



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y  
OPERACIONES**

**Planeación estratégica y táctica de la empresa de manufactura  
CONSUPLAST S.A. (sección Racar).**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor:**

**JOSÉ LUIS FLORES MOLINA**

**Director:**

**FRANCISCO XAVIER AMPUERO VELASQUEZ**

**CUENCA – ECUADOR**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A mi hijo José David y mi esposa María Fernanda, porque también cumplieron sacrificios para que pueda alcanzar mi sueño y a pesar de todos los obstáculos han llenado mi vida de amor y alegrías infinitas.

A mis padres y hermanos, que siempre me han brindado su apoyo y amor incondicional.

José Luis Flores Molina

## **AGRADECIMIENTO**

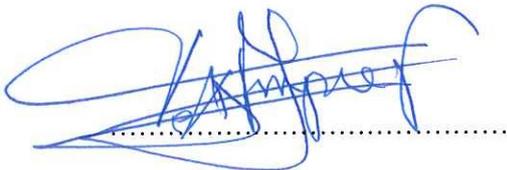
Agradezco a la empresa CONSUPLAST S.A, por brindarme las facilidades para desarrollar este trabajo, así como también al Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez, Director de la misma que me ha apoyado y asesorado durante el proceso.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA EMPRESA DE  
MANUFACTURA CONSUPLAST S.A. (SECCIÓN RACAR).**

**RESUMEN**

Una manera de sobresalir en el mercado cada vez más competitivo es la elaboración del Plan Estratégico y Táctico, partiendo de la situación actual de la empresa se define de manera efectiva hacia donde queremos llegar con objetivos claros y concisos a corto y largo plazo, los mismos q serán conseguidos de la información que proporciona la misma luego de un análisis por cada una de las áreas críticas de la empresa. Es imprescindible recalcar que la empresa está formada por valores y estrategias corporativas que nos permite direccionar el futuro de la misma con la ayuda de un plan estratégico y táctico que nos permita definir recursos materiales e indicadores de gestión con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

**Palabras Clave:** Planeación estratégica, análisis situacional, valores estratégicos, objetivos a largo plazo, análisis FODA.



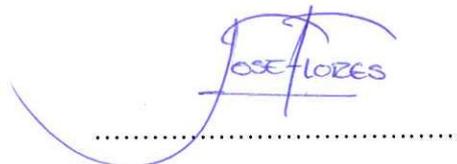
Francisco Xavier Ampuero Velásquez

**Director de tesis**



Pedro José Crespo Vintimilla

**Director de Escuela**



José Luis Flores Molina

**Autor**

**STRATEGIC AND TACTICAL PLANNING OF CONSUPLAST S.A  
MANUFACTURING COMPANY (RACAR SECTION)**

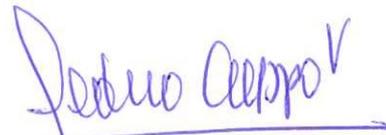
**ABSTRACT**

One way to excel in an increasingly competitive market is the implementation of a Strategic and Tactical Plan. Based on the current situation of the company, we defined where we want to go through clear and concise short and long term goals, which will be obtained from the information collected from the company after the analysis of each of its critical areas. It is essential to emphasize that the company is formed by values and corporative strategies that allow us to re-direct its future with the help of a strategic and tactical plan to define material resources and management indicators in order to meet the objectives.

**KEYWORDS:** Strategic Planning, Situational Analysis, Strategic Values, Long-Term Objectives, SWOT Analysis.



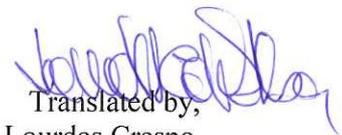
Francisco Xavier Ampuero Velásquez  
**Thesis Director**



Pedro José Crespo Vintimilla  
**School Director**



José Luis Flores Molina  
**Author**



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

**INDICE DE CONTENIDOS**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Páginas.</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>v</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>3</b>
1.1 Justificación.....	3
1.2 Análisis situacional.....	3
1.2.1 Análisis de Personal.....	3
1.2.2 Análisis de Productos.....	4
1.2.3 Análisis de Mercado.....	5
1.2.4 Análisis de Precios y Retribuciones.....	6

1.2.5 Análisis de Instalaciones y Recursos.....	7
1.2.6 Análisis de Toma de Decisiones.....	8
1.2.7 Análisis de Contingencias.....	8
<b>CAPITULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 Valores estratégicos.....	10
2.2 Misión.....	13
2.3 Visión.....	15
2.4 Estrategia corporativa.....	16
<b>CAPITULO III: PLANEACION A LARGO PLAZO.....</b>	<b>21</b>
3.1 Identificación y análisis de las áreas estratégicas críticas.....	21
3.2 Identificación y análisis de los asuntos estratégicos críticos.....	23
3.3 Análisis FODA.....	29
3.4 Objetivos Estratégicos.....	31
3.5 Indicadores de Desempeño Claves.....	32

<b>CAPÍTULO IV: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....</b>	<b>34</b>
4.1 Cuadro de Mando Integral.....	34
4.2 Mapa Estratégico.....	34
4.3 Tablero de Control.....	37
4.4 Planes Estratégicos de Acción.....	38
<b>CAPITULO V: PLANEACION TACTICA.....</b>	<b>45</b>
5.1 Objetivos a corto plazo.....	45
5.2 Planes Operativos Anuales.....	46
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>56</b>

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Definición de Valores Estratégicos.....	10
Tabla 2 Definición de Factores Estratégicos.....	18
Tabla 3 Definición de Valores Estratégicos.....	21
Tabla 4 Matriz de Asuntos Estratégicos.....	24
Tabla 5 Matriz FODA Cruzada.....	30
Tabla 6 Objetivos Estratégicos.....	31
Tabla 7 Indicador de Desempeño Clave.....	33
Tabla 8 Tablero de Control.....	37
Tabla 9 Objetivos a Corto Plazo.....	45

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama Causa Raíz.....	35
Figura 2 Mapa Estratégico.....	36

Flores Molina José Luis

Trabajo de Graduación

Ing. Francisco Xavier Ampuero Velásquez

Diciembre, 2015.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA DE LA EMPRESA DE MANUFACTURA CONSUPLAST S.A. (SECCIÓN RACAR).**

### **INTRODUCCION**

La empresa de manufactura Consuplast SA es una de las compañías más importantes de plástico a nivel regional por lo que es indispensable que opere de manera eficiente y teniendo el máximo rendimiento.

Consuplast S.A. es una empresa nueva en el mercado y está en potencial crecimiento, en consecuencia es importante la elaboración de una Planeación Estratégica y Táctica, a fin de que esta, dirija todas las operaciones garantizando el cumplimiento de los objetivos; pues la planeación es el camino para una correcta administración de recursos. En virtud a ello se determinó la situación actual de la empresa la misma que permitirá definir la misión, visión y la estrategia corporativa, a fin de que esta alcance sus objetivos y metas, planificando y administrando de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros.

Para que la empresa logre posicionarse en el mercado es necesario realizar la planeación a largo plazo, definiendo elementos de gran importancia como áreas y asuntos estratégicos, análisis FODA, objetivos estratégicos y asuntos estratégicos, cuyo resultado es llegar a ser una empresa sostenible en el tiempo.

Para óptimo cumplimiento de los planes estratégicos de acción se elaborara la planeación Táctica y de esta manera llegar a ser una de las empresas más importantes del país.

