

Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de una Empresa Manufacturera bajo el Enfoque del Cuadro de Mando Integral

Soraidy Rojas

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela,
soraidy1@hotmail.com

Tamara Fuentes

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela,
tamarafuentes@hotmail.com

RESUMEN

La Planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos planteados, en consecuencia, es en el Plan Estratégico donde se enuncia la visión, misión, valores, políticas, objetivos y metas que toda empresa debe alcanzar en un tiempo específico y dentro del cual debe estar enmarcada su gestión. El presente trabajo tiene como propósito Diseñar un Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de una Empresa Manufacturera bajo el Enfoque del Cuadro de Mando Integral. La metodología consistió en realizar un diagnóstico de la organización en cuanto a su concepto estratégico y los factores externos e internos que le afectan, luego se establecieron las estrategias, objetivos estratégicos e indicadores, seguidamente se elaboró el plan de acción para la consecución de las estrategias planteadas y, finalmente, se evaluó el Plan Estratégico. Entre los resultados destacan el diseño del concepto estratégico apropiado a las características de la organización; el plan estratégico propuesto, donde se exponen los objetivos estratégicos, metas y tácticas y el sistema de indicadores de gestión, en el cual se muestran los cuantificadores y la meta asociada a cada indicador, la evaluación señaló la viabilidad de la propuesta.

Palabras claves: Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

Strategic planning is a management tool that enables organizations to achieve their objectives, therefore, is in the Strategic Plan which sets out the vision, mission, values, policies, objectives and goals that every company must meet at a specific time and within which management must be framed. This paper aims to design a Strategic Plan to Improve Management of a Manufacturing Enterprise under the Focus of Balanced Scorecard. The methodology was to conduct an assessment of the organization in its strategic and internal and external factors affecting it, then set the strategies, strategic objectives and indicators are then developed an action plan for achieving the strategies presented and, finally, evaluated the Strategic Plan. Among the findings highlight the strategic concept design appropriate to the characteristics of the organization, the proposed strategic plan, which sets out the strategic goals, objectives and tactics and the system of management indicators, which shows the quantifiers and the goal associated with each indicator, the evaluation indicated the feasibility of the proposal.

Keywords: Strategic Plan, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo las empresas confiaron en la planificación, como una manera efectiva de prever el futuro, suponiendo las situaciones que se presentarán en el mismo, mediante el seguimiento del comportamiento pasado

de algunas variables, sin embargo, como es bien sabido la única constante que existe en dicho futuro, es el cambio y la incertidumbre, donde las transformaciones políticas, económicas y sociales suceden vertiginosamente. Por esta razón, los directivos de empresas se vieron en la necesidad de buscar métodos conectados con la realidad cambiante de los negocios, que les permitiesen gestionar eficientemente sus organizaciones y adaptarlas a dicho entorno, tomando en cuenta que la capacidad de respuesta de las empresas depende absolutamente de una buena estrategia para la toma de decisiones, surgiendo así el concepto de Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica ha representado a lo largo de las últimas décadas y hasta ahora, el punto de partida para el buen desempeño de las empresas, así como también una herramienta de apoyo que permite anticipar las oportunidades y enfrentar los retos; sin embargo, este marco filosófico debe ser entendido como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que servirá para trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia de ello. Por este motivo la Planificación Estratégica debe comprometer a todos los miembros de una empresa, para lograr un mejor desempeño en sus funciones, además de que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente en la organización.

Con el desarrollo de la presente investigación se logra el diseño de un Plan Estratégico bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral dirigido a una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de envases plásticos, ubicada en Venezuela, Estado Lara. Dicho plan contiene un concepto estratégico alineado con las premisas de la organización, además de la interacción de estrategias, tácticas y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar el logro de las mismas y sus objetivos. Se presenta la metodología aplicada y los resultados obtenidos, los cuales contribuirán a una acertada toma de decisiones. Las herramientas utilizadas para el levantamiento de la información fueron la observación directa, entrevistas estructuradas y no estructuradas, cuestionarios, tormentas de ideas y la técnica de grupo nominal.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se establece como objetivo general Diseñar un Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de una Empresa Manufacturera bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Diagnosticar la situación de la organización en cuanto a su concepto estratégico y a sus factores externos e internos.
2. Diseñar estrategias e indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
3. Formular el plan de acción para la ejecución de las estrategias, basado en los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.
4. Evaluar el Plan Estratégico propuesto para la organización.

