados, expandirse y abrir nuevas empresas fuera del país, y enfocarse cada vez más en el medio ambiente debido a que este sector es de los más contaminantes de todos. Estas estrategias se están implementando hace varios años, y la mayoría de las empresas están enfocadas en estas, pero este es un proceso que es demorado y que se necesitan varios años para que su implementación, además de esto se debe tener en cuenta la situación económica actual, que también afectó el sector, en este momento estamos en proceso de recuperación económica y en el sector en general está muy optimista con la recuperación del mismo.

4. *¿Qué tal es el nivel de competencia en el sector? ¿Las empresas forman alianzas estratégicas o funcionan separadas?*

La competencia en el sector es muy alta, teniendo en cuenta que existen más de 250 empresas en el sector, siendo la mayoría PYMES como la nuestra, además de esto la competencia ha aumentado considerablemente debido al aumento de importaciones de productos chinos. La competencia se enfatiza sobre todo en la maquinaria y la tecnología que tienen las

empresas para los procesos de producción, es decir, la empresa que tiene más capital es la que tiene la mejor maquinaria y tecnología.

En el sector no existen alianzas estratégicas, las empresas en general funcionan aparte aunque como lo había dicho antes, existen asociaciones en donde están inscritas varias empresas, y estas reciben apoyo de esas asociaciones.

5. ¿En los últimos años ha habido algún cambio en los procesos de producción en el sector? ¿Ha llegado nueva tecnología que mejore los procesos?

Si existe nueva tecnología que mejora los procesos, el problema es que es muy costo adquirir nueva tecnología. Esta nueva tecnología está enfocada no solo en mejorar los procesos, sino también en disminuir la contaminación.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

1. ¿Cómo se ha comportado la demanda en los últimos años?

La demanda ha disminuido los últimos años debido a la crisis económica del 2008, en general esta disminuyó por la pérdida de dinamismo del consumo de los hogares, pero las perspectivas del sector es que la demanda aumente en los próximos meses de la mano de una recuperación económica, todo el sector está muy optimista con respecto a la recuperación.

2. ¿Cuál es la influencia de los clientes sobre el producto?

Con respecto a los productos de la línea industrial, el cliente no tiene influencia debido a que los productos son estandarizados, los productos son las canastas, los postes, los señalizadores y las estibas. Con respecto a las líneas hogar y juguetes, el cliente si tiene influencia, debido a que los productos están más enfocados hacia el cliente final y dependen de los gustos del mismo, esto sobre todo aplica para los vasos, los platones, las canecas y los juguetes.

3. ¿Existe inversión en mercadeo en el sector, las empresas se enfocan en el cliente e intentan conocerlo más para satisfacer sus necesidades?

En el sector no es una estrategia primaria el mercadeo, aunque las empresas más grandes si invierten en esto, pero sobre todo las PYMES no invierten en mercadeo. Tampoco existe una estrategia dirigida a conocer y satisfacer mejor al cliente.

SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

1. *¿El sector invierte en tecnología y en innovación para mejorar sus procesos de producción?*

Existe una institución que se encarga de contribuir al desarrollo del sector, este es el ICIP, Instituto de capacitación e investigación del plástico y el caucho, brindando servicios de investigación, de capacitación, asesorías, consultorías y cofinanciamiento, esto con el fin de incrementar la competitividad y la productividad del sector.

2. *¿Cuál es el proceso de apalancamiento del sector? ¿El apalancamiento en su mayoría es por medio de créditos bancarios?*

Por ser la maquinaria tan costosa, en su mayoría estas se adquieren por medio de créditos bancarios, este es uno de los sectores en donde más se apalanca por medios de los créditos.

3. *¿Existen estrategias para aliarse con otros sectores? ¿En la actualidad existen alianzas?*

En la actualidad no existen estrategias para aliarse con otros sectores.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

1. *El sector es uno de los más contaminantes que hay, ¿están comprometidos con el medio ambiente, hay inversión en mejorar los procesos y reducir la contaminación?*

Si estamos comprometidos para mejorar el medio ambiente, la maquinaria que tenemos actualmente disminuye la contaminación considerablemente, además de esto el sector está invirtiendo para mejorar los procesos de producción y para que estos disminuyan la contaminación.

2. *¿El sector invierte en investigación y desarrollo?*

Existen organizaciones como el ICIP que invierten en investigación y desarrollo.

3. *¿En el sector se comparten datos e información entre las empresa?*

No mucho, las empresas son muy celosas con la información.

4. *¿Los canales de distribución son eficientes, que tan costosos son?*

Nosotros tenemos nuestros propios camiones para distribuir nuestro producto final, por esta razón reducimos los costos de los canales.

5. *¿La información de los clientes directos llega a las empresas de forma completa, o hay pérdida de información por los canales?*

Debido a que tenemos nuestro propio canal de distribución, no hay fugas de información en este proceso. Tenemos contacto directo con nuestros clientes y de esta forma los podemos conocer mejor para satisfacerlos.

HECHOS CASUALES Y GOBIERNO

1. *¿Qué eventos externos al sector afectan al mismo? ¿Existe forme de prevenir estos hechos?*

Un evento que puede afectar al sector es un TLC porque se disminuirían los aranceles, los que nos podría beneficiar en caso tal de que importáramos la materia prima, o en el caso de que decidiéramos exportar nuestro producto terminado, pero nos podría perjudicar si los clientes finales importan directamente el producto terminado. La forma de prevenir estos hechos sería siendo muy competitivos para poder competir contra las empresas extranjeras.

2. *¿El gobierno ha implementado políticas que favorezcan al sector? ¿Cuál es la percepción de las empresas del sector acerca de esto?*

La forma en la que el gobierno ha ayudado al sector es por medio de Proexport, invitándonos a conferencias y ofreciéndonos incentivos para exportar nuestros productos. El gobierno intenta ayudar al sector, pero las ayudas reales son pocas, en estos momentos el gobierno en la única forma que ayuda es por medio de Proexport.

3. *¿Qué factores se ven afectados negativa o positivamente por acciones del gobierno?*

Se pueden ver afectados los costos de transporte por las políticas sobre el precio de la gasolina, también se puede ver afectado el sector por las políticas de la tasa de cambio, esto puede afectar positiva o negativamente por los costos de producción y por la competencia extranjera.

4. *¿El gobierno promueve incentivos para la inversión en el sector?*

No.

4.2. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para la aplicación de las cinco fuerzas competitivas tuvimos en cuenta las entrevistas realizadas para el diamante de competitividad y la cadena de valor, además de los análisis realizados al sector.

- **INGRESO DE COMPETIDORES**

El ingreso de nuevos competidores en el sector no es tan sencillo, el negocio requiere de una inversión costosa, además de experiencia en el tratamiento de productos, proveedores y canales de distribución. Una amenaza que puede presentar el sector es la entrada de compañías extranjeras que puedan ofrecer productos con una calidad similar y de un costo más bajo.

- **AMENAZA DE SUSTITUTOS**

Para la amenaza de sustitutos tomamos los productos que se pueden ver afectados por la entrada de productos de otro tipo de características; para esto dividimos en 3 partes los productos de la compañía:

1. *Sector Industrial*

Estibas y Postes: en el mercado existen productos de similares características hechos en madera, aunque la calidad y practicidad de los materiales plásticos es fuerte, en algunos casos los consumidores prefieren el otro tipo de producto.

2. *Sector Hogar*

Ganchos y Vasos: existen ganchos de alambre y madera, también los vasos de vidrio; estos productos presentan una amenaza de sustitutos.