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una planeación estratégica y táctica de la empresa de manufactura CONSUPLAST S.A.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar el análisis situacional de la empresa, la cual nos permitirá identificar sus fortalezas y debilidades, para en base a ello proceder con la planeación estratégica.
- Definir el pensamiento estratégico de la empresa basada en valores, los mismos que nos ayudaran a aclarar la misión, declarar la visión y elaborar la estrategia.
- Realizar la planeación a largo plazo que la empresa debe efectuar para un crecimiento sostenible en el tiempo.
- Elaborar la planeación táctica para la empresa con objetivos a corto plazo y planes operativos anuales.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **1.1 Justificación**

La empresa CONSUPLAST S.A al pertenecer a un grupo Empresarial importante de la ciudad debe funcionar de manera eficaz, por lo que es de gran importancia que cuente con una Planeación Estratégica y Táctica a través de la cual se podrá actuar de manera preventiva en las áreas en donde existan falencias las cuales serán determinadas en el análisis situacional, las áreas críticas detectadas nos facilitarán el planteamiento de los objetivos estratégicos los que servirán de base para la elaboración de los Planes Estratégicos de Acción los mismos que nos permiten determinar los recursos humanos, materiales y financieros que deben ser asignados.

#### **1.2 Análisis situacional**

El análisis situacional servirá de base para las proyecciones futuras, pues proporcionara una guía de evaluación que permita conocer el nivel de eficiencia con el que se está operando así también se podrán identificar las deficiencias del mismo.

##### **1.2.1 Análisis de Personal**

El análisis del personal se realizó en base al estudio del siguiente banco de preguntas:

1. ¿Se dispone del personal suficiente en la empresa?  
Si, la empresa tiene 109 empleados operativos los mismos que están distribuidos en los tres turnos de trabajo y 2 empleados administrativos.
2. ¿Cuál es el plan de capacitación del personal?

La empresa no tiene desarrollado un plan de capacitación para el personal, solo se los capacita en Riesgos Laborales y en actividades relacionadas con el trabajo que va a desempeñar.

3. ¿La empresa cumple con las prestaciones?

Si, la empresa cumple con todas las prestaciones legales vigentes, pues no se puede ofertar menos de lo que la ley permite.

4. ¿Los empleados están de acuerdo con nuestras prestaciones?

Si, los empleados están de acuerdo con las prestaciones, además que son las que dispone la ley.

5. ¿Existen reconocimientos e incentivos?

La empresa no maneja programas de reconocimientos e incentivos.

### **1.2.2 Análisis de Productos**

El análisis de los productos se realizó en base al estudio del siguiente banco de preguntas:

1. ¿Cuáles son los productos que la empresa brinda sus nuestros clientes?

La empresa tiene un amplio portafolio de productos entre los que se destacan:

- Mangueras en base a resina de PVC
- Espuma de Polietileno
- Espuma Flex en lámina y moldeado
- Producto Inyectado en polipropileno
- Descartables en base a poliestireno

2. ¿Cuál es el servicio que brinda la empresa?

La empresa da a sus clientes un servicio de entrega directa y asesoría técnica.

3. ¿Cuáles serían los nuevos productos que la empresa ofrecería al mercado?  
Entre los nuevos productos que ofrecería la empresa seria vasos para café en base a poli estireno EPS.
4. ¿Qué valor agregado le damos a nuestros productos?  
Todos los productos son elaborados con materia prima de calidad y tecnología de punta lo que garantiza la duración de los mismos.
5. ¿Cuáles son los productos más rentables?  
Dentro de los productos más rentables se encuentran los productos inyectables como lo son vasos, tazones y todos los contenedores para alimentos debido a que es prohibida la importación de estos.

### **1.2.3 Análisis de Mercado**

El análisis del mercado se realizó en base al estudio del siguiente banco de preguntas:

1. ¿Qué mercado atendemos?  
Nuestro mercado es el local, nacional e internacional.
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?  
Nuestros clientes son la cadena de supermercados del grupo, los pequeños y grandes distribuidores del país.
3. ¿Qué mercado nuevo debemos atender?  
El mercado al que se quiere atender es Colombia y Perú.
4. ¿Qué piensan nuestros clientes de nosotros?  
La percepción que tienen nuestros clientes de nosotros es que somos una empresa que establecida y organizada que fabrica productos con calidad de

exportación y comprometida con el desarrollo de la ciudad generando fuentes de trabajo.

5. ¿Cuál es nuestra participación de mercado?

Al ser una empresa nueva en el mercado no se tiene datos estadísticos comparativos.

#### **1.2.4 Análisis de Precios y Retribuciones**

El análisis de los precios y retribuciones se realizó en base al estudio del siguiente banco de preguntas:

1. ¿Cómo establecemos nuestros precios?

Se realiza el desglose tanto de los costos administrativos, operativos y de distribución y se establece la utilidad condicionado por los precios que oferta la competencia.

2. ¿Con que frecuencia se revisan los precios?

Se maneja un sistema mensual de información en el que se monitorea los costos de la materia prima que son los que fluctúan.

3. ¿Cómo se comparan los precios con la competencia?

Al ser una empresa local nuestros precios son más bajos que los de la competencia.

4. ¿Cómo se relacionan nuestros precios con la calidad de nuestros productos?

Dentro de la política empresarial que manejamos los precios están directamente relacionados con la calidad de nuestros productos.

5. ¿Qué piensan los clientes de nuestros precios?

Los clientes piensan que nuestros precios son accesibles, están de acuerdo con la realidad económica del país.

### **1.2.5 Análisis de Instalaciones y Recursos**

El análisis de las instalaciones y recursos se realizó en base al estudio del siguiente banco de preguntas:

1. ¿Las instalaciones que tiene la empresa son las adecuadas?  
Si, la empresa cuenta con una nave industrial amplia con tecnología de punta, y la distribución de las máquinas permite la fluidez del proceso productivo.
2. ¿La empresa tiene equipos tanto mecánicos como tecnológicos adecuados?  
Todas las maquinarias y equipos que se utilizan en la empresa son de última tecnología y cuentan con todos los parámetros de seguridad.
3. ¿La empresa tiene procesos y métodos actualizados?  
Al ser una empresa nueva en el mercado tiene proceso y métodos de producción modernos.
4. ¿CONSUPLAST S.A. tiene un proceso para controlar la productividad?  
Si, el control de la productividad es manejado a través de las órdenes de producción.
5. ¿Cuáles son las debilidades que la empresa tiene con respecto a las tecnologías?  
La empresa busca siempre estar actualizada con las máquinas y software necesarios para desarrollar los procesos.

### **1.2.6 Análisis de Toma de Decisiones**

El análisis de toma de decisiones se realizó en base al estudio del siguiente banco de preguntas:

1. ¿Quién toma las decisiones?

Las decisiones claves de la empresa las toma el Presidente del Grupo.

2. ¿Cómo se estructura el proceso para la toma de decisiones?

Para el proceso de toma de decisiones se tiene al Gerente de la Empresa y el Presidente del Grupo.

3. ¿Criterios para la toma de decisiones?

Los criterios para la toma de decisiones claves son establecidos en base a la productividad y a la calidad.

4. ¿Cómo se incluye la información relevante en la toma de las decisiones?

Se procede a recabar toda la información tanto de la parte operativa como de la administrativa para la toma de decisiones.

5. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?

La efectividad en la toma de decisiones puede mejorar implementando en la empresa un departamento de Talento Humano.

### **1.2.7 Análisis de Contingencias**

El análisis de las contingencias se realizó en base al estudio del siguiente banco de preguntas:

1. ¿Qué acciones tomaría si ocurren cambios críticos en su personal?

El Grupo al que pertenece la empresa cuenta con una base de datos de personal que ya han sido entrevistados, se solicitaría la incorporación del personal preseleccionado.

2. ¿Qué acciones tomaría si ocurren cambios críticos en sus productos?

Si existieran cambios críticos en nuestros productos se le asignaría al personal más capacitado para la elaboración de nuevos productos sin que este afecte la productividad de la empresa.