2. ANÁLISIS DEL CONCEPTO ESTRATÉGICO Y DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Por medio de la observación directa y entrevistas no estructuradas con la gerencia de la organización –conformada por el gerente general, el gerente de producción, el gerente de ventas y la administradora– y los operadores de máquina, se conocieron las condiciones de formación y funcionamiento de la empresa y se determinó que la misma no tiene establecida una visión, misión, valores y políticas, que rijan y orienten sus actividades internas y la toma de decisiones. Sin embargo, se identificaron una serie de aspiraciones de sus directivos, las cuales se tomaron como premisas y sirvieron de guía en el desarrollo de todo el proceso de Planificación Estratégica propuesto; las mismas se describen a continuación:

- ✓ Obtener crecimiento y diversificación de los ingresos, mediante la mayor participación y consolidación de la empresa en el mercado nacional.
- ✓ Optimizar la ejecución de los procesos internos, para contribuir con el desarrollo y cumplimiento de todas las actividades, operaciones y metas de la organización.
- ✓ Desarrollar una relación de largo plazo con nuestros proveedores, con el fin de garantizar la obtención de la materia prima en el momento preciso y en las cantidades requeridas para cumplir con los planes de producción.

- ✓ Mejorar continuamente el grado de satisfacción de los clientes, para conservar e incrementar su fidelidad y preferencia por nuestros productos.
- ✓ Mejorar la cultura organizativa de la empresa mediante la aplicación de tecnologías en los sistemas de información.
- ✓ Desarrollar continuamente las aptitudes y habilidades de nuestro recurso humano, para lograr una ventaja competitiva en la organización.

Posteriormente, se aplicó un cuestionario a la gerencia de la empresa, en el cual se confirma la ausencia de visión, misión, valores y objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como también la inexistencia de indicadores de gestión y de un modelo de gestión empresarial apropiado. Además, por medio de la observación directa y entrevistas no estructuradas con el personal de la empresa, se identificaron las que se consideran tres razones principales de dicha carencia. El primer motivo se refiere, al rápido surgimiento y puesta en marcha de la idea de crear una empresa productora de envases plásticos, por lo cual no se tomaron en cuenta una serie de métodos y procedimientos, que permitiesen la formulación de un proyecto en el que se definiera con claridad el concepto de negocio que se deseaba tener, cómo realizar ese negocio y lo que se quería lograr en un futuro con el mismo. En segundo lugar, dicha carencia se debe al hecho de que la compañía tiene poco tiempo en funcionamiento y todavía se encuentra en la fase de formación y estabilización, por lo que sus directivos están concentrados en las operaciones de aprovisionamiento de materiales, producción y ventas, dejando de lado actividades relacionadas con una gestión integral de la organización. Por último, se presenta el desconocimiento de la Planificación Estratégica y los beneficios que ésta ofrece a las PYMES.

De igual manera, se realizó una entrevista estructurada a la gerencia, con la finalidad de recolectar la información que, en conjunto con las premisas identificadas anteriormente, sirven de guía para el establecimiento del concepto estratégico que orientará a la empresa al logro de sus objetivos. Los mismos se presentan a continuación:

Visión

“Nuestro deseo es ser una empresa líder, innovadora y promotora del desarrollo de productos plásticos para consolidar nuestra posición en el mercado nacional, cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad y ética. Además de extender nuestras operaciones a la generación de nuevos productos para satisfacer a actuales y nuevos clientes”.

Misión

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de envases plásticos por inyección y soplado; los cuales son generados con alta tecnología y respondiendo a los requerimientos de nuestros clientes, para brindarles la mejor calidad y precio. Además, para asegurar nuestro posicionamiento competitivo dentro del mercado, ofrecer rentabilidad a nuestros inversionistas, bienestar a nuestros empleados, clientes y a la comunidad en general, estamos comprometidos a trabajar al abrigo de valores como responsabilidad, respeto e integridad, así como también a promover el desarrollo y capacitación de todos los trabajadores, que representan nuestro recurso más importante”.

Valores Corporativos

- ✓ *Puntualidad:* Estamos siempre a tiempo para cumplir nuestras obligaciones.
- ✓ *Integridad:* Hacemos lo correcto de acuerdo con nuestros principios. Somos un ejemplo de Honestidad.
- ✓ *Servicio:* Servimos con empeño para asegurar la lealtad a nuestros clientes.
- ✓ *Compromiso:* Siempre todos nuestros esfuerzos serán destinados a sacar la empresa adelante.
- ✓ *Responsabilidad:* Trabajamos con firmeza para lograr nuestros objetivos y obligaciones.
- ✓ *Trabajo en equipo:* Hacemos trabajo en equipo por el bien de todos.
- ✓ *Respeto:* Está en nosotros practicar el respeto al trabajo y a las personas.
- ✓ *Calidad:* Buscamos siempre un producto bien hecho desde el principio.