3. Sector Juguetes

Este es el sector de la compañía que presenta más amenazas, ya que en el tema de juguetes existen muchas compañías que ofrecen distintas variedades de producto con muy buena calidad y distintos materiales.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

En este sector cuyas ventas se basan en grandes cantidades y volúmenes; además de la gran cantidad de competencia existente los compradores pueden llegar a tener cierto poder de negociación, hablamos de cierto poder y no de poder total porque el hecho de que lleguen asociarse para pedir juntos grandes volúmenes no es del todo claro, ya que los productos van dirigidos a varios sectores.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Existen variedad de proveedores, la compañía se ha encargado de mantener una excelente relación con sus proveedores y no dependiendo de uno solo, para prevenir cualquier contratiempo.

- **RIVALIDAD ENTRE LOS JUGADORES EXISTENTES**

Si existen competidores con mayor fuerza y dominio, en todos los sectores en los que se encuentra dividida la organización.

El sector plástico es muy amplio y existen variedad de compañías que ofrecen igual variedad de productos.

4.3. APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Después de hacer el análisis de la cadena de valor, se realizará una encuesta a los directivos de la organización para encontrar los determinantes que afectan al sector y la forma en que se pueden mejorar. Las preguntas están divididas de acuerdo a las actividades.

ENTREVISTA SOBRE LA CADENA DE VALOR CADENA DE VALOR (MICHAEL PORTER)

Ciudad: Bogotá

Fecha: 29 de enero del 2009

Dirección: carrera 107 A #161 – 48

Encuestados: Nancy Serra y Fabián Gómez

Encuestadores: Camilo Sarmiento, Diana Valencia y Camilo Sanabria.

Experto: Fernando Ortega.

Actividades primarias

LOGÍSTICA DE ENTRADA

1. *¿Cómo controla la empresa los inventarios? ¿Tienen políticas de control de inventarios?*

Manejamos dos tipos de inventario, inventario de materia prima e inventario de producto terminado por medio de un kardex, y la persona encargada de la bodega es quien registra las entradas y salidas de material. Estos inventarios son supervisados por el gerente general, quien está encargado de la planeación y la producción.

2. *¿Existe el suficiente espacio para almacenar la materia prima o el producto terminado?*

Si, contamos con dos plantas de producción. En cada una de ellas tenemos suficiente espacio para almacenar el inventario del producto que se procesa en cada planta.

3. *¿La maquinaria trabaja al 100% de su capacidad productiva?*

No, depende de los pedidos, de la temporada y de la producción mínima que realizamos cada mes. En promedio utilizamos el 60% de nuestra capacidad productiva.

4. *¿Qué tal es la calidad de la materia prima? ¿los costos de la materia prima son los presupuestados?*

La calidad es excelente y los costos son lo presupuestado debido a previas negociaciones con el proveedor, teniendo en cuenta que nos hacen descuentos por mayores cantidades.

OPERACIONES

5. *¿Cuál es la estrategia de operaciones que implementa la empresa? ¿Se compete en calidad, costos, tiempos de entrega o flexibilidad?*

Nuestra principal estrategia es la calidad, aunque intentamos implementar todas las estrategias, la flexibilidad la implementamos no enfocada al diseño del producto, pero si enfocada a la calidad del producto porque ofrecemos línea económica y servicio de inyección, también implementamos la estrategia de costos porque utilizamos materia prima reciclada y no reciclada para reducir nuestros costos de producción, esto dependiendo del producto final.

6. *¿Cuál es la forma en que manejan el diseño de nuevos productos, existe alguna clase de proceso para la producción de estos?*

El gerente general es el encargado de realizar las investigaciones para el lanzamiento de nuevos productos dependiendo de las necesidades del mercado. El diseño de nuevos productos es complicado debido a que los costos son muy altos, esto porque los moldes para realizar los nuevos productos son muy costosos, además de esto los nuevos productos depende de las ideas innovadoras que tenga el gerente general por lo que el lanzamiento de nuevos productos es esporádico.

7. *¿El proceso de producción es en línea (secuencial), por lotes (talleres de tareas), por proyectos, o por pedidos? ¿utilizan más de uno?*

El proceso que utilizamos es en línea porque primero está el tratamiento de la materia prima, que incluye el molido, lavado, secado y peletizado (todo este proceso es secuencial), segundo están los ciclos de inyección y por último el ciclo de enfriamiento.

8. *¿La tecnología es la adecuada para realizar los procesos eficientemente?*

Si debido a que tenemos maquinaria de última tecnología e intentamos estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas para el sector de plásticos.

9. *¿Los costos asociados al uso y el mantenimiento de la maquinaria son los adecuados, existe alguna forma de reducirlos?*

Si son adecuados, tratamos de reducirlos por medio de un taller que tenemos en donde fabricamos los repuestos de la maquinaria que se deterioran rápidamente y tenemos personal especializado en el mantenimiento de la maquinaria.

10. *¿Cuál es la perspectiva sobre la estructura de las operaciones con respecto a la competencia?*

Los procesos de producción de la competencia son similares, la diferencia está en la maquinaria con la que se hacen los procesos. Nos diferenciamos de la competencia porque tenemos planta de tratamiento de agua.

11. *¿El factor humano es el indicado y está bien capacitado para realizar los procesos?*

Si, los empleados están altamente capacitados para realizar los procesos de producción.

LOGÍSTICA DE SALIDA

12. *¿Considera que la distribución del producto hacia el cliente es eficiente?*

Es eficiente porque tenemos nuestros propios camiones para distribuir el producto hacia el cliente final.

13. *¿Cuál es la gestión de distribución del producto final?*

La distribución del producto final se hace por medio de camiones que tenemos en la empresa directamente a nuestro cliente final.

14. *¿Hay fugas en la información que se obtiene del cliente final por los canales de distribución?*

No hay fugas de información porque nosotros distribuimos directamente al cliente final.

MERCADEO Y VENTAS

15. *¿La organización invierte en mercadeo y en publicidad?*

No, el único mercadeo que utilizamos es por medio de nuestra página WEB.

16. ¿Están enfocados en el conocimiento del cliente para mejorar el producto y así satisfacerlo?

Si, tenemos un contacto directo con nuestros clientes y por medio de la información que nos brindan estamos en mejoramiento continuo de nuestros productos.

17. ¿La organización utiliza alguna estrategia de mercadeo que la diferencie de la compañía?

No utilizamos estrategias de mercadeo.

18. ¿La competencia utiliza estrategias de mercadeo?

Si utiliza estrategias de mercadeo, aunque por el tipo de producto el mercadeo no es una estrategia que se utilice mucho.

19. ¿Realizan pronósticos de ventas?

Se realiza un pronóstico de venta anualmente, teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas de años pasados, y con base en este, se genera el plan operativo del año.

20. ¿Cómo es el proceso de asignación de precios?

Obviamente se basa principalmente en los costos de producción y la ganancia que queremos obtener, también asignamos el precio según los precios de la competencia, la antigüedad del cliente, y las promociones que ofrecemos.

21. ¿Qué tipo de promociones realizan para incrementar las ventas?

La única promoción que ofrecemos es por cantidad del pedido, entre más unidades es menor el precio, aclarando que es por un número muy grande de unidades.

22. ¿Se le da algún seguimiento a los resultados obtenidos por los esfuerzos realizados con estrategias de mercadeo?

No se utilizan estrategias de mercadeo.

23. ¿Tienen vendedores que se dediquen exclusivamente a conseguir nuevos clientes?

No.

SERVICIO POSTVENTA

24. *¿Utilizan el servicio post-venta, de qué forma?*

No.

25. *¿Brindan algún valor agregado a la venta del producto en comparación a la competencia con respecto a la post-venta?*

No.

Actividades de apoyo

APROVICIONAMIENTO

1. *¿La maquinaria es adquirida con crédito, que porcentaje del la maquinaria se financia?*

Si se adquiere con crédito, aproximadamente se financia el 70% del valor de la maquinaria, pero este porcentaje varía dependiendo del flujo de caja disponible en el momento de la compra.