3. ¿Qué acciones se tomaría en los cambios en el mercado?

Si existiese cambios en la demanda de nuestros productos se debería prescindir de cierto número de personal.

4. ¿Qué acciones se tomaría si ocurren cambios en el entorno?

La empresa siempre está recibiendo información del entorno y de organismos estatales de control para tomar acciones que no afecten la estabilidad y productividad.

5. ¿Qué acciones se tomaría si existen cambios en las nuevas tecnologías?

Se debería establecer un convenio de crédito con la empresa proveedora de maquinaria y con empresas afines para la tercerización de trabajo.

A través del estudio de las preguntas realizadas al personal de la empresa se obtuvo datos de gran importancia los mismos que nos permiten determinar los factores internos y externos que afectan el desarrollo actual de la empresa y en los cuales se debe trabajar con más énfasis para el cumplimiento de los objetivos para encaminar a la empresa hacía el continuo crecimiento.

## CAPÍTULO II

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico es el proceso que se desarrolla para identificar e implantar estrategias que serán las directrices que orientan a la empresa hacia el futuro y dan el rumbo para el logro de las estrategias, para ello es necesario conocer el entorno en donde se desarrolla la empresa con el objetivo de determinar las oportunidades y amenazas.

#### 2.1 Valores estratégicos

Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a lo que nos conducirá al éxito considerando la situación actual como la futura, para obtener información de los valores estratégicos de la empresa se enlistarán en la siguiente matriz clasificándolos como NI (no importante) a I (importante).

Tabla 1 Definición de Valores Estratégicos.

DIMENSIÓN	NI		I	CARACTERIZACIÓN
Ética			X	La forma cómo la empresa integra el conjunto de valores en sus políticas y toma de decisiones en todos los ámbitos.
Calidad			X	Todos los productos elaborados cumplen todas las Normas de Calidad Vigentes.
DIMENSIÓN	NI		I	CARACTERIZACIÓN

Salud y Seguridad			X	Factor importante dentro de las empresas y directamente relacionado con la productividad.
Capital Humano			X	El personal debe ser preparado para enfrentar todo tipo de eventualidades.
Liderazgo		X		
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	Las mejores ideas nacen del trabajo en conjunto
Clima Laboral		X		
Lealtad		X		
Compañerismo		X		
Innovación			X	Nuevos productos para enfrentarnos al mercado competitivo
Responsabilidad con la sociedad			X	Todas las operaciones cumplen con los parámetros técnicos y legales

Una vez dimensionados los valores estratégicos se han seleccionado los de mayor importancia, los que serán los patrones para la toma de decisiones.

### 2.1.1 Declaratoria de los Valores Estratégicos.

- **Ética**

Contar con un código de ética es de vital importancia, pues todas las actividades que realizan tanto empleados y como trabajadores deben desarrollarse en cumplimiento de normas de conducta y buenas practicas.

- **Calidad**

La calidad en todos los productos que se elaboran en la empresa es un factor importante de gestión, ya que aporta valor al cliente ofreciendo características superiores a las que el cliente esperaba mostrando el interés de la empresa por mantener la satisfacción del cliente.

- **Salud y Seguridad**

La salud y seguridad es la disciplina orientada a la prevención de accidentes y enfermedades causadas por el trabajo; identificando, minimizando y eliminando los riesgos que afecten la salud de los trabajadores promoviendo un ambiente de trabajo sano y seguro.

- **Capital Humano**

El capital humano es el valor principal dentro de la empresa, pues él es el principio y fin dentro de todos los procesos productivos, siendo el motor generador de ideas y administrar recursos económicos y materiales.

- **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo permite a las empresas alcanzar alto nivel de desempeño integrando de forma armónica las funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- **Innovación**

La competencia en la actualidad obliga a la empresa a mejorar el modelo de negocio, realizando cambios organizacionales, productivos y tecnológicos con el fin de ser más competitivo y eficiente en el mercado.

- **Responsabilidad con la Sociedad**

La empresa busca siempre el bienestar de la sociedad es por ello que desarrolla todas sus operaciones cumpliendo las regulaciones vigentes y genera fuentes de empleo y aporta a la economía del entorno.

## **2.2 Misión**

La misión es la afirmación que describe principalmente: el concepto de la organización, la naturaleza de la actividad que realiza, la razón de su existencia, el mercado a servir y la manera de trabajar, en el contexto de sus valores estratégicos. (Coronel, 2012)

Para definir la misión de la empresa se ha elaborado el siguiente cuestionario para clarificar ciertos aspectos de interés:

Aspectos (Cuestionario):

1. ¿En qué actividades estamos?

La empresa Consuplast S.A está dedicada a la fabricación de productos de plástico, PVC y polipropileno.

2. ¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

La empresa Consuplast S.A forma parte del grupo empresarial Gerardo Ortiz y es proveedor de los productos de plástico para las cadenas de supermercados del grupo y para distribuidores locales y nacionales.

3. ¿Cuáles son y deben ser nuestros servicios y productos?

La empresa Consuplast S.A, pertenece al grupo empresarial Gerardo Ortiz y se dedica a la fabricación de productos de plástico los mismos que son comercializados en la cadena de supermercados del grupo y por distribuidores a nivel nacional , entre los productos tenemos:

- Mangueras en base a resina de PVC.
- Espuma de Polietileno.
- Espuma Flex en lámina y moldeado.
- Producto Inyectado en polipropileno.
- Descartables en base a poliestireno.

4. ¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?

El mercado que atendemos en la actualidad es la ciudad de Cuenca y Guayaquil en la cadena de supermercados, y a nivel nacional por distribuidores, y el mercado al que se quiere distribuir es a Colombia y Perú.

5. ¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?

Nuestros clientes son la cadena de supermercados del Grupo Ortiz y distribuidores a nivel nacional.

6. ¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Nuestro interés sobre rentabilidad y competitividad superar a nuestros competidores con la innovación constante del portafolio de productos permitiéndonos enganchar una ventaja competitiva.

7. ¿Qué valores son y deben ser importantes?

Los valores más importantes para la empresa son:

- Ética.
- Calidad.
- Salud y Seguridad.
- Capital Humano.
- Trabajo en Equipo.
- Innovación.
- Responsabilidad con la Sociedad.

8. ¿Qué consideraciones hay sobre nuestros recursos organizacionales?

Para Consuplast S.A el recurso organizacional más importante es el talento humano ya que el que genera ideas y se convierte en el principio y fin de todo proceso productivo.

### **2.2.1 Declaratoria de la Misión**

La misión de Consuplast S.A, es: ser la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de plástico y PVC con altos estándares de calidad administrando de manera responsable el capital humano y financiero, generando valor a los accionistas, clientes y colaboradores.

En apoyo a esto nos comprometemos a:

- Promover la cultura de prevención de accidentes y enfermedades causadas en el trabajo con la implementación de un Sistema de Gestión de Prevención.
- Tratar a los empleados, clientes y proveedores con consideración y respeto.
- Mantener la innovación de nuestro portafolio de producto de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes.

### **2.3 Visión**

La visión de la empresa define lo que se quiere lograr en el futuro, para ello debe tener estrecha relación con los valores estratégicos y con la misión, con el propósito de plantear adecuadamente la visión de la empresa se ha elaborado un banco de preguntas el mismo que clarificará algunos aspectos.

Aspectos (Cuestionario):

1. ¿Qué es clave para el futuro de nuestra empresa?

Es clave para el futuro de la empresa incursionar en el mercado colombiano y peruano, pues esto generaría la ventaja competitiva que le permita tener un desarrollo sustentable.

2. ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?

Ofrecer productos que cumplan parámetros de calidad, generando más fuentes de trabajo en la ciudad.

3. ¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?

Estabilidad laboral y sueldos de acuerdo a las capacidades de los empleados.

4. ¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

Los valores estratégicos que deben ser potenciados son:

- Ética.
- Calidad.
- Salud y Seguridad.
- Capital Humano.
- Trabajo en Equipo.
- Innovación.

5. ¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?

La mayor oportunidad de crecimiento es incursionar en el mercado colombiano y peruano.

### **2.3.1 Declaratoria de la Visión.**

La visión de Consuplast S.A es: ser en el 2016 la primera opción de compra de productos de plástico y de PVC, y ser reconocida por la sociedad por impulsar y generar procesos de desarrollo responsable.

## **2.4 Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa es el proceso que determina las directrices para que la empresa cumpla con la misión y la visión, con el propósito de plantear adecuadamente la estrategia corporativa de la empresa se ha elaborado un banco de preguntas el mismo que clarificará algunos aspectos.

Aspectos:

1. ¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector empresarial?  
Nuestro sector empresarial se vio favorecido por la prohibición de importación de productos de plástico, generando una ventaja para los productores nacionales.
2. ¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?  
Nuestros clientes a futuro son el mercado colombiano y peruano.
3. ¿Cómo llegaremos a ellos?  
Se elaborará por parte de la unidad de mercadeo campañas de publicidad para ingresar con el portafolio de productos.
4. ¿Quiénes serán nuestros competidores?  
Nuestros principales competidores son las empresas que ya están posicionadas en el mercado.
5. ¿Qué aspectos de nuestra empresa tienen el mayor potencial de crecimiento?  
Los aspectos de nuestra empresa que tiene mayor potencial de crecimiento son la calidad y la gama de productos de nuestro portafolio.
6. ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?  
En la empresa actualmente un aspecto rezagado que debe ser potenciado es establecer el plan de capacitación para los trabajadores.
7. ¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?  
Los aspectos que deben reducirse o eliminarse es la dependencia directa con el presidente del grupo, las decisiones las debería tomar directamente el Gerente.
8. ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?  
Se debería emplear técnicas para la producción como la implementación de celdas de manufactura.



Personal										
VERTICALES (CEROS)	0	0	0	1	1	2	0	2	3	3
HORIZONTALES (UNOS)	3	8	7	5	2	3	3	1	1	0
TOTAL	3	8	7	6	3	5	3	3	4	3
ORDEN DE PRIORIDAD	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

De acuerdo a la información obtenida en la tabla de decisión de factores estratégicos, se obtuvo:

**Fuerza impulsora de la organización:**

- Calidad.

**Factores clave de éxito:**

- Salud y Seguridad
- Capital Humano
- Innovación
- Capacitación.

**2.4.2 Declaratoria de la estrategia corporativa**

La fuerza impulsora de Consuplast S.A es la calidad de nuestros productos, permitiéndonos satisfacer plenamente las necesidades y exigencias de nuestros clientes, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Para que esto ocurra:

La salud y seguridad busca que los colaboradores no corran el riesgo de sufrir accidentes y enfermedades causadas por el trabajo, y si estos se dieran que tengan efecto mínimo posible para el colaborador como para la empresa.

El capital humano es el principio y fin de todo proceso productivo, por lo que es fundamental para el desarrollo de la empresa.

La innovación es el factor que determinara el crecimiento sostenible de la empresa.

La capacitación de nuestro personal permitirá solucionar problemas de manera eficiente y a tiempo.

## CAPÍTULO III

### PLANEACION A LARGO PLAZO

La planeación a largo plazo es el proceso intuitivo y analítico, que nos ayuda a establecer que la organización debe lograr a largo plazo, dichas situaciones serán tomadas en orden de prioridad y en base al juicio de todos los responsables de la organización. (Coronel, 2012)

#### 3.1 Identificación y análisis de las áreas estratégicas críticas

Las áreas estratégicas críticas son los ámbitos en los que debe trabajar la empresa para definir los asuntos estratégicos y objetivos estratégicos con el propósito de cumplir las metas planteadas y buscar el posicionamiento en el mercado.

En la siguiente tabla se detallan las áreas críticas en Consuplast S.A.

Tabla 3 Definición de Valores Estratégicos.

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
GERENCIA	X			El correcto funcionamiento de la empresa parte de un buen control integral tanto en procesos administrativos como operativos.
CALIDAD	X			La calidad es el factor que nos permitirá el posicionamiento.
PRODUCCIÓN	X			Es el conjunto de actividades que se desarrollan para la elaboración del producto final.
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	X			Corresponde a la identificación, evaluación y eliminación de factores de riesgo que pueden generar accidentes y enfermedades a los trabajadores.
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	X			Con una amplia gama de productos se obtendrá la fidelidad de los clientes.

Una vez analizada la tabla se obtienen las siguientes áreas críticas en Consuplast S.A:

- Gerencia.
- Calidad.
- Producción.
- Salud y seguridad ocupacional.
- Diversificación de productos.

### **3.1.1 Definición de las áreas estratégicas**

#### **Gerencia**

La Gerencia de la empresa es la encargada de la administración integral, es el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planeación estratégica y táctica.

#### **Calidad**

Para posicionarnos en el mercado debemos ofrecer productos de calidad, asegurando la calidad desde el diseño del producto con el objetivo de cumplir los parámetros satisfacen normativas técnicas y satisfacción del cliente.

#### **Producción**

Es el conjunto de actividades que se desarrollan para la elaboración del producto desde el ingreso de la materia prima hasta el producto terminado.

#### **Salud y seguridad ocupacional**

La salud y seguridad ocupacional es la disciplina que busca mantener un ambiente adecuado para trabajar; identificando, evaluando y minimizando los factores de riesgo que pueden generar accidentes y enfermedades causadas por el trabajo.

### **Diversificación de productos**

La diversificación de productos generara una ventaja competitiva, pues el cliente tiene más opciones para elegir.

### **3.2 Identificación y análisis de los asuntos estratégicos críticos.**

Los asuntos estratégicos críticos son los aspectos de mayor importancia dentro de la empresa, ya que influyen directamente con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, y son la base para la planeación a largo plazo.

Para la identificación de los asuntos estratégicos críticos es necesario hacer un análisis interno (Fortalezas y Debilidades), y un análisis externos (Amenazas y Oportunidades). Las fortalezas son las capacidades con las que cuenta la empresa, las debilidades son los factores que provocan situaciones desfavorables frente a la competencia, las amenaza son los factores externos que pueden alterar el funcionamiento de la empresa y las oportunidades factores del entorno de los que se puede obtener ventajas.

En la matriz de asuntos estratégicos se utilizará el siguiente orden de ponderación:

A: muy importante

B: importante

C: poco o nada importante

Tabla 4 Matriz de Asuntos Estratégicos.

ASUNTO ESTRATEGICO	PONDERACION			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>FORTALEZAS:</b>				
Infraestructura Adecuada		X		
Canales propios para comercialización de los productos	X			
Volumen de producción con niveles de productividad	X			
Posicionamiento en el mercado	X			
Procesos administrativos y operativos de calidad		X		
Maquinaria con tecnología de punta	X			
<b>DEBILIDADES:</b>				
No existe la unidad de talento humano en la empresa	X			
Déficit en alianzas estratégicas		X		
Alta rotación de personal	X			
<b>OPORTUNIDADES</b>				
El mercado regional genera la posibilidad de desarrollo	X			
Posibilidad de exportar a Colombia y Perú	X			
Barreras de ingreso para productos importados	X			
<b>AMENAZAS</b>				
Demasiados productos similares en el mercado	X			
Leyes de Relaciones Laborales y Seguridad en el Trabajo	X			
El tiempo para nacionalizar la materia prima	X			
Restricciones para compras a través de correos convencionales.	X			

Una vez realizada la matriz se determinó que los asuntos más importantes para Consuplast S.A son los siguientes:

### **Fortalezas**

- Canales propios para comercialización de los productos.
- Volumen de producción con niveles de productividad.
- Posicionamiento en el mercado.
- Maquinaria con tecnología de punta.