Políticas Organizacionales

- ✓ Estamos dedicados a la fabricación y comercialización de envases plásticos de la más alta calidad, para garantizar nuestra permanencia en el mercado.

- ✓ Adecuamos nuestra estructura organizacional a las necesidades del proceso de Planificación Estratégica, con el fin de alcanzar los objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.
- ✓ Desarrollamos y promovemos premisas para la organización en función del manejo efectivo de nuestras actividades.
- ✓ Llevamos registros detallados de nuestras funciones y acciones para mantener el control de nuestras operaciones y evaluar nuestro desempeño organizacional.
- ✓ Realizamos evaluaciones periódicas a todos los procesos de nuestra organización.
- ✓ Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes y buscamos superar sus expectativas, ofreciendo productos de calidad y a buen precio.
- ✓ Establecemos líneas de investigación y desarrollo de nuevos productos, de acuerdo a las prioridades y demandas del mercado.
- ✓ Impulsamos el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones de formación y capacitación.
- ✓ Preservamos el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todas nuestras operaciones.
- ✓ Estamos comprometidos con la puntualidad, por lo que definimos formalmente, el tiempo máximo de respuesta de toda solicitud tanto interna como externa.

Luego, se evaluó el concepto estratégico de acuerdo con la metodología propuesta por Fred David (David, 2003), para una filosofía de gestión integral dentro de una organización. Posteriormente, se analizaron los factores externos, en base a las tendencias económicas, políticas, culturales, demográficas, ambientales, legales, entre otras. Del mismo modo, se consideraron los factores internos que ocasionan ventajas o desventajas competitivas para la organización y que afectan las premisas de la misma.

Para el análisis del ambiente externo (David, 2003), se aplicó una entrevista estructurada a la gerencia de la organización y se determinaron una serie de factores que afectan a la misma, éstos fueron jerarquizados con el uso de la técnica de grupo nominal (Fernández, 2005), la cual se destinó a una muestra compuesta por integrantes de la gerencia de la empresa y siete (07) trabajadores; estos factores se evaluaron mediante el uso de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE). Los resultados evidencian una calificación ponderada de dos punto treinta y cuatro (2,34), un valor que resulta inferior al promedio, lo que indica que la compañía está tratando de aprovechar las oportunidades y lidiar con las amenazas del entorno, sin embargo no lo está haciendo de una manera efectiva. Por otra parte, está claro que la empresa viene combatiendo las amenazas que se le presentan y ha logrado salir adelante; sin embargo por ser una compañía que está iniciándose en el mercado, debe proveerse de criterios para la toma de decisiones y planes de acción para enfrentarlas y superarlas. Los factores externos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Factores Externos.

Oportunidades	Amenazas
1. Desarrollo de nuevos productos con alta tecnología	1. Tasas de inflación elevadas
2. Acceso a maquinarias con nuevas tecnologías	2. Fluctuaciones de precios de materia prima
3. Disponibilidad de adquisición de créditos	3. Devaluación de la moneda
4. Participación en el reciclaje de envases plásticos	4. Cambios en la política fiscal y monetaria
5. Actitud ante la calidad del producto	5. Incertidumbre política, económica y social
6. Posicionamiento de la empresa a largo plazo	6. Leyes especiales a nivel local, estatal y nacional
7. Acceso a sistemas computarizados de información y para el control de inventario	7. Tasas impositivas o impuestos
8. Niveles de productividad de las maquinarias disponibles	8. Relaciones entre los competidores y los proveedores
9. Actitud de la sociedad ante la inversión en empresas de productos plásticos	9. Relaciones entre los competidores y los distribuidores
	10. Poder de negociación de los competidores con los clientes

Una vez analizada la situación externa, se procede a realizar lo propio con el ambiente interno (David, 2003), para esto se aplicaron dos (2) cuestionarios, uno dirigido a la gerencia y el otro a los trabajadores, los mismos se presentan de forma similar distinguiéndose sólo en aquellos casos donde las preguntas están reservadas para la gerencia. Los factores internos obtenidos como resultado de la técnica aplicada fueron jerarquizados por la gerencia y evaluados mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI). Los resultados reflejan que la empresa obtuvo un valor de dos punto cincuenta y nueve (2,59), que es una calificación ponderada ligeramente superior al valor medio, lo cual demuestra que tiene suficientes fortalezas internas. Sin embargo, tiene también una serie de debilidades que deben ser atendidas para contribuir con su consolidación en el mercado; esto es posible ya que dichas debilidades se refieren en su mayoría a creación, corrección y/o modificaciones en procedimientos operativos. Los factores internos se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Factores Internos.