2. *¿Las instalaciones son arrendadas o propias?*

La planta de producción de Fontibón es propia (esta es donde se hace el proceso de reciclaje plástico), la de Funza es arrendada (esta es donde se hace el proceso de inyección y de enfriamiento)

DESARROLLO TECNOLÓGICO

3. *¿Los procesos de la organización están automatizados?*

Si están automatizados.

4. *¿La organización invierte en I&D?*

No invierte, el encargado de hacer esto es el gerente general.

5. *¿De qué manera se ve beneficiada la organización por instituciones como el ICIPC (Instituto de capacitación e investigación del plástico y del caucho)?*

Se ve beneficiada por desarrollo tecnológico con respecto a maquinaria de última tecnología.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6. *¿El recurso humano está capacitado para realizar sus actividades?*

Si están bien capacitados, se hacen capacitaciones cada vez que se compra nueva maquinaria o cuando se crean nuevos procesos.

7. *¿La escala salarial se encuentra bien definida?*

Si, de acuerdo a las aptitudes y actividades que realiza cada cargo.

8. *¿Existen incentivos para los empleados?*

Si, subsidios para el colegio de los hijos de los empleados, bonos por desempeño.

9. *¿A pesar de ser una empresa pequeña, los empleados tienen la posibilidad de ascender?*

Son escasas porque ya están definidos todos los cargos de la organización y crear uno nuevo es muy complicado, además de esto los cargos son la mayoría operarios.

10. *¿Existe algún proceso de selección de personal?*

Si, está definido todo el proceso de selección.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

11. *¿Las gerencias trabajan conjuntamente como un sistema o trabajan por separado?*

No están definidas las gerencias, por ser una empresa familiar las decisiones son todas por los dueños de la empresa.

12. *¿Qué tan eficiente es la operación contable en la empresa?*

Es muy buena, se tiene un contador externo que maneja todos estos temas.

13. *¿Qué tan eficaces han sido las decisiones tomadas por la alta gerencia en los últimos años?*

Muy buena, la empresa en los últimos años ha tenido un crecimiento constante.

14. *¿Toman como referencia indicadores financieros? ¿Cuáles?*

Con respecto a la contabilidad, utilizamos las razones financieras, el análisis vertical y horizontal.

15. *¿En estos momentos la empresa tiene los recursos para realizar inversiones?*

No, en este momento estamos pagando los créditos de las maquinarias.

4.4. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PEST

Para este ejercicio realizamos una investigación sobre el sector que nos permitió analizar a la compañía en el entorno que se encuentra, además del apoyo de los directivos con información que nos brindaron. A continuación mostraremos las conclusiones a las que llegamos en la matriz:

Tabla 1: Análisis PEST de Proinplast S.A.

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes de medio ambiente pueden afectar a la organización ya que el nivel de contaminación de la industria es alto; aunque Proinplast S.A. se destaca por su compromiso y aporte al reciclaje. • La organización puede verse afectada por la tasa cambiaria, ya que al bajar el precio del dólar pueden importarse productos a precios más bajos. • Los incentivos del gobierno hacia el sector se ven reflejados en el apoyo que Proexport ha dado para incentivar a las medianas y pequeñas empresas. • La forma en la que el gobierno controla el precio del dólar afecta directamente a las empresas debido a que esto es una materia prima, en los últimos años el precio 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector de los plásticos se encuentra en el ciclo económico de recuperación o reactivación debido a la crisis económica mundial del 2008, este sector no fue la excepción. • Para enero del 2009 el sector se contrajo en 8,3%. • Para el mismo periodo las ventas disminuyeron en 11%. • Todos los datos negativos fueron debido a los incrementos en el costo de las materias primas en cortos periodos, un ejemplo fue el petróleo. • La caída del dólar afectó al sector, por un lado disminuyó el impacto sobre el precio del petróleo, pero por otro lado estimulo las importaciones de productos

<p>prima, en los últimos años el precio del petróleo ha aumentado considerablemente, lo que aumenta los costos de las empresas.</p>	<p>terminados y elevó el inventario de los productos locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las exportaciones del sector disminuyeron en más de US\$220 millones con respecto al 2008.
<p style="text-align: center;">SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La preocupación del sector por el medio ambiente es muy alta, el sector es de los más contaminantes de todos, por esta razón se invierte en investigación y desarrollo para que las nuevas tecnologías disminuyan la contaminación. • Debido a que los productos de plásticos no son muy innovadores, y el costo de nuevos productos es muy alto, los cambios del consumismo son pequeños, el consumo de este tipo de productos es constante como por ejemplo las canastas, las estibas, las canecas, por otro lado están los productos como los juguetes que se ven muy afectados por los cambios en el consumismo, esto porque existen temporadas en las que el consumo es más alto como en fin de año. 	<p style="text-align: center;">TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen organizaciones como el ICIPC (Instituto de capacitación e investigación del plástico y el caucho que invierten en desarrollo tecnológico para que el sector sea más competitivo. • El desarrollo de nuevos productos es difícil debido a los altos costos porque los moldes son muy caros. • La preocupación del sector por la nueva tecnología es alta, esto por mejorar los procesos y por la preocupación de que los procesos de producción son muy contaminantes.

Elaborado por: Diana Valencia, Camilo Sarmiento, Camilo Sanabria.

4.5. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DOFA

Para la aplicación del análisis DOFA tuvimos en cuenta la información que nos brindaron los directivos en las anteriores encuestas del diamante de competitividad y la cadena de valor, también tuvimos en cuenta el análisis PEST y el análisis acerca del sector. En la siguiente tabla se muestra en el análisis DOFA de Proinplast S.A:

Tabla 2: Análisis DOFA de Proinplast S.A.

FORTALEZAS:

- La compañía cuenta con una formación y comunicación directa hacia sus empleados.
- La calidad gerencial resalta la eficiencia de sus empleados.
- La infraestructura es adecuada y cumple con las normas para realizar debidamente el trabajo.
- La creatividad es un elemento distintivo de Proinplast, con ello ha logrado posicionarse.
- El uso de materiales reciclados da oportunidad de diferenciación a la organización.
- El tener su propia planta de tratamiento de agua, ayuda la disminución de costos y medio ambiente

DEBILIDADES:

- Proinplast no tiene una estrategia que le permita su perdurabilidad empresarial, tampoco un alineamiento de la misma con los resultados esperados de la organización
- No cuenta con un sistema de información que sea eficiente de acuerdo al crecimiento que ha tenido la compañía.
- No hay planeación estratégica.

OPORTUNIDADES :

- La cadena productiva de los plásticos es una de las más importantes del país.
- Muchos de los productos que se exportan incluyen materiales plásticos, por ejemplo las exportaciones de flores llevan empaques plásticos.
- Apoyo gubernamental a grandes, medianas y pequeñas empresas para desarrollo.
- Un enfoque de Misión y Visión direccionado al desarrollo claro y objetivos primordiales para la organización.
- El sector plástico presenta una gran variedad y oportunidades para el desarrollo creativo de nuevos productos
- El consumo de productos plásticos abarca un gran número.

AMENAZAS:

- La crisis económica mundial; Para enero del 2009 el crecimiento real de la producción mostró datos negativos en comparación con el mismo mes del año 2008, el sector de manufacturas de plástico se contrajo en 8,3%, las ventas registraron una disminución de 11%.
- el sector se vio afectado por la caída del dólar.
- las empresas del sector vienen implementando un plan estratégico años atrás para que el sector se recupere, buscando el uso de nuevas materias primas como por ejemplo biopolímeros vegetales que disminuyen la dependencia del petróleo.
- No hay suficiente oferta de materias primas, las necesidades de capital, maquinaria y tecnología son altas.

Elaborado por: Diana Valencia, Camilo Sarmiento, Camilo Sanabria.