### **Debilidades**

- No existe la unidad de talento humano en la empresa.
- Alta rotación de personal.

### **Oportunidades**

- El mercado regional genera la posibilidad de desarrollo.
- Posibilidad de exportar a Colombia y Perú.
- Barreras de ingreso para productos importados.

### **Amenazas**

- Demasiados productos similares en el mercado.
- Leyes de Relaciones Laborales y Seguridad en el Trabajo.
- El tiempo para nacionalizar materia prima.
- Restricciones para compras a través de correos convencionales.

### **3.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación interna y externa de la empresa, y en base a esto tomar decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos, en la matriz FODA nos permitirá calificar los asuntos estratégicos con 1 si

tiene relación y 0 si no tienen relación, el orden de prioridad se establecerá en base a la sumatoria horizontal.

MATRIZ FODA CRUZADO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		El mercado regional genera la posibilidad de desarrollo	Posibilidad de exportar a Colombia y Perú	Barreras de ingreso para productos importados	Demasiados productos similares en el mercado	Leyes de Relaciones Laborales y Seguridad en el Trabajo	El tiempo para nacionalizar la materia prima	Restricciones para compras a través de correos convencionales		
FORTALEZAS	Canales propios para comercialización de los productos	1	0	0	1	0	0	0	2	4
	Volumen de producción con niveles de productividad	1	1	1	1	0	1	1	6	1
	Posicionamiento en el mercado	1	1	1	1	0	1	0	5	2
	Maquinaria con tecnología de punta	1	1	0	1	0	1	1	5	3
DEBILIDADES	No existe la unidad de talento humano en la empresa	1	1	0	0	1	0	0	3	1
	Alta rotación de personal	1	1	0	0	1	0	0	3	2

Tabla 5 Matriz FODA Cruzada

### 3.3.1 Declaración de Asuntos Estratégicos

De acuerdo al orden de prioridad de los asuntos estratégicos establecida por la matriz FODA cruzada se tiene:

#### Fortalezas

- Volumen de producción con niveles de productividad.
- Posicionamiento en el mercado.
- Maquinaria con tecnología de punta.
- Canales propios para comercialización de los productos.

#### Debilidades

- No existe la unidad de talento humano en la empresa.
- Alta rotación de personal.

### 3.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas que la empresa quiere lograr en el período de 2 a 5 años, permitiéndole construir las posiciones estratégicas realizando acciones que nos permitirán cumplir con la misión y la visión.

Tabla 6 Objetivos Estratégicos

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>Fortalezas:</b>	
Volumen de producción con niveles de productividad	Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado e incrementar la rentabilidad del ejercicio.

Posicionamiento en el mercado	Ser el mayor proveedor de productos plásticos en el mercado nacional en un plazo no mayor a tres años.
Maquinaria con tecnología de punta	Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos para diversificar el portafolio hasta finales del 2016.
Canales propios para distribución de productos	Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes, para proporcionar valor agregado a nuestros productos durante los próximos dos años.
<b>Debilidades:</b>	
No existe la unidad de talento humano en la empresa	Incorporar la Unidad de Talento Humano en un plazo no mayor a dos años.
Alta rotación de personal	Desarrollar la gestión del conocimiento para garantizar la continuidad y estabilidad del personal durante los próximos dos años.

### 3.5 Indicadores de Desempeño Claves

Los indicadores de desempeño clave son factores cuantificables dentro de los asuntos estratégicos críticos, que se emplean con el fin de poder monitorear el grado de consecución de los objetivos estratégicos. (Coronel, 2012)

Tabla 7 Indicador de Desempeño Clave

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE
Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado e incrementar la rentabilidad del ejercicio.	Porcentaje de incremento de rentabilidad.
Ser el mayor proveedor de productos plásticos en el mercado nacional en un plazo no mayor a tres años.	Volumen de ventas por provincia.
Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos para diversificar el portafolio hasta finales del 2016.	N° de productos nuevos lanzados al mercado.
Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes, para proporcionar valor agregado a nuestros productos durante los próximos dos años.	N° de asociaciones creadas.
Incorporar la Unidad de Talento Humano en un plazo no mayor a dos años.	Implementación de la Unidad de Talento Humano.
Desarrollar la gestión del conocimiento para garantizar la continuidad y estabilidad del personal durante los próximos dos años.	Porcentaje de rotación de personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

#### **4.1 Cuadro de Mando Integral.**

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que nos permite medir la evolución de la empresa, facilita la toma de decisiones para los propósitos de toma de decisiones, clarifica como las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo sino también al largo plazo.

#### **4.2 Mapa Estratégico.**

El mapa estratégico es una representación visual que valida los objetivos estratégicos e indicadores claves de desempeño, alineando a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los mismos definiendo que es lo que se tiene que hacer para alcanzarlos.

Mediante el mapa estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos, para definir la prioridad de los objetivos estratégicos e indicadores se emplea el diagrama causa raíz a través del cual se correlacionan los objetivos y el que mayor número de salidas tenga es el de mayor jerarquía. Se inicia por la izquierda, leer hacia le derecha diciendo que debo hacer primero, del que se debe hacer primero parte la flecha.

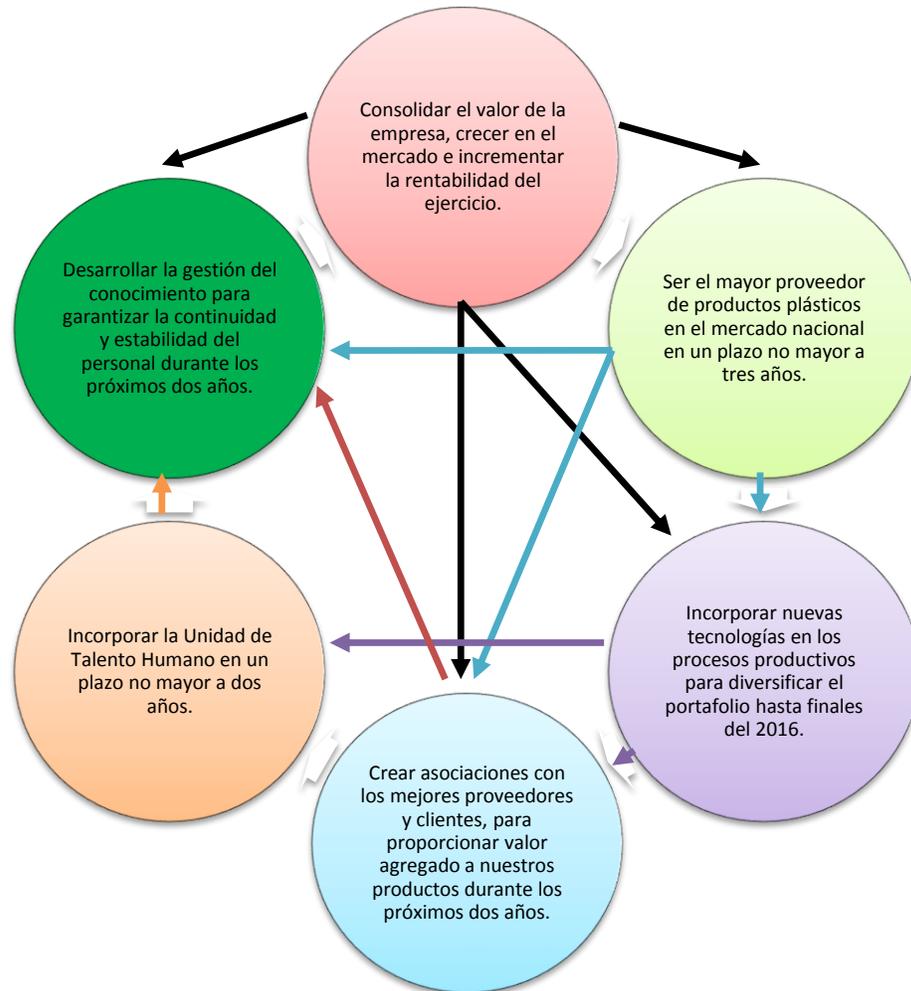


Figura 1: Diagrama Causa Raíz.