Fortalezas	Debilidades
1. Excelente relación entre los integrantes de la organización	1. Ausencia de objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo
2. Estructura organizativa flexible a modificaciones	2. Ausencia de Planificación Estratégica implantada
3. Preocupación constante por la satisfacción de los clientes	3. Ausencia de indicadores de gestión
4. Excelente calidad y precio de los productos	4. Inexistencia de definición de puestos de trabajo
5. Buen posicionamiento en el mercado gracias a la garantía de calidad	5. Carente sistema de control en todas las actividades de la empresa
6. Posibilidad de expansión del mercado con la producción de nuevos productos	6. Ausencia de campañas publicitarias y/o promotores de ventas
7. Generación de utilidades atractivas para accionistas y nuevos inversionistas	7. Carencia de sistemas de información adecuados
8. Personal capacitado y debidamente entrenado	8. Ausencia de un plan de mantenimiento para instalaciones, maquinarias y equipos
9. Capacidad de producción definida para garantizar cumplimiento de la demanda	9. Canales de distribución de productos elementales y poco adecuados
10. Maquinarias de alta tecnología	10. Ausencia de un plan de control de riesgos laborales
11. Capacidad de obtención de capital por medio de créditos y endeudamiento	

Al realizar el análisis externo e interno, se concluye que, la empresa posee excelentes oportunidades en su entorno, además cuenta con suficientes fortalezas para aprovecharlas y sortear las situaciones de amenazas que se le presenten; sin embargo cuenta con una serie de debilidades que requieren atención, para corregirlas o eliminarlas, motivo por el cual se evidencia la necesidad de elaborar y aplicar en ella, una metodología de Planificación Estratégica que le permita robustecerse internamente para así consolidarse en el mercado nacional de envases plásticos, como se expresa en su visión.

3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Tomando como base la información proveniente del análisis interno y externo y el concepto estratégico propuesto, se procedió con la elaboración de la matriz DOFA, la cual se realizó conjuntamente con la gerencia y con los trabajadores de la compañía por medio de sesiones de tormenta de ideas, con la finalidad de generar diferentes opciones de estrategias. Luego se establecieron objetivos estratégicos, los cuales se clasificaron de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002), al mismo tiempo se definieron los correspondientes indicadores. Todo ello con la intención de proporcionar la operatividad necesaria a dichos objetivos y un mecanismo de evaluación del cumplimiento de los mismos. De igual manera se estableció el Mapa estratégico y la Cadena de Valor, los cuales definen la interacción entre los objetivos estratégicos definidos y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Los resultados se muestran en las Tablas 3, 4, 5 y 6.

Posteriormente se realizó la descripción de los indicadores, haciendo uso de la técnica 5W y 1H. En ésta se especifican la frecuencia de medición, la meta establecida, la ecuación y la fuente de información para el cálculo, así como también el responsable de la medición, el área funcional y la importancia del indicador.

Además, con la finalidad de proveer a la organización de un mecanismo que le permita calcular y evaluar los indicadores establecidos, se diseñó una hoja de cálculo en el software Microsoft Excel, que puede ser utilizada en cualquier departamento de la empresa, donde se requiera medir el grado de avance o cumplimiento de las estrategias propuestas. En ella se muestra primeramente el título del sistema, el nombre de su desarrollador y la empresa para la cual fue diseñado, también se refleja una breve descripción de la empresa, los objetivos estratégicos y el mapa estratégico, se presenta la entrada de datos los indicadores y las fichas asociadas a cada uno de éstos. Los resultados se expresan para un lapso de un año a fin de contar con un historial que permita evaluar la trayectoria de la empresa. Asimismo se estableció el procedimiento para la utilización de dicha hoja de cálculo.