4.6. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN, DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS, Y LA ESTRATEGIA QUE DEBE IMPLEMENTAR PROINPLAST S.A

En la actualidad la organización no tiene ninguna estrategia fija, por lo que uno de los principales objetivos de esta investigación es formular una estrategia para que toda la empresa se dirija hacia ella. Lo primero que hicimos fue proponer una visión y una misión basándonos en las investigaciones que hicimos sobre el sector y sobre todos los análisis que hicimos de Proinplast S.A., después de tener la misión y la visión propusimos unos objetivos generales y unos específicos que debe realizar la empresa y, finalmente planteamos las estrategias que debe implementar Proinplast S.A. para incrementar la productividad, mejorar la competitividad y asegurar la perdurabilidad de la empresa

La misión quedó de la siguiente forma:

MISIÓN

Proinplast S.A. es una compañía dedicada a la producción de materiales plásticos para los hogares colombianos y compañías en general, brindamos soluciones plásticas con innovaciones tecnológicas y contribuimos al medio ambiente por medio del reciclaje para atender las necesidades de los clientes en su totalidad.

VISIÓN

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado de productos industriales y del hogar ampliando nuestro mercado; además de lograr un posicionamiento en la producción de juguetes, aumentando nuestros productos en la línea con la más alta tecnología e innovación.

A partir de la definición de la misión y de la visión que Proinplast S.A debe llevar a cabo, procedimos a la definición de los objetivos estratégicos y específicos para la empresa, teniendo en cuenta que los directivos de la

empresa no los tienen definidos. Los objetivos propuestos son basados en lo que los directivos quieren para la empresa y en los análisis de la empresa comparados con el sector para que estos objetivos puedan ser llevados a cabo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Diferenciación de la competencia
2. Disminución del nivel de endeudamiento
3. Utilización del 100% de la capacidad productiva de las maquinarias
4. Desarrollar nuevos productos para ampliar el mercado
5. Generar mayor rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Una vez definidos los objetivos estratégicos que debe implementar Proinplast S.A. procedemos a proponer los

Tabla 3: Objetivos estratégicos y específicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Diferenciación de la competencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la calidad de los productos. 2. Generar un valor agregado a nuestros productos. 3. Mejorar los tiempos de producción para que de esta forma los tiempos de entrega hacia el cliente final sean más eficientes. 4. Ofrecer precios más competitivos a partir de la reducción de los costos. 5. Capacitar a todas las personas de la organización para que el talento humano sea más eficiente.
2. Disminución del nivel de endeudamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Realizar abonos a capital para disminuir la deuda y el pago de intereses.

	7. Fomentar el ahorro en la compañía disminuyendo los costos y los gastos.
3. Utilización del 100% de la capacidad productiva de las maquinarias.	8. Aumentar el número de clientes para incrementar la producción. 9. Incrementar el outsourcing, es decir, el arrendamiento de las máquinas inyectoras.
4. Desarrollar nuevos productos para ampliar el mercado	10. Innovación y diseño de nuevos productos. 11. Realizar investigación de mercados. 12. Incursionar en nuevos mercados.
5. Generar mayor rentabilidad	13. Generar mayor rentabilidad que le asegure la sostenibilidad financiera a la compañía.

Elaborado por: Diana Valencia, Camilo Sarmiento, Camilo Sanabria.

ESTRATEGIAS

Con respecto a las estrategias que debe implementar la organización, proponemos algunas para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 4: Objetivos específicos y estrategias

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<i>ESTRATEGIAS</i>
1. Garantizar la calidad de los productos.	1. Asegurar que la calidad de la materia prima sea excelente comparando a los proveedores para escoger al de mejor calidad. 2. Verificar que todos los procesos de producción estén de acuerdo a las normas o parámetros establecidos. 3. Ofrecer garantía a los clientes en caso de algún producto defectuoso. 4. Tener un control sobre la calidad del producto con los clientes basándose encuestas de satisfacción y encuestas de sugerencias.
2. Generar un valor agregado a los productos.	5. Personalizar los productos según las necesidades de los clientes. 6. Destacar su ayuda por el medio ambiente por

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
	medio de materiales reciclados.
3. Mejorar los tiempos de producción para que de esta forma los tiempos de entrega hacia el cliente final sean más eficientes.	7. Aumentar la capacidad productiva (aumentar la producción de las máquinas). 8. Duplicar los turnos de trabajo. 9. Mejorar los canales de distribución. 10. Optimizar los sistemas de información.
4. Ofrecer precios más competitivos a partir de la reducción de costos.	11. Disminuir los costos de materia prima. 12. Disminuir costos de los canales de distribución. 13. Optimizar los procesos de producción.
5. Capacitar a todas las personas de la organización para que el talento humano sea más eficiente.	14. Generar alianzas con instituciones públicas como el SENA para capacitar a los empleados. 15. Reuniones periódicas con los empleados para actualizarlos con los cambios del sector. 16. Ofrecer incentivos a los empleados. 17. Capacitar a los empleados para tener un back up en caso de ausencias. 18. Realizar un modelo de comunicación interna más eficiente. 19. Generar un vínculo de pertenencia hacia la organización. 20. Fortalecer la permanencia y la retención de los empleados en la compañía.
6. Realizar abonos a capital para disminuir la deuda y el pago de intereses.	21. Planes de pagos periódicos para abonar a capital. 22. Priorizar el pago de las cuotas de las deudas.
7. Fomentar el ahorro de la compañía disminuyendo los costos y los gastos.	23. Generar planes de ahorro en toda la organización, realizar campañas periódicas. 24. Disminuir los costos variables.
8. Aumentar el número de clientes para incrementar la producción.	25. Contratar vendedores y definirles metas. 26. Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la organización. 27. Implementar el e-marketing por medio de publicidad en la web, creación de Blogs, de redes sociales. 28. Realizar telemarketing.
9. Incrementar el outsourcing, es decir, el arrendamiento de las máquinas inyectoras.	29. Ofrecer servicios de Outsourcing para inyección en revistas del sector, periódicos o por internet. 30. Distribución de folletos ofreciendo el servicio en zonas donde se encuentren empresas del sector.
10. Innovación y diseño de nuevos productos.	31. Realizar estudio de mercadeo. 32. Estudio del sector y de las tendencias actuales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
	33. Incentivar la creatividad de los empleados.
12. Realizar investigación de mercados.	34. Invertir en mercadeo para conocer al cliente, identificar sus necesidades y poder satisfacerlas.
13. Incursionar en nuevos mercados.	35. A partir de la investigación de mercados, analizar los nuevos mercados donde puede incursionar la organización.
14. Generar mayor rentabilidad que le asegure la sostenibilidad financiera a la compañía.	36. Realizar políticas de control de costos de los procesos de producción. 37. Ser más eficientes en los procesos para disminuir los costos y aumentar la rentabilidad. 38. Aumentar los aportes gradualmente dentro de la compañía 39. Planes de pagos periódicos para abonar a capital, de esta forma se disminuye la deuda y el pago de intereses.

Elaborado por: Diana Valencia, Camilo Sarmiento, Camilo Sanabria.

4.6.1. ESTRATEGIA DE PROINPLAST S.A

Gracias a los análisis realizados como el DOFA, PEST; modelos de Porter y la definición de los objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias, consideramos que la estrategia a seguir por Proinplast S.A. se basa en: Tiempos de entrega y bajos costos.

Después de hacer un repaso en cada uno de los objetivos creemos necesario que la organización desarrolle y dirija su estrategia hacia estos dos puntos clave; el sector plástico está dividido en muchos sub-sectores, por esta razón las compañías para poder llegar a ser más competitivas deben enfocar su estrategia hacia una fidelización y lealtad de clientes direccionando la compañía al justo a tiempo y maximización de los tiempos (producción y entrega), sin olvidar que para mantenerse estables y fuertes deben manejar debidamente sus recursos y lograr un punto de equilibrio en donde sus costos puedan reducirse.