De acuerdo al diagrama causa raíz se establece el siguiente orden de prioridad:

- Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado e incrementar la rentabilidad del ejercicio.
- Ser el mayor proveedor de productos plásticos en el mercado nacional en un plazo no mayor a tres años.
- Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos para diversificar el portafolio hasta finales del 2016.

- Incorporar la Unidad de Talento Humano en un plazo no mayor a dos años.
- Desarrollar la gestión del conocimiento para garantizar la continuidad y estabilidad del personal durante los próximos dos años.
- Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes, para proporcionar valor agregado a nuestros productos durante los próximos dos años.

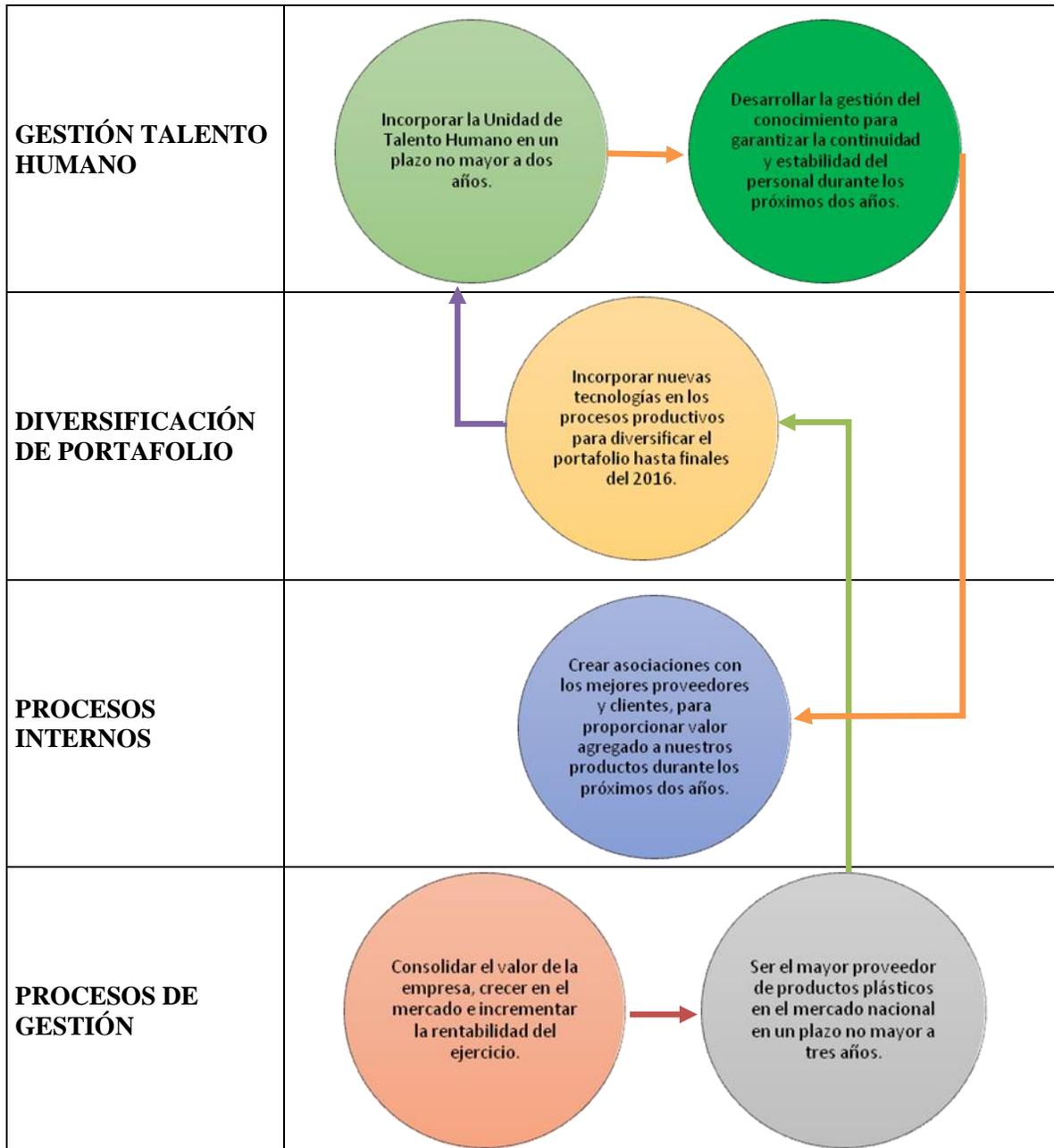


Figura 2: Mapa Estratégico

### 4.3 Tablero de Control

El tablero de control es una matriz que nos permite monitorear los objetivos de la empresa.

Tabla 8 Tablero de Control

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RECURSOS
GESTIÓN TALENTO HUMANO	Alta rotación de personal	Desarrollar la gestión del conocimiento para garantizar la continuidad y estabilidad del personal durante los próximos dos años.	Porcentaje de rotación de personal.	Elaboración de un plan de incentivos para los trabajadores de la empresa	Con cargo al presupuesto general anual de la empresa
	No existe la unidad de talento humano en la empresa	Incorporar la Unidad de Talento Humano en un plazo no mayor a dos años	Implementación de la Unidad de Talento Humano.	Contratación de profesionales para el área de talento humano	Con cargo al presupuesto general anual de la empresa
DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO	Maquinaria con tecnología de punta	Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos para diversificar el portafolio hasta finales del 2016.	N° de productos nuevos lanzados al mercado.	Elaboración de un estudio de mercado para lanzamiento de nuevos productos	Con cargo al presupuesto general anual de la empresa
PROCESOS INTERNOS	Canales propios para distribución de productos	Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes, para proporcionar valor agregado a nuestros productos durante los próximos dos años.	N° de asociaciones creadas.	Formación de puntos de distribución propia en los lugares donde no existe la cadena Coral-Hipermercados	Con cargo al presupuesto general anual de la empresa
PROCESOS DE GESTIÓN	Volumen de producción con niveles de productividad	Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado e incrementar la rentabilidad del ejercicio.	Porcentaje de incremento de rentabilidad.	Monitoreo mensual de los volúmenes de producción.	Con cargo al presupuesto general anual de la empresa

	Posicionamiento en el mercado	Ser el mayor proveedor de productos plásticos en el mercado nacional en un plazo no mayor a tres años.	Volumen de ventas por provincia.	Monitoreo mensual de índices de volumen de ventas por provincia	Con cargo al presupuesto general anual de la empresa
--	-------------------------------	--	----------------------------------	---	--

#### 4.4 Planes Estratégicos de Acción

El plan estratégico de acción es un instrumento de control y monitoreo que enfoca los asuntos estratégicos críticos identificando las etapas que se deben ejecutar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se deben definir recursos humanos, económicos y materiales, además se deben precisar responsables primarios y de apoyo y el medio para verificación que será la evidencia de la ejecución.