Tabla 3. Objetivos Estratégicos según la Perspectiva Financiera

Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Ecuación *100%	Meta
Ordenar e integrar las actividades de contabilidad, finanzas y presupuestos para un manejo de costos de operación eficiente	Aumentar la eficiencia del manejo de los costos de operación	Eficiencia de Costos	$\frac{\text{Costos Presupuestados (Bs)}}{\text{Costos Reales (Bs)}}$	90% en un año
	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta (Bs)}}{\text{Capital Total (Bs)}}$	3% mensual
Formular un plan de negocios, con proyecciones financieras para obtener capital por medio de créditos o inversiones	Aumentar la liquidez de la empresa por medio de adquisición de nuevas inversiones o créditos	% de Dinero Proveniente de Nuevas Inversiones o Créditos	$\frac{\text{Monto Total Obtenido por Nvas Inversiones o Créditos (Bs)}}{\text{Capital Total (Bs)}}$	20% anual
Desarrollar e implementar una metodología de Planificación Estratégica para mantener el posicionamiento de la empresa	Mantener en el largo plazo el posicionamiento de la empresa en el mercado	Nivel Implantación Metodología de Planificación Estratégica	$\frac{\text{Nº de Estrategias Implantadas al 100\%}}{\text{Nº Total de Estrategias Planteadas}}$	100% en 3 años

Tabla 4. Objetivos Estratégicos según la Perspectiva del Cliente

Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Ecuación *100%	Meta
Potenciar el área de investigación y desarrollo de nuevos envases, utilizando maquinarias de alta tecnología para ofrecer innovación, calidad y precio a actuales y nuevos clientes	Aumentar en el próximo semestre la cartera de productos que la empresa ofrece a sus clientes	Crecimiento de la Cartera de Productos	$\frac{\text{Nº de Productos del Período Anterior}}{\text{Nº de Productos Actuales}}$	50%
Establecer planes de evaluación de satisfacción de clientes para fortalecer su relación y lealtad con la empresa	Aumentar la cantidad de Clientes Satisfechos	% de Clientes Satisfechos	$\frac{\text{Nº de Clientes Satisfechos}}{\text{Nº Total de Clientes}}$	100%
Estructurar un plan de distribución de producto terminado, para garantizar su entrega a tiempo	Disminuir el N° de pedidos entregados fuera tiempo	% de Pedidos Entregados Fuera de Tiempo	$\frac{\text{Nº Pedidos Entregados Fuera de Tiempo}}{\text{Nº Total de Pedidos Solicitados}}$	0%
Desarrollar campañas publicitarias y la promoción de ventas para expandir la imagen de la empresa y aumentar su cartera de clientes, promoviendo la calidad de sus productos	Aumentar la cartera de clientes de la empresa	Crecimiento de Clientes de la empresa	$\frac{\text{Nº de Clientes del Período Anterior}}{\text{Nº de Clientes Actuales}}$	50%

Tabla 5. Objetivos Estratégicos según la Perspectiva de los Procesos Internos

Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Ecuación *100%	Meta
Establecer normas, instrumentos y metodologías de producción eficaz, eficiente y coordinada para continuar ofreciendo excelente calidad y precio	Mejorar la gestión de producción de la empresa para aumentar la efectividad de producción	Efectividad de Producción	$\frac{\text{Producción Real (unidad)}}{\text{Producción Programada (unidad)}} \times 100\%$	90%
Formular mecanismos de evaluación de proveedores para garantizar la producción.	Aumentar la cantidad de pedidos recibidos conformes	% de Cumplimiento de Proveedores	$\frac{\text{Nº de Pedidos Recibidos Conformes}}{\text{Nº Total de Pedidos Realizados}} \times 100\%$	100%
Explorar y precisar proveedores alternos nacionales o internacionales para la obtención de materia prima en situaciones especiales (escasez)	Aumentar los pedidos de materia prima recibidos en condiciones especiales	% Pedidos Recibidos en Condiciones Especiales	$\frac{\text{Nº de Pedidos Recibidos en Condiciones Especiales}}{\text{Nº Total de Pedidos Realizados en Condiciones Especiales}} \times 100\%$	60%
Elaborar un plan de mantenimiento de instalaciones, maquinarias y equipos para garantizar su buen funcionamiento	Implantar un plan de mantenimiento de instalaciones, maquinarias y equipos	Nivel de Implantación del Plan de Mantenimiento	$\frac{\text{Nº de Etapas Ejecutadas}}{\text{Nº Total de Etapas a Realizar}} \times 100\%$	100% en un año