En el libro publicado por Kaplan y Norton se hace referencia a “*la Forma de medir la estrategia empresarial*”, para explicar más claramente como las organizaciones deben enfocar sus estrategias para la satisfacción del cliente lo

cual refleja los tiempos de entrega. “En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos del cliente y mercado que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados”²⁰.

De igual forma para enfocar la segunda parte de la estrategia de la organización la cual está basada en mantener bajos costos los autores Kaplan y Norton también nos muestran “*La perspectiva financiera*” para explicar cómo puede afectar esto a la empresa. “La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven como enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de actuación financiera. El cuadro de mando debe contar con la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo”²¹.

Basados en estas teorías podemos concluir que para llevar a cabo la misión y visión propuestas a Proinplast S.A. deben generar un plan estratégico que guie y enfoque a la organización a cumplir sus metas y objetivos.

²⁰ Kaplan S. Robert & Norton P. David; Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2000, Ed. Planeta. Pág. 76.

²¹ Kaplan S. Robert & Norton P. David; Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2000, Ed. Planeta. Pág. 59.

4.7. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para definir los factores claves de éxito de Proinplast S.A. es necesario tener en cuenta los objetivos que tiene la empresa. El proceso por medio del cual se definen estos factores empieza con la definición de la misión y la visión de la organización, para saber quién es la empresa y hacia dónde se quiere dirigir. A partir estas definiciones se precisan cuales van a ser los objetivos estratégicos que debe aplicar la empresa, de cada uno de estos se desprenden objetivos específicos; de estos últimos se obtiene los factores para que la empresa sea exitosa.

Los factores que fueron definidos fueron los siguientes:

Tabla 5: Factores claves de éxito

	FACTORES
1.	Rentabilidad.
2.	Acceso al crédito.
3.	Procesos.
4.	Proveedores.
5.	Medio Ambiente.
6.	Costo de materia prima.
7.	Participación en el mercado.
8.	Calidad del producto.

9.	Nuevos productos.
10.	Satisfacción del cliente.
11.	Talento humano.

Elaborado por: Diana Valencia, Camilo Sarmiento, Camilo Sanabria.

4.8. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Para definir los indicadores de gestión se realizó una charla en grupo con la gerente de Proinplast S.A para intentar definir un objetivo y una estrategia debido a que la empresa no los tiene, después de tener una idea de lo que quiere la empresa procedimos a definir los indicadores más acordes para llevar a cabo la estrategia.

Los indicadores de gestión que definimos para Proinplast S.A. son:

Tabla 6: Indicadores de gestión

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Rentabilidad	<p><i>Objetivo:</i> utilidad que genera cada peso invertido en activos de la empresa.</p> <p><i>Fórmula:</i> ROA</p> <p><i>Óptimo:</i> > 5%</p>
Acceso al Crédito	<p><i>Objetivo:</i> Tener acceso a créditos con bancos para compra de maquinaria, materias primas.</p> <p><i>Estructura:</i> Cantidad de créditos aprobados, cantidad de créditos pagados.</p> <p><i>Óptimo:</i> haber pagado todos los créditos puntualmente,</p>

	tener varios créditos aprobados.
Procesos	<p><i>Objetivo:</i> mejorar los procesos de producción, hacerlos más eficientes.</p> <p><i>Estructura:</i> tiempos de producción</p> <p><i>Óptimo:</i> disminuir tiempos de producción actuales.</p>
Proveedores	<p><i>Objetivo:</i> Alianzas con los proveedores, buscar más proveedores.</p> <p><i>Estructura:</i> nuevos proveedores / encuestas del servicio.</p> <p><i>Óptimo:</i> Tener más de 3 proveedores / 95% de satisfacción por el servicio.</p>
Medio ambiente	<p><i>Objetivo:</i> tener compromiso con el ambiente, disminuir la contaminación.</p> <p><i>Estructura:</i> niveles de contaminación</p> <p><i>Óptimo:</i> disminución de la contaminación en un 5%.</p>
Costo de Materia prima	<p><i>Objetivo:</i> disminución de costos de materia prima</p> <p><i>Estructura:</i> comparación de costos de materia prima.</p> <p><i>Óptimo:</i> disminución del costo en 5%.</p>
Participación en el mercado	<p><i>Objetivo:</i> aumentar la participación en el mercado.</p> <p><i>Fórmula:</i> comparación periodos</p> <p>ventas de la empresa/ventas sector</p> <p><i>Óptimo:</i> aumentar la participación 0,5%</p>
Calidad del producto	<p><i>Objetivo:</i> mejorar la calidad del producto.</p> <p><i>Estructura:</i> clientes satisfechos/clientes totales</p>

	Óptimo: 90% clientes satisfechos.
Nuevos productos	<p><i>Objetivo:</i> incrementar la creación de nuevos productos.</p> <p><i>Estructura:</i> nuevos productos por año.</p> <p><i>Óptimo:</i> 4 nuevos productos.</p>
Satisfacción cliente	<p><i>Objetivo:</i> Número de cliente satisfechos.</p> <p><i>Estructura:</i> encuesta de satisfacción</p> <p style="text-align: center;">Clientes satisfechos/clientes totales</p> <p><i>Óptimo:</i> 90% clientes satisfechos.</p>
Talento humano	<p><i>Objetivo:</i> tener trabajadores capacitados, competentes, eficientes y que estén comprometidos con la organización.</p> <p><i>Estructura:</i> calificación de competencias.</p> <p><i>Óptimo:</i> la calificación de las competencias superior al 80% en promedio en toda la organización.</p>

Elaborado por: Diana Valencia, Camilo Sarmiento, Camilo Sanabria.

4.9. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL

Definida la estrategia que se propuso para que Proinplast S.A sea una empresa competitiva en el sector, es necesario implementar un sistema de gestión para poner en práctica esa estrategia, evaluarla y controlar.

Es por esta razón que proponemos que Proinplast S.A implemente el BSC o CMI para poder alinear la organización a la estrategia. Para implementar el BSC tomaremos como base la guía “implementación del sistema integral de medición” propuesta por el profesor Francisco Fernando Ortega.

A continuación se explicarán los pasos a seguir para implementar un sistema de control; los pasos son: Revisión del diseño estratégico, Operacionalización de la estrategia, diseño e implementación del CMI y despliegue y alineamiento.

4.9.1. REVISIÓN DEL DISEÑO ESTRATÉGICO

El primer paso a seguir para implementar el BSC o CMI es la revisión de los objetivos estratégicos y el planteamiento estratégico que se ha llevado en los periodos anteriores. Esta revisión implica evaluar la visión y los objetivos de la organización, para el caso de Proinplast S.A se deben tener en cuenta que la visión que tiene actualmente no es la adecuada y que la organización no tiene definido ningún objetivo, por esta razón es necesario evaluar la visión y los objetivos propuestos en el presente trabajo.

También es necesario revisar los objetivos estratégicos dimensionados en el espacio y el tiempo. Proinplast S.A no tiene definidos los objetivos, por esta razón y basándonos en el análisis realizado creemos que los objetivos propuestos en este trabajo se pueden cumplir en uno o dos pares de años teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra la organización, los objetivos no son fáciles de cumplir por que la competencia en el sector es elevada, además de los problemas internos de la compañía, los recursos escasos y la mínima ayuda del gobierno; para cumplir estos objetivos es necesario que toda la organización esté dispuesta a cumplirlos y los comprenda claramente.

Estos objetivos no necesariamente deben ser cumplidos al mismo tiempo, existen unos objetivos más difíciles de cumplir que otros, en este caso el desarrollo de nuevos productos y la utilización del 100% de capacidad productiva son los objetivos que pueden cumplirse en menos tiempo, por el contrario la disminución del nivel de endeudamiento, la diferenciación de la competencia y la generación de mayor rentabilidad son objetivos más complicados de cumplir.