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #1</b>										
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Volumen de producción con niveles de productividad										
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado e incrementar la rentabilidad del ejercicio.										
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Porcentaje de incremento de rentabilidad.										
<b>ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO</b>	<b>CRONOGRAMA BIMENSUAL</b>						<b>RECURSOS</b>			<b>EVIDENCIA</b>
	1	2	3	4	5	6	Humanos	Físicos	Económicos	
Elaboración de un plan de marketing que determine mercados potenciales							Contratación de Consultoría	Equipo Informático	Según asignación presupuestaria	Plan de Marketing
Difundir los productos comercializados en los mercados escogidos en función del plan de mercadeo							Promotores de Venta	Folletos, material informativo y muestras	Según asignación presupuestaria	Registro de visitas
Distribución de los productos a comercializadoras mayoristas							Promotores de Venta	Productos	Función de la Distribución	Egresos de Bodega

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #2																
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Posicionamiento en el mercado																
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Ser el mayor proveedor de productos plásticos en el mercado nacional en un plazo no mayor a tres años.																
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Volumen de ventas por provincia.																
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Físicos	Económicos	
Sectorización de ventas a nivel nacional													Personal del Grupo	Equipos informáticos	Según asignación presupuestaria	Informe de Sectorización
Determinación de provincias con menor número de ventas													Personal del Grupo	Equipos informáticos	Según asignación presupuestaria	Informes
Elaboración de Catálogo de Productos y zonificarlos en función de las necesidades de cada región													Personal de ventas del grupo	Equipos informáticos	Según asignación presupuestaria	Catálogo
Entrega de productos a mayoristas bajo la modalidad de consignación a empezar acceder a mercados nuevos													Personal de logística del grupo	Equipos informáticos y Flota de Camiones	Según asignación presupuestaria	Actas de entrega
Realizar una campaña de publicidad en las provincias con menor número de ventas													Promotores de Mercadeo	Folletos, material informativo y muestras	Presupuesto asignado para publicidad	Informe de Campaña
Comercializar los productos a nivel nacional													Personal de Comercialización del grupo	Equipos informáticos y Flota de Camiones	Presupuesto para comercialización	Egresos de Bodega

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #3</b>												
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Maquinaria con tecnología de punta												
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos para diversificar el portafolio hasta finales del 2016.												
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> N° de productos nuevos lanzados al mercado.												
<b>ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO</b>	<b>CRONOGRAMA TRIMESTRAL</b>								<b>RECURSOS</b>			<b>EVIDENCIA</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	Humanos	Físicos	Económicos	
Elaboración de un estudio de factibilidad de la implementación de nuevos modelos									Consultora Privada	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Estudio de factibilidad
Determinación de la factibilidad económica de lanzar nuevos productos al mercado									Gerente del Grupo y de Gerente de la Planta	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Informe de Factibilidad
<b>EN EL CASO DE QUE SEA FACTIBLE</b>												
Determinar el tipo y la cantidad de equipos a adquirirse									Gerente del Grupo y de Gerente de la Planta	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Informe de Equipos Adquirirse
Capacitar al personal									Gerente de la Planta	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Registro de Capacitación
Difundir nuevos productos en el mercado									Promotores del Grupo	Afiches, Publicidad	Según asignación presupuestaria	Catálogo de nuevos productos

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #4												
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Canales propios para distribución de productos												
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes, para proporcionar valor agregado a nuestros productos durante los próximos dos años.												
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> N° de asociaciones creadas.												
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS			EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	Humanos	Físicos	Económicos	
Identificar tiendas mayoristas a nivel nacional que se dediquen a la venta de productos plásticos									Gerente de la Planta	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Informe de Identificación
Definir sectores estratégicos									Gerente del Grupo Empresarial y de la Planta	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Informe Final
Realizar convenios para la distribución directa en otras provincias a través de mayoristas									Gerente de la Planta	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Convenios Firmados

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #5												
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> No existe la unidad de talento humano en la empresa												
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Incorporar la Unidad de Talento Humano en un plazo no mayor a dos años.												
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Implementación de la Unidad de Talento Humano.												
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS			EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	Humanos	Físicos	Económicos	
Determinar el número de profesionales para talento									Gerente de Talento Humano del Grupo Empresarial	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Informe de necesidades de personal
Definir perfiles de los profesionales que integraran la Unidad de Talento Humano									Gerente de Talento Humano del Grupo Empresarial	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Informe de Perfiles
Contratación paulatina del personal en función de las necesidades									Gerente de Talento Humano del Grupo Empresarial	Equipos Informáticos	Según asignación presupuestaria	Contratos
*elaboración de manual de funciones de todos los cargos									Personal de la Unidad de Talento Humano de la empresa	Equipos Informáticos	Sueldos del Personal Contratado	Manual de funciones

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN #6												
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Alta rotación de personal												
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Desarrollar la gestión del conocimiento para garantizar la continuidad y estabilidad del personal durante los próximos dos años.												
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Porcentaje de rotación de personal.												
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL								RECURSOS			EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	Humanos	Físicos	Económicos	
Determinar razón de alta rotación									Gerente de Talento Humano del grupo	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Informe
Mejorar el clima laboral en la planta									Gerente de Talento Humano del grupo y del Gerente de la Planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Plan para mejorar el clima laboral
Implementar un sistema de incentivos									Gerente del Grupo Empresarial	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según tabla de incentivos aprobada	Plan de Incentivos
Apoyar a que el personal se supere profesionalmente y técnicamente									Gerente de Talento Humano del grupo	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según presupuesto asignado por Gerencia del Grupo	Aprobación de Gerencia General
Elaborar plan de capacitación									Personal de Talento humano contratado para la empresa	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Plan de Capacitación

## CAPITULO V

### PLANEACION TACTICA

La planeación táctica es un proceso en la que se determinan con anticipación lo que se debe hacer para cumplir los objetivos y convertirlos en tareas más pequeñas, garantizando que la comunicación sea efectiva entre los trabajadores, supervisores y administradores.

#### 5.1 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son un aspecto importante dentro de la planeación estratégica para la fijación de las metas dentro del año, convirtiéndose en una herramienta para apoyar el cumplimiento de los planes estratégicos de acción. En la siguiente matriz se muestran los objetivos a corto plazo:

Tabla 9 Objetivos a Corto Plazo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO A CORTO PLAZO
Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado e incrementar la rentabilidad del ejercicio.	Reducir los tiempos muertos en la línea de producción por la alta rotación de personal hasta junio del 2015.
Ser el mayor proveedor de productos plásticos en el mercado nacional en un plazo no mayor a tres años.	Elaborar un estudio de mercado para determinar las ciudades en las que debe profundizarse el marketing de los productos hasta junio del 2015.
Incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos para diversificar el portafolio hasta finales del 2016.	Determinar en función de un estudio de factibilidad el diseño de nuevos productos dentro del primer trimestre del año 2015.

Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes, para proporcionar valor agregado a nuestros productos durante los próximos dos años.	Sectorizar a los clientes a nivel nacional de la empresa catalogados como mayoristas hasta finales del presente año.
Incorporar la Unidad de Talento Humano en un plazo no mayor a dos años.	Contratar un profesional de planta que se encargue de la administración del talento humano hasta finales del presente año y paulatinamente completar el equipo en función de las necesidades de la empresa.
Desarrollar la gestión del conocimiento para garantizar la continuidad y estabilidad del personal durante los próximos dos años.	Elaborar profesiogramas para definir el perfil de cada uno de los puestos de trabajo hasta mayo de 2015.

## 5.2 Planes Operativos Anuales

Los planes operativos anuales son documentos en los que se enumeran los objetivos a cumplir durante el presente año identificando claramente que es lo que se debe hacer, debe estar alineado con la planeación estratégica, se deben definir recursos, responsables y evidencias para verificar el cumplimiento.