Tabla 6. Objetivos Estratégicos según la Perspectiva del Formación y Crecimiento

Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Ecuación *100%	Meta
Incorporar a los procesos de gestión sistemas computarizados de recolección, procesamiento y transmisión de información	Adquirir un sistema computarizado para el manejo de información	Nivel de Avance del Sistema de Información	$\frac{\text{Nº de Etapas Ejecutadas}}{\text{Nº Total de Etapas a Realizar}} \times 100\%$	100% en un año
Elaborar un manual de descripción de funciones de cargos y áreas de trabajo, para facilitar la evaluación del desempeño por medio de indicadores	Contar con un manual de descripción de cargos y áreas de trabajo	% de Cargos y Áreas de Trabajo Descritas	$\frac{\text{Nº de Cargos o Áreas Descritas}}{\text{Nº Total de Cargos o Áreas}} \times 100\%$	100% en 6 meses
Elaborar un plan de control de riesgos laborales	Contar con un plan de control de riesgos	Nivel de Avance del Plan de Control de Riesgos	$\frac{\text{Nº de Etapas Ejecutadas}}{\text{Nº Total de Etapas a Realizar}} \times 100\%$	100% en 6 meses
Establecer planes de adiestramiento del personal para mantenerlo actualizado de acuerdo a los avances de la empresa	Contar con un plan de adiestramiento del personal	Nivel de Avance del Plan de Adiestramiento del Personal	$\frac{\text{Nº de Etapas Ejecutadas}}{\text{Nº Total de Etapas a Realizar}} \times 100\%$	100% en un año
Desarrollar planes o campañas de reciclaje de envases plásticos para ofrecer productos ecológicos	Aumentar el uso de materia prima reciclada en el próximo año, para contribuir con la conservación del ambiente	% de Material Reciclado Utilizado	$\frac{\text{Total de Materia Prima Reciclada Utilizada (Kg)}}{\text{Total de Materia Prima Utilizada (Kg)}} \times 100\%$	50% en un año

Se calcularon los indicadores utilizando una base de datos correspondientes al mes de Enero de 2011, esto con el propósito de evidenciar la situación actual de la empresa en relación a las estrategias propuestas y como punto de

referencia para posteriores evaluaciones. Los resultados confirman la estrecha relación y la interacción entre las tácticas, las estrategias, objetivos estratégicos y las perspectivas del CMI.

De esta manera, quedan determinadas las estrategias que la organización debe poner en práctica en un horizonte de corto y mediano plazo, a fin de aprovechar sus fortalezas y la mitigar sus debilidades. Dichas estrategias tienen asociados los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, contribuyendo a identificar y evaluar desviaciones para tomar acciones y garantizar que los mismos sean alcanzados.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, BASADO EN LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En esta fase se presenta el curso de acción, que la empresa debe seguir para la implantación de las estrategias planteadas, dicho plan está alineado al concepto estratégico y sirve para distribuir, programar y controlar la ejecución de las actividades correspondientes; también permite conocer el grado de avance en el cumplimiento de las metas y realizar las correcciones pertinentes del plan, para garantizar el logro de los objetivos estratégicos.

Bajo esta perspectiva, se utilizó la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE), con el propósito de determinar objetivamente la prioridad de las estrategias diseñadas, de acuerdo con el grado de atracción que tienen para la empresa; en tal sentido se realizaron entrevistas no estructuradas con la gerencia de la organización, se agruparon las estrategias en categorías mutuamente excluyentes, estas categorías son: Evaluación de Entorno, Mejora de los procesos Internos y Crecimiento y Diversificación. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la MCPE expresan que la categoría que obtuvo la mayor puntaje total de atracción (SPTA) fue “Mejora de los Procesos Internos” con un resultado de seis punto veintiuno (6,21), seguida por “Evaluación del Entorno” con una SPTA de cinco punto sesenta y cuatro (5,64) y finalmente “Crecimiento y Diversificación de la Empresa” con cinco punto cuarenta y seis (5,46) de puntuación; lo cual indica la prioridad para de cada grupo de estrategias.

En base a los resultados obtenidos en la MCPE se estructuró el plan de acción para la ejecución de las estrategias, el cual establece lo siguiente. ¿Qué hacer? (Estrategia), ¿Cómo? (Táctica), ¿Por Qué? (Importancia), ¿Dónde? (Área), ¿Cuándo? (Duración Estimada), ¿Quién? (Responsable) y ¿Con Qué? (Recursos). Con el desarrollo de dichas estrategias la compañía podrá alcanzar las metas planteadas y evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de los indicadores de gestión diseñados. Del mismo modo, se desarrolló el Diagrama de Gantt en el cual se muestra la cronología y el tiempo total previsto para la implementación de las estrategias, sobre el que tendrán que ejecutarse las tácticas propuestas (Figura 1), para lo que a cada estrategia se le asignó una letra en orden alfabético con el propósito de facilitar el entendimiento del diagrama.