La disponibilidad de recursos y los presupuestos son necesarios para poder implementar un sistema de control, por esta razón es necesario evaluar los presupuestos que tiene Proinplast S.A, así como los recursos humanos y financieros. La organización cuenta con un presupuesto y un recurso financiero con el cual puede hacer algunas inversiones aunque no es un gran capital por lo que es necesario un tiempo prudente para cumplir los objetivos. Con respecto a los recursos humanos, la organización cuenta con personal suficiente y capacitado, aunque podría mejorar.

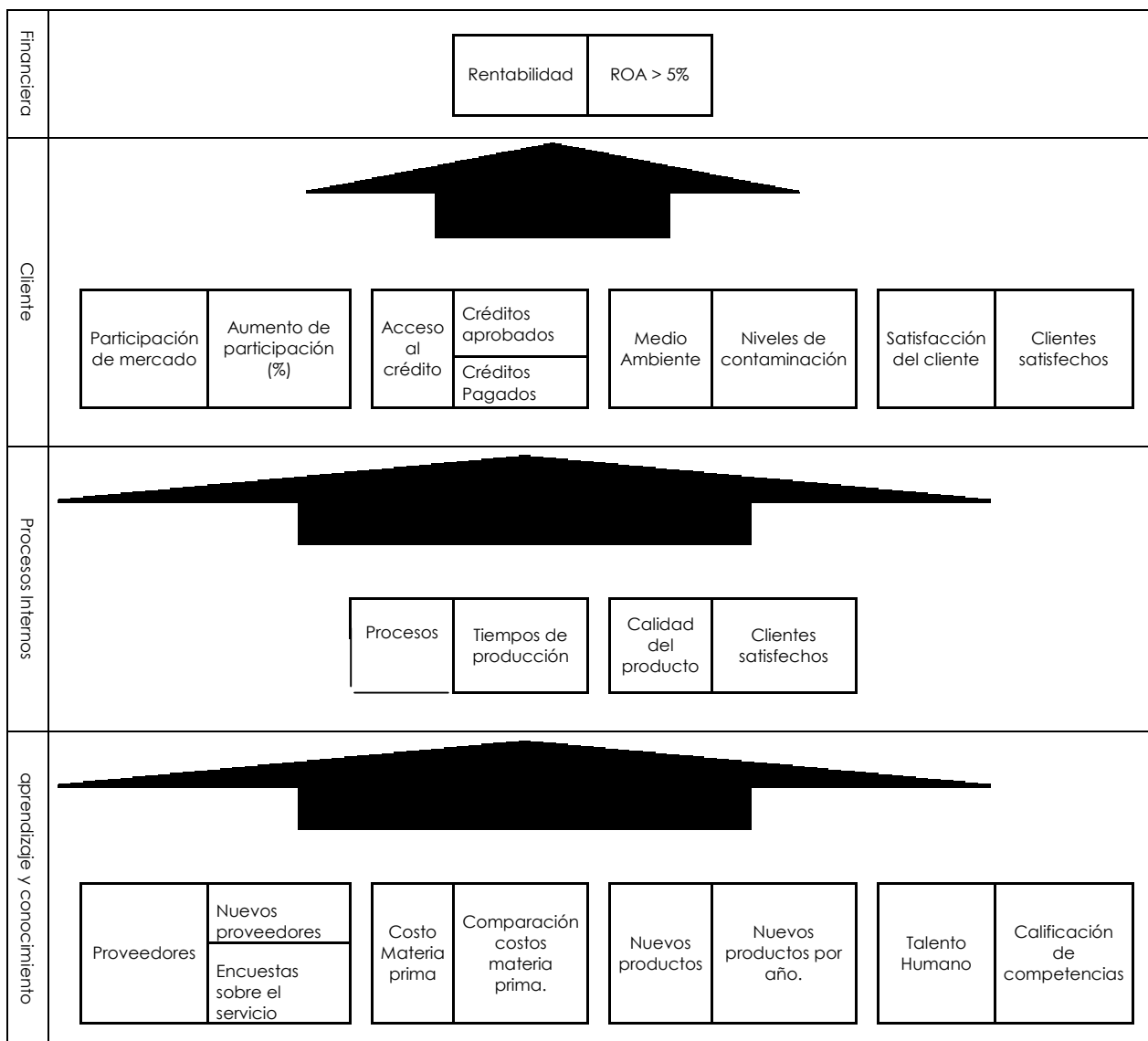
En este proceso debe controlarse si existen problemas con la implementación de la estrategia en la organización, en este caso en particular sabemos que Proinplast S.A. no tiene definida ninguna estrategia, por lo que se debe implementar el BSC después de que la empresa esté alineada con la estrategia que va a utilizar. Para este caso práctico implementaremos el BSC a Proinplast S.A basados en la estrategia propuesta. Para implementar el BSC es necesario asignar un grupo de personas para realizar esta tarea, debe ser un equipo que trabaje en conjunto con las demás personas de la organización.

4.9.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA (MAPA ESTRATÉGICO)

Después de la revisión del diseño estratégico debe hacerse la Operacionalización de la estrategia; como primer punto se deben definir los factores claves de éxitos de la organización, estos factores los definimos con los directivos de la empresa. A partir de la definición de los factores se deben definir los objetivos y priorizar la estrategia; como dijimos anteriormente la organización no tiene ningún objetivo por lo que proponemos unos objetivos nuevos. El siguiente paso es la definición de los indicadores de gestión, los cuales fueron definidos en el punto 6.8.

El mapa estratégico se desprende de los indicadores de gestión. A continuación presentamos el mapa estratégico que resultó de la información de todos los estudios y los análisis:

Gráfico 6. Mapa estratégico.



Gráfica 6: Mapa estratégico de Proinplast S.A.

El siguiente paso es la revisión, el diseño y el ajuste de planes de acción, en este paso se debe asignar personas responsables para esta actividad, definir los planes de acción y las fechas en las que se van a realizar, además de los presupuestos.

4.9.3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

En este proceso se diseña el cuadro de mando integral que va a utilizar la empresa, es necesario el diseño del CMI porque para cada empresa es diferente, después de diseñar el CMI se procede a la implementación o el montaje, es necesaria la capacitación de los empleados y el seguimiento continuo para que la aplicación de este sea exitosa.

Los resultados del BSC reflejan que la empresa está entre el nivel mínimo y el óptimo en todos los perfiles, es decir en los perfiles financiero, clientes, interno y de aprendizaje. Vale la pena aclarar que no necesariamente todos los indicadores de la empresa se encuentran ubicados en ese nivel, existen varios indicadores que están en el nivel superior al óptimo.

La conclusión de la aplicación del BSC es que Proinplast S.A. tiene que mejorar varios factores, entre los que se encuentran la rentabilidad, la participación en el mercado, mejorar los tiempos de producción y sus costos, debe intentar incrementar la producción de nuevos productos e intentar la entrada a nuevos mercados y la disminución de la contaminación.

Las estrategias que debe implementar la organización para mejorar estos factores deben estar enfocadas hacia la reducción de los tiempos y costos, de esta forma la organización puede ser más eficaz y competitiva en este entorno tan competitivo.

A continuación se encuentra la gráfica del Balance Score Card realizado a Proinplast S.A:

Gráfica 6. Balance Score Card.