A continuación se detallan los planes operativos anuales, uno por cada objetivo estratégico:



<b>PLAN OPERATIVO ANUAL #1</b>											
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Volumen de producción con niveles de productividad											
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Porcentaje de incremento de rentabilidad.											
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Reducir los tiempos muertos en la línea de producción por la alta rotación de personal hasta junio del 2015.											
<b>ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO</b>	<b>CRONOGRAMA MENSUAL</b>							<b>RECURSOS</b>			<b>EVIDENCIA</b>
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Humanos	Físicos	Económicos	
Crear un equipo de trabajadores especializados en el manejo de toda de la maquinaria								Gerente de la Planta y Gerente de Talento Humano del Grupo	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Informe de creación de equipo
Elaborar manual de procesos para el funcionamiento y operación de cada maquina								Gerente de la planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Manual de Procesos de funcionamiento de la maquinaria
Capacitar y mantener actualizado al equipo especializado en manejo de maquinaria								Capacitadores Externos	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Material para capacitación.

PLAN OPERATIVO ANUAL #2												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Posicionamiento en el mercado												
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Volumen de ventas por provincia.												
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar un estudio de mercado para determinar las ciudades en las que debe profundizarse el marketing de los productos hasta junio del 2015.												
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA MENSUAL							RECURSOS			EVIDENCIA	
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Humanos	Físicos	Económicos		
Sectorizar ventas a nivel nacional								Gerente de la planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Informe de Sectorización	
Elaborar un estudio de mercado								Consultora	Equipos informáticos y útiles de oficina	Presupuesto según aprobación de Gerencia General	Estudio de mercado	
Publicidad del portafolio de productos								Personal de marketing del grupo empresarial	Material Publicitario	Presupuesto según aprobación de Gerencia General	Material Publicitario	

PLAN OPERATIVO ANUAL #3								
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Maquinaria con tecnología de punta								
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> N° de productos nuevos lanzados al mercado.								
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Determinar en función de un estudio de factibilidad el diseño de nuevos productos dentro del primer trimestre del año 2015.								
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA MENSUAL				RECURSOS			EVIDENCIA
	Dic	Ene	Feb	Mar	Humanos	Físicos	Económicos	
Establecer que productos nuevos son de interés de la planta					Gerente de Planta y Supervisor de producción	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria	Informe para determinar los productos de interés para la empresa
Determinar los costos vs los beneficios					Gerente de Planta y Supervisor de producción	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Análisis de costo beneficio
Determinar si la planta posee la capacidad para producción					Gerente de Planta y Supervisor de producción	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Informe de capacidad de producción
Elaborar un informe de factibilidad, a fin de evitar pérdidas económicas					Gerente de Planta y Supervisor de producción	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Informe de Factibilidad

<b>PLAN OPERATIVO ANUAL #4</b>						
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> Canales propios para distribución de productos						
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> N° de asociaciones creadas.						
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Sectorizar a los clientes a nivel nacional de la empresa catalogados como mayoristas hasta finales del presente año.						
<b>ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO</b>	<b>CRONOGRAMA MENSUAL</b>		<b>RECURSOS</b>			<b>EVIDENCIA</b>
	Nov	Dic	Humanos	Físicos	Económicos	
Sectorización mayores clientes a nivel nacional			Personal de Ventas del grupo empresarial	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Informe de Sectorización
Determinar clientes con mayor capacidad comercial			Personal de Ventas del grupo empresarial	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Informe de Clientes
Elaboración de un plan de distribución			Gerente de la Planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Plan de Distribución
Realizar convenios de distribución			Gerente de la Planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	Según asignación presupuestaria para viáticos	Convenios Firmados

<b>PLAN OPERATIVO ANUAL #5</b>						
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:</b> No existe la unidad de talento humano en la empresa						
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:</b> Implementación de la Unidad de Talento Humano.						
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Contratar un profesional de planta que se encargue de la administración del talento humano hasta finales del presente año y paulatinamente completar el equipo en función de las necesidades de la empresa.						
<b>ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO</b>	<b>CRONOGRAMA MENSUAL</b>		<b>RECURSOS</b>			<b>EVIDENCIA</b>
	Nov	Dic	Humanos	Físicos	Económicos	
Determinar el perfil del profesional a contratarse			Gerente de Talento Humano del Grupo y Gerente de la planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Informe del perfil requerido
Funciones iniciales a cumplir			Gerente de Talento Humano del Grupo y Gerente de la planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Manual de Funciones
Integración del equipo de talento humano			Gerente General del Grupo, Gerente de Talento Humano del Grupo y Gerente de la planta	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Informe técnico para la contratación de los profesionales

PLAN OPERATIVO ANUAL #6										
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Alta rotación de personal										
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de rotación de personal.										
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Elaborar profesiogramas para definir el perfil de cada uno de los puestos de trabajo hasta mayo de 2015.										
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA MENSUAL						RECURSOS			EVIDENCIA
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Humanos	Físicos	Económicos	
Determinar razones de rotación							Gerente de la Planta y Gerente de Talento Humano del Grupo	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Informe sobre razones de rotación
Definir aptitudes y actitudes para ocupar el cargo							Gerente de la Planta y Gerente de Talento Humano del Grupo	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Definición de Actitudes y Aptitudes para cada cargo
Elaborar profesiograma							Gerente de la Planta y Gerente de Talento Humano del Grupo	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Profesiograma
Establecer incentivos en función de la responsabilidad							Gerente de la Planta y Gerente de Talento Humano del Grupo	Equipos informáticos y útiles de oficina	No se requiere recursos económicos extras pues lo hará personal de la empresa	Plan de Incentivos

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **Conclusiones:**

- Al haber concluido el presente trabajo de investigación para la Empresa |en el mercado local y regional y al existir interés por parte de los directivos en incursionar en mercados internacionales el presente trabajo servirá de herramienta para trazar los lineamientos a seguir, relacionados con los objetivos de la empresa.
- La empresa cuenta con una línea para comercializar sus productos propios y tecnología de última generación lo que permite desarrollar productos competitivos en calidad y precio.
- Consuplast S.A no cuenta con la Unidad de Talento Humano indispensable en cualquier industria, esta parte es manejada por la administración principal del grupo empresarial factor que incide en la alta rotación de personal que con el tiempo se transforma en pérdida económica por capacitación en el manejo de la maquinaria.

**Recomendaciones:**

- Se recomienda la contratación de personal administrativo a fin de atender áreas como Talento Humano y Seguridad Industrial, para reducir la rotación de personal y cumplir la normativa legal establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales y el I.E.S.S.
- La socialización del presente Plan Estratégico y Táctico es fundamental a fin de que se corrijan mínimos errores que repercuten en el tiempo en pérdidas económicas y este sea difundido entre el personal administrativo y operativo de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, Martín G, 2006. *Manual de planeación estratégica/ manual of strategic planning*. México, D.F: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

CORONEL, Iván. 2012 *Planeación Estratégica*. S/E. Cuenca, Ecuador

CHASE; Jacobs, Aquilano, 2005. “*Administración de la Producción y Operaciones*”, Décima Edición, Mc Graw Hill, México

BOSSIDY, Larry, Charan, Ram, 2009. *Haga lo que hay que hacer: un modelo para diagnosticar la situación de su empresa y proyectarla al futuro*. Primera Edición. Norma. Bogotá-Colombia,

FRIEND, Graham, Zhele Stefan, 2008. *Cómo diseñar un plan de negocios. Colección finanzas y negocios*. Buenos Aires, Argentina.

LARIOS, Emigdio, Giuliani, Antonio Carlos, 2009. *Marketing estratégico y la rentabilidad de la empresa pública*. Puebla, México.

MARTINEZ, Daniel: Milla Gutiérrez. Artemio, 2006. *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.

PORTER, Michael E, 2006. *Estrategia y ventaja competitiva*. Ediciones Deusto. Primera Edición. España.

SALLENAVE, Jean-Paul, 2002. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá.

STEINER. George A, 1983. *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México. D.F: Continental.