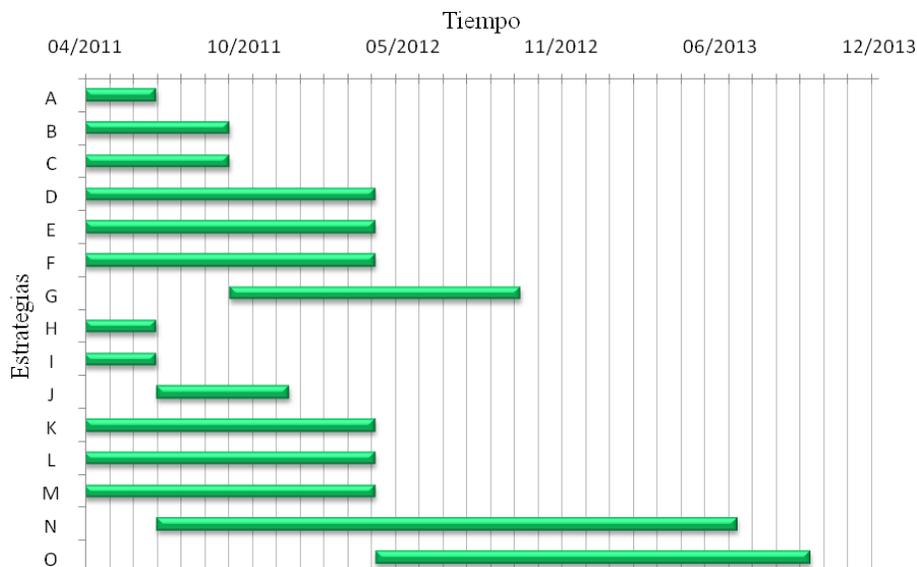


Figura 1. Diagrama de Gantt sobre la Ejecución de las Estrategias.

- A. Ordenar e integrar las actividades de contabilidad, finanzas y presupuestos para un manejo de costos de operación eficiente
- B. Establecer normas, instrumentos y metodologías de producción eficaz, eficiente y coordinada para continuar ofreciendo excelente calidad y precio.
- C. Elaborar un manual de descripción de funciones de cargos y áreas de trabajo, para facilitar la evaluación del desempeño por medio de indicadores.
- D. Elaborar un plan de control de riesgos laborales.
- E. Elaborar un plan de mantenimiento de instalaciones, maquinarias y equipos para garantizar su buen funcionamiento.
- F. Incorporar a los procesos de gestión sistemas computarizados de recolección, procesamiento y transmisión de información.
- G. Establecer planes de adiestramiento del personal para mantenerlo actualizado de acuerdo a los avances de la empresa.
- H. Estructurar un plan de distribución de producto terminado, para garantizar su entrega a tiempo.
- I. Establecer planes de evaluación de satisfacción de clientes para fortalecer su relación y lealtad con la empresa.
- J. Formular mecanismos de evaluación de proveedores para garantizar la producción.
- K. Formular un plan de negocios, con proyecciones financieras para obtener capital por medio de créditos o inversiones.
- L. Desarrollar campañas publicitarias y la promoción de ventas para expandir la imagen de la empresa, promoviendo la calidad de sus productos.
- M. Potenciar el área de investigación y desarrollo de nuevos envases, utilizando maquinarias de alta tecnología para ofrecer innovación, calidad y precio a actuales y nuevos clientes.
- N. Explorar y precisar proveedores alternos nacionales o internacionales para la obtención de materia prima en situaciones especiales.
- O. Desarrollar planes o campañas de reciclaje de envases plásticos para ofrecer productos ecológicos
- P. Desarrollar e implementar una metodología de Planificación Estratégica para mantener el posicionamiento.

5. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El punto de partida del proceso de Planificación Estratégica, fueron las premisas manifestadas por los directivos al inicio la investigación; motivo por el cual se revisó la concordancia del plan con dichas premisas. Para esto se diseñó un instrumento de evaluación basado en los Criterios para la Evaluación de Planes Estratégicos de Unidades Académicas en una Universidad Compleja (Fernández, 2010); con adaptación de dicha publicación a las características de un plan estratégico planteado para empresas manufactureras. La evaluación se aplicó a los cuatro (4) integrantes de la gerencia de la organización, ya que son los involucrados directamente en la toma de decisiones sobre la ejecución de las propuestas y de ser así, serán los responsables de comunicar y difundir, a todos los integrantes de la compañía las acciones que se van a seguir; además son ellos los encargados de realizar las mediciones correspondientes de cada indicador y velar por el cumplimiento de las metas establecidas.