Periodo		01/02/2010
<i>Financiero</i>		
<i>Clientes</i>		
<i>Interno</i>		
<i>Aprendizaje</i>		
ESTADO TOTAL		

PROTOCOLO DE COLORES	
Esta por debajo del Mínimo	
Esta entre el Mínimo y Óptimo	
Esta entre el Óptimo y Superior	
Esta por encima del Superior	

Facultad de Administración
 Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario
 Colombia -2005

		Tipo	Real	Óptimo	Mínimo	Superior	Estado	Estrategia
Perfil Financiero								
Cod_factor		Rentabilidad		Peso = 12%				
1	Cod_ind	Indicadores de Rentabilidad						
	1,1	ROA	1	0,04	0,05	0,02	0,08	Estrategia 1
Cod_factor		Acceso al crédito		Peso = 8%				
2	Cod_ind	Indicadores de Acceso al crédito						
	2,1	Créditos aprobados	1	0,8	0,8	0,6	0,9	Estrategia 1
	2,2	Créditos pagados	1	0,5	0,5	0,3	0,8	Estrategia 1
Cod_factor		Peso =						

		Tipo	Real	Óptimo	Mínimo	Superior	Estado	Estrategia	
Perfil Clientes									
Cod_factor		Proveedores		Peso = 8%					
1,5	4	Cod_ind	Indicadores de Proveedores						
		4,1	Nuevos proveedores	1	4	3	1	4	1 Estrategia 1
		4,2	Encuestas sobre el servicio	1	0,8	0,8	0,7	0,9	Estrategia 1
Cod_factor		Costo de materia prima		Peso = 10%					
6	6	Cod_ind	Indicadores de Costo de materia prima						
		6,1	Comparación costos materia prima	1	0,05	0,05	0,03	0,08	Estrategia 1
Cod_factor		Participación en el mer.		Peso = 8%					
7	7	Cod_ind	Indicadores de Participación en el mercado						
		7,1	Aumento del % de participación de	1	0,002	0,005	0,001	0,007	Estrategia 1
Cod_factor		Satisfacción del cliente		Peso = 9%					
10	10	Cod_ind	Indicadores de Satisfacción del cliente						
		10,1	Clientes satisfechos	1	0,8	0,8	0,6	0,9	Estrategia 1

		Tipo	Real	Óptimo	Mínimo	Superior	Estado	Estrategia	
Perfil Interno									
Cod_factor		Procesos		Peso = 10%					
3	3	Cod_ind	Indicadores de Procesos						
		3,1	Tiempos de producción	1	0,03	0,05	0,02	0,07	Estrategia 1
Cod_factor		Calidad el producto		Peso = 10%					
8	8	Cod_ind	Indicadores de Calidad el producto						
		8,1	Clientes satisfechos	1	0,8	0,8	0,6	0,9	Estrategia 1
Cod_factor		Nuevos productos		Peso = 7%					
9	9	Cod_ind	Indicadores de Nuevos productos						
		9,1	Nuevos productos al año	1	2	4	2	6	Estrategia 1

		Tipo	Real	Óptimo	Mínimo	Superior	Estado	Estrategia	
Perfil Aprendizaje									
Cod_factor		Medio ambiente		Peso = 10%					
5	5	Cod_ind	Indicadores de Medio ambiente						
		5,1	Niveles de contaminación	1	0,02	0,05	0,02	0,07	Estrategia 1
Cod_factor		Talento humano		Peso = 8%					
11	11	Cod_ind	Indicadores de Talento humano						
		11,1	Calificación de competencias	1	0,8	0,8	0,6	0,9	Estrategia 1

4.9.4. DESPLIEGUE Y ALINEAMIENTO

Para poner en práctica este punto es necesario definir las unidades de negocio de la organización, en caso tal de que la empresa los tenga definidos se deben revisar para que estén de acuerdo a la nueva definición de la estrategia. Para el caso de Proinplast S.A. se tienen que definir debido a que no las tiene definidas, se debe hacer con base en la estrategia propuesta en el presente trabajo.

La definición de las unidades de negocio de una compañía puede ser de acuerdo a los segmentos de mercado, a las líneas de producto, por su posición geográfica. Las unidades de negocio de Proinplast S.A pueden definirse por la línea de producto, es decir, línea industrial, línea de hogar y línea de juguetes.

El siguiente paso es definir la cadena de valor, es necesario la definición de los siguientes puntos: los eslabones por unidad de negocio, los activos por unidad de negocio, el inductor de costos y la forma en la que van a implementar los costos por unidad de negocio. La definición de estos puntos debe estar de acuerdo con la definición de la estrategia.

La cadena de valor de Proinplast S.A debe ser similar en cada unidad de negocio porque estas son por línea de producto y los procesos para cada producto son similares; la logística interna, la producción, la logística externa son similares para las tres líneas de producto, las diferencias pueden ser en el tiempo de producción únicamente, las actividades de marketing y servicio post-venta no se aplica en la actualidad en la cadena de valor en las tres líneas pero es necesario que se apliquen estos puntos para ser más competitivos, con respecto a las actividades de apoyo en Proinplast S.A como la de recursos humanos y la de infraestructura, son iguales para las tres líneas.

Basados en la entrevista realizada a los directivos sobre la cadena de valor se puede identificar algunos problemas, como la falta de marketing y servicio

post-venta, pero las demás actividades primarias si se hacen eficientemente, aunque podrían mejorar; para que la cadena de valor de Proinplast S.A. mejore en cada una de las líneas es necesario mejorar las actividades para que la implementación del BSC sea eficiente.

Finalmente se procede al alineamiento con la estrategia, la actividad a realizar es evaluar los mapas de los procesos de la organización con el grupo de gestión de procesos, en este caso es con los directivos porque no existe tal grupo, después de evaluar estos procesos se debe evaluar la cadena de valor de cada unidad de negocio y se deben ajustar a los procesos, la recomendación que proponemos es definir exactamente la cadena de valor de cada unidad de negocio de Proinplast S.A. porque no está definida, los procesos de la compañía son buenos pero pueden ser más eficientes por lo que se deben mejorar para alinearlos con la cadena de valor.

Después de hacer estos ajustes deben hacerse las sinergias, es decir, una acción conjunta entre dos o más causas para generar un efecto; Proinplast S.A no está dividida en áreas funcionales claras por lo que es una empresa familiar y los dueños son los encargados de la mayoría de las funciones, por esta razón proponemos la creación de áreas funcionales fijas para que cada una se dedique a hacer su especialidad pero teniendo en cuenta que se deben crear esas sinergias para que los procesos de producción sean más eficientes.

Las sinergias se deben definir claramente para poder llevar estas actividades al BSC, lo que permitiría la implementación total del sistema de gestión, teniendo en cuenta que se debe evaluar y llevar un control periódico para asegurar su aplicación.

Para una empresa pequeña y familiar como la que estamos evaluando es complicado implementar un sistema de gestión porque dentro de la empresa faltan por definir muchas cosas, crear áreas, delegar funciones, tener una

estrategia, etc., por lo que es necesario organizar correctamente la compañía para que la implementación del BSC funcione correctamente.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad podemos ver que la mayoría de medianas y pequeñas empresas carecen de una estrategia para llevar a cabo sus objetivos, y en algunos casos su misión y visión específica cuáles son sus aspiraciones y de cuál va a ser la forma para alcanzar dichos objetivos. Es por esta razón que el desarrollo de una formulación e implementación estratégica puede ayudar a una empresa como Proinplast S.A. para que comience a direccionar una estrategia específica que lleve al cumplimiento de objetivos los cuales le ayudaran a largo plazo a posicionarse como una reconocida empresa del sector plástico.

Gracias a las herramientas utilizadas en el desarrollo de este proyecto como lo es el direccionamiento estratégico y el cuadro de mando integral, podremos brindar a Proinplast S.A. un acercamiento al desarrollo de sus objetivos estratégicos para poder consolidarse como una organización estructurada y enfocada al cumplimiento de sus metas mediante la estrategia organizacional.

En general podemos concluir que para alcanzar los objetivos específicos a un largo plazo, Proinplast S.A. debe comenzar a medir cuáles son sus prioridades en cuanto a las metas, deben reevaluar el concepto de misión y visión, y re direccionar todo su potencial a cumplir las metas propuestas a corto plazo, para que con cada paso en el que puedan ir avanzando generen oportunidades de crecimiento tanto organizacional como el de su personal.

Proinplast S.A a pesar de no ser una organización orientada a la estrategia y con muchas debilidades en sus objetivos a futuro, refleja un constante crecimiento que ha sido generado por su calidad gerencial, visión de negocio y conocimiento del mercado; también vale destacar el excelente trato a sus empleados, quienes han demostrado respeto y responsabilidad a la compañía. El sector de los plásticos como mencionamos en uno de los puntos anteriores es bastante amplio y abarca variedad de productos. Es por esto que es de vital

importancia y para la perdurabilidad de una empresa como Proinplast S.A. estar a la vanguardia de sus productos, generar calidad y confianza a sus clientes, por lo que conocimos en el desarrollo de este trabajo pudimos ver que sus gerentes se han preocupado por mantener a sus clientes satisfechos en su totalidad, también buscando crecer en el mercado, innovar en el mercado no solo con productos nuevos también con ideas que puedan llegar a diferenciarlos de los demás.

El tener un cliente tan importante como lo es Bavaria logra demostrar el potencial de la compañía que con un poco de trabajo podría llegar a posicionarse como líder en el mercado no solo por la calidad de sus productos también por su servicio Outsourcing, su compromiso con el medio ambiente y con cada una de las personas pertenecientes a la organización.

Las instalaciones de Proinplast S.A. demuestran su crecimiento, desarrollo y esfuerzo por ser una compañía competitiva en el sector; podrían complementar su crecimiento y desarrollo aplicando fortalezas tecnológicas que les permita mantener un control más preciso sobre el material, producción, almacenamiento, despacho y entregas; ya que por medio de estos sistemas se puede mantener un control más preciso el cual brindaría a la compañía apoyo en su estrategia de bajar los costos.

Aunque podría parecer contradictorio en la formulación de las 2 estrategias que Proinplast S.A. debería seguir, una renovación de su flota de transporte para el despacho de la mercancía podría a mejorar los tiempos y costos de transporte; aunque se podría incurrir en un aumento del nivel de endeudamiento sería un beneficio para alcanzar los objetivos establecidos.

Finalmente podemos agregar que todo el crecimiento que ha tenido Proinplast S.A. aún sin tener un plan estratégico, se ha logrado por las habilidades de sus altos mandos, quienes con visión a grandes escalas, estudio y conocimiento del mercado plástico desde sus bases (conocimiento de todos los procesos

tanto de la materia prima como de su proceso, tratamiento y distribución), el trato humano a cada uno de sus empleados; quienes se sienten identificados con la compañía, el aporte al medio ambiente y su ingenio e innovación han permitido que durante los últimos 7 años Proinplast S.A. este posicionada como un compañía de visión, la cual podrá fortalecerse aplicando nuevos conceptos administrativos y basando su proyección a la estrategia.

6. RECOMENDACIONES

Gracias a los análisis realizados podemos concluir que Proinplast S.A. debe enfocar sus objetivos a la estrategia tomando como base el direccionamiento a mejorar los tiempos y bajar los costos.

Como mencionamos en las conclusiones creemos necesario que la organización mejore sus sistemas de información implementando nuevas tecnologías que le permitan tener un control más exacto de materias primas, producción almacenamiento y distribución; por medio de estos controles se puede garantizar un mejor servicio al cliente garantizando lealtad y fidelidad por parte de ellos.

Es importante que las organizaciones desde su formación dirijan objetivos basados en una estrategia, pero estas estrategias deben alinearse a la empresa por medio de un sistema de gestión como el BSC que es un sistema que permite controlar toda la gestión de la compañía.

Para una empresa como Proinplast S.A. y en general a pequeñas y medianas empresas el gobierno debería brindar un apoyo más fuerte para el desarrollo y fomento para que las organizaciones se vuelvan mucho más competitivas, aunque como mencionamos anteriormente por medio de Proexport el gobierno ha brindado un apoyo a las empresas, creemos que el apoyo debería reflejarse más directamente en el sector.

A pesar del compromiso de Proinplast S.A. con el medio ambiente, creemos necesario un apoyo gubernamental para la protección y cuidado del mismo, así

muchas compañías utilicen materiales reciclados, el sector del plástico y caucho son de los que más afectan el medio ambiente, si se brindara apoyo para mantener tecnología adecuada que brinde más seguridad y beneficio para el entorno ambiental.

Proinplast S.A. debe enfocar objetivos y realizar estrategias para destacarse y posicionarse en el mercado directo e indirecto. En la actualidad las compañías utilizan campañas de E-Marketing para mantener al tanto a sus clientes de nuevos productos y nuevos servicios, también para llegar a nuevos clientes y nuevos segmentos; el tele mercadeo podría ser una excelente campaña para lograr nuevos clientes.

El sector debe invertir en mejorar la tecnología para poder desarrollar con más frecuencia nuevos productos porque es muy costoso crear nuevos productos debido a los costos de los moldes, este tipo de factores le resta competitividad al sector.

Asociaciones como el ICIPC (instituto de capacitación e investigación del plástico y el caucho ayudan al sector a ser más competitivo, sin embargo se necesita más ayuda por parte del gobierno y nuevas instituciones que inviertan en la mejora del sector, otras instituciones como Acoplásticos que representa a las empresas a nivel latinoamericano incentivan a las organizaciones colombianas a exportar sus productos y ser competitivos en comparación con las empresas extranjeras.

El sector debe encontrar la forma de disminuir el pago de intereses porque el costo de las maquinarias es muy elevado, y las empresas pequeñas acceden a muchos créditos para poder acceder a la maquinaria, sabemos lo complicado que es adquirir tecnología tan costosa pero en intereses se están pagando una cantidad muy alta de plata, lo que podría utilizarse para otros fines.

A partir de todos los estudios y análisis realizados en el presente trabajo las directivas de la organización deben socializar y discutir lo planteado para no

caer de nuevo en los errores del pasado y ser así más competitivos. Los directivos deben encargarse en dar a conocer a toda la organización las estrategias a seguir para que todas las personas se dirijan hacia el mismo fin. Por medio de un sistema de control como el BSC puede garantizarse la implementación de la estrategia en una organización, teniendo en cuenta que se debe tener un control y una evaluación continua, que todas las personas de la empresa deben entender el sistema de gestión y la forma en que funciona.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Joan (2003). Control de gestión, una perspectiva de dirección, Gestión 2000, Barcelona.
- Francés, Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Pearson educación, México.
- Kaplan, Robert S. (2006). Alignment: Cómo alinear la Organización a la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, Robert S. (2004). Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). Cuadro de Mando Integral (the balanced score card), Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona.
- Ortega, Francisco Fernando (2006). Aprendizaje Organizacional a Través del Control de Gestión. Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Porter, Michael (2003). Ser Competitivo, Nuevas Aportaciones y conclusiones, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Porter Michael (2001). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Compañía editorial continental, México.
- Restrepo, Luis Fernando (2004). Interpretando a Porter, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Robbins, Stephen & Coulter, Mary (2005). Administración, Pearson educación, México.
- Thompson, Arthur A. (2003). Administración Estratégica, 13ª ed., Mc GrawHill, Bogotá.
- Sallenave, Jean Paul (1990). Gerencia y planeación estratégica, Norma, Bogotá.

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.anif.org/includes/scripts/open.asp?ruta=/images/dynamic/articles/2707/Encuestall-09.pdf>. (Recuperado en el mes 10 del año 2009)
- www.acoplasticos.com (Recuperado en el mes 11 del año 2009)

- www.andinapack.com (Recuperado en el mes 11 del año 2009)
- www.plasticosamerica.com (Recuperado en el mes 11 del año 2009)
- www.coplastcol.plastcolombia.com (Recuperado en el mes 01 del año 2010)
- <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/5pstrat.html> (Recuperado en el mes 02 del año 2010)