El cuestionario fue estructurado en base a ocho ítems: Generalidades, Concepto estratégico, Análisis externo e interno, Estrategias y tácticas, Objetivos, indicadores y metas, Viabilidad del plan, Implantación y por último Seguimiento. En el primer ítem se evaluó la pertinencia del plan y la coherencia con las aspiraciones de los directivos, así como la existencia de propuestas innovadoras y a la vez factibles de realizar; el segundo se refiere a la revisión del contenido de la visión, misión, valores corporativos y políticas organizacionales. En tercer lugar se encuentra el análisis de las variables externas e internas incluidas en el plan, para verificar la relación y reconocer el impacto que tienen en la compañía; además como cuarto ítem se tiene el estudio de la adecuación de las estrategias y tácticas planteadas, con dicho análisis y la descripción de cada una de ellas en lo relativo a responsable de ejecución, fecha de inicio y culminación aproximada y su tiempo de duración estimado.

En cuanto a Objetivos, indicadores y metas, se evaluó la congruencia de los mismos con las estrategias y tácticas propuestas; además, del mismo modo que en la sección anterior, se verificó la existencia de responsables para el control y medición de los indicadores, la especificación de la ecuación para el cálculo, la frecuencia de medición,

la presentación de resultados preliminares a través de un sistema computarizado, entre otros. Por otra parte, en lo referente a la Viabilidad del plan, se evaluaron aspectos técnicos, sociales, ambientales y de mercado, que justificaran o declinaran la idea de implantación de las estrategias propuestas; asimismo se estudió la capacidad de la empresa para llevar a cabo el plan estratégico y si este posee características operativas que le guíen en el proceso; obteniendo hasta este ítem, un 100% de cumplimiento y conformidad en cada uno de ellos.

El séptimo ítem es el concerniente al proceso de Implantación, en el que se valora la flexibilidad del plan estratégico; también se estudia el planteamiento de una estructura organizativa adaptada a las propuestas realizadas y por último la presencia de una estimación económica de los recursos necesarios para materializar la implantación del plan. En esta parte se obtuvo 80% de cumplimiento, como consecuencia de la ausencia de dicha estimación económica, debido a la dificultad para cuantificar estos costos de manera previa a su ejecución.

Como último se tiene la etapa de Seguimiento, la cual fue diseñada para juzgar la propuesta de evaluación y control en el proceso de implantación del plan estratégico, a través del monitoreo constante de las actividades desempeñadas y utilizando sistemas computarizados, obteniendo 100% de cumplimiento.

Los resultados evidencian la conformidad por parte de la muestra seleccionada ante el Plan Estratégico propuesto, específicamente en cuanto al concepto estratégico, así como ante el análisis externo e interno y, en consecuencia, de las estrategias, tácticas, objetivos, indicadores y metas. Se valida la viabilidad del Plan Estratégico, su implantación y seguimiento, con la acotación de la necesaria realización de una estimación económica.

6. CONCLUSIONES Y DESARROLLOS FUTUROS

La presente investigación contiene un plan estratégico diseñado específicamente para una empresa productora de envases plásticos, que le confiere la oportunidad de contar con una marco referencial para el establecimiento de criterios de toma de decisiones, permitiéndole tener un enfoque objetivo sobre lo que desea alcanzar en su futuro. Dicho plan contiene el concepto estratégico de la organización, alineado con las aspiraciones de sus directivos, así como las estrategias que debe seguir, las tácticas para su implementación, los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores. Además, cuenta con elementos claros e innovadores que propician el desarrollo de la compañía y el mejoramiento del desempeño de sus funciones internas. Sin embargo, el plan no contiene estimaciones económicas de su implementación, por consiguiente resulta necesario realizar una evaluación de los recursos necesarios para tal fin, lo que permitirá a la empresa presupuestar y programar la puesta en marcha de cada una de las estrategias planteadas.

Se recomienda la ejecución de las estrategias propuestas que permita la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Asimismo, mantener un monitoreo constante de los objetivos de la organización, a través de los indicadores propuestos y haciendo uso del sistema diseñado para tal fin, con el propósito de constatar el cumplimiento de los mismos, así como identificar desviaciones y establecer las correcciones pertinentes.

REFERENCIAS

- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9na Edición. Editorial Pearson Educación. Naucalpan de Juárez. México.
- Fernández, A. (2005). Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas. Madrid: Edit. Díaz de Santos.
- Fernández, R. (2010). Criterios para la Evaluación de Planes Estratégicos de Unidades Académicas en una Universidad Compleja. Revista Calidad en la Educación, Vol. 32, pp 206-233, http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/67/cse_articulo905.pdf, 25/01/2011.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). El Cuadro de Mando Integral. 2^{da} Edición. . Gestión 2000. Barcelona.

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito.