

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL DEL
PLÁSTICO IBERPLASTIC S.A DE C.V”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

NELSON ANTONIO CAMPOS NAVIDAD
JOSE ERNESTO GOMEZ COREAS

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

FEBRERO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR	: M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTOR ACADÉMICO	: Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL	: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA	: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
VICEDECANO	: M.Sc. MARIO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁZQUEZ
SECRETARIO	: LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA
DIRECTOR DE LA MAESTRIA	: M.Sc. LUIS ALONZO RAMÍREZ AGUILAR
ADMINISTRADOR ACADÉMICO	: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR	: M.Sc. LUIS ALONZO RAMÍREZ AGUILAR
	: M.Sc. MARIO EDGARDO CACERES MADRID
	: M.Sc. GEOVANI ROGEL MENDOZA

FEBRERO 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente investigación es desarrollar y presentar la consultoría empresarial a la dirección superior de la empresa industrial IBERPLASTIC, S.A. de C.V, este proceso contempla la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de la evaluación y análisis todas las áreas operativas y administrativas

La consultoría empresarial consistió en la ejecución de una serie de actividades planificadas y coordinadas conjuntamente con las autoridades gerenciales de la empresa, donde se establecen los horarios, las personas responsables, los recursos a utilizar y los tiempos de inicio y finalización de todo el proceso.

El diagnóstico consistió la realización de actividades de planificación, entrevistas, cuestionarios y recopilación de información. Luego se procedió a la evaluación y análisis de todas las áreas funcionales de la empresa, a través de la aplicación de los instrumentos y herramientas de diagnóstico de acuerdo con la muestra seleccionada y finalmente se identificaron las principales deficiencias y problemas de la cadena de suministros estableciendo la secuencia actual de sus actividades a través de diagrama de procesos.

Principales problemas

Según resultados del diagnóstico existen actividades y responsabilidades en la estructura organizativa en áreas no compatibles con los objetivos para los cuales fueron creadas, las cuales generan algunas desconexiones que impiden un mejor funcionamiento de las Gerencias Administrativa, Financiera, Operaciones y Producción.

Por otra parte, se encontró una saturación de mercaderías en el almacén que provoca escasez de espacios, deficiencias en la planificación mensual y anual de las ventas, que afectan todo el proceso de la cadena de suministro en términos de eficiencia, rentabilidad y riesgos asociados al nivel de satisfacción de los clientes.

La adquisición al contado de materia prima importada, la compra de material reciclado a nivel nacional y la recuperación del efectivo por las ventas de mercadería al crédito, tiene un efecto negativo en la administración del ciclo de conversión del efectivo que ronda los 140 días, este constituye uno de los factores principales que afectan directamente la liquidez financiera de la empresa. En cuanto a los indicadores de rentabilidad se encontraron resultados aceptables entre los años 2018, 2019 y 2020 con valores positivos. Sin embargo, para los siguientes años los indicadores han disminuido hasta llegar a los valores negativos de rentabilidad en el año 2022. Así mismo la empresa presenta un factor crítico de endeudamiento con un factor del

0.66 para el año 2022, producto de las necesidades financieras generadas por la crisis de la pandemia y otros aspectos externos del entorno.

Estrategias de solución

En lo administrativo se propone el diseño e implementación de un plan de atracción y retención del talento humano. Así mismo por el lado de la liquidez se proponen políticas y estrategias adecuadas para el mejoramiento del ciclo de conversión de efectivo.

Para el área de operaciones específicamente en la gestión de la cadena de suministros se propone el diseño de un plan de la demanda con base a las ventas de los últimos 18 meses.

En los aspectos financieros se propone una planificación financiera a corto, mediano y largo plazo que consiste en hacer proyecciones incrementales de porcentajes de ventas del período 2023 al 2027, partiendo de los estados financieros reales del 2022 y proforma de cada periodo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	11
1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.5 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.6 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	24
1.6.1 Objetivo General	24
1.6.2 Objetivos Específicos.....	24
1.7 COBERTURA	24
1.7.1 Cobertura teórica	24
1.7.2 Cobertura temporal	24
1.7.3 Cobertura espacial.....	25
1.7.4 Cobertura económica.....	25
1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.8.1 Definición del universo	26
1.8.2 Definición de poblaciones estadísticas.....	26
1.8.3 Magnitud de las poblaciones.....	26
1.8.4 Métodos de recabar información.....	27
1.8.5 Variables a investigar.....	27
1.8.6 Instrumentos de la investigación	27
1.9 MATRIZ METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.9.1 Descripción de la matriz metodológica	30
1.10 CRONOGRAMA DEL PRIMER CAPÍTULO	31
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	32
2.1 FASE TEÓRICA	32
2.1.1 Inicios históricos del plástico	32
2.1.2 Evolución del plástico	32
2.2 FASE MERCADOLÓGICA	39
2.2.1 Exportaciones	41
2.2.2 Potencial de exportación.....	43
2.2.3 Cuota de mercado en El Salvador	45
2.3 FASE DE PROFUNDIZACIÓN DE PROBLEMÁTICA	45
2.3.1 Dirección estratégica	45
2.3.2 Área de ventas.....	46
2.3.3 Área de operaciones.....	46
2.3.4 Gerencia de Administración y Finanzas	49

2.3.5 Herramientas de Diagnóstico	56
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO	65
3.1 METODOLOGÍA APLICADA	65
3.2 DESCRIPCIÓN MUESTRA	66
3.3 ANÁLISIS DE LAS POBLACIONES ESTADÍSTICAS	66
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	75
4.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	75
4.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO	85
4.3. ESTRATEGIAS FINANCIERAS	88
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fundación salvadoreña para el desarrollo económico y social (FUSADES)	11
Tabla 2. Clasificación según cámara de comercio de El Salvador	12
Tabla 3. Clasificación según Banco Central de Reserva	12
Tabla 4. Detalle de obligaciones legales y formales.....	13
Tabla 5. Filosofía de la empresa.....	13
Tabla 6. Presupuesto de investigación.....	25
Tabla 7. Magnitud poblacional.....	27
Tabla 8. Variables	27
Tabla 9. Matriz.....	29
Tabla 10. Lista de países importadores de productos de plástico	41
Tabla 11. Ranking de los exportadores para el producto seleccionado	42
Tabla 12. Potencial de exportación.....	43
Tabla 13. Razones Financieras	52
Tabla 14. Sistema Dupont	55
Tabla 15. Debilidades	56
Tabla 16. Amenazas.....	57
Tabla 17. Fortalezas.....	57
Tabla 18. Oportunidades.....	58
Tabla 19. Cadena de valor	58
Tabla 20. Perfil competitivo	60
Tabla 21. Herramienta - Análisis PESTEL	61
Tabla 22. Tabulación PESTEL	62
Tabla 23. Matriz ANSOFF.....	63
Tabla 24. Matriz ANSOFF- Consolidado.....	63
Tabla 25. Criterios de evaluación	65
Tabla 26. Numero de colaboradores por área	66
Tabla 27. Cuestionario área de Administración	66
Tabla 28. Tabulación de resultados por áreas	67
Tabla 29. Cuestionario de Área de Finanzas	68
Tabla 30. Tabulación área de Finanzas.....	68
Tabla 31. Cuestionario área de Producción	69
Tabla 32. Tabulación área de producción	70
Tabla 33. Cuestionario del área de Mercadeo y ventas.....	71
Tabla 34. Tabulación área de Mercadeo y Ventas	71
Tabla 35. Cuestionario área Dirección Estratégica.....	72
Tabla 36. Tabulación área de Dirección Estratégica	72
Tabla 37. Consolidación de resultados en puntajes y porcentajes por área y a nivel general.	74
Tabla 38. Plan de integral para la atracción y retención de personal.....	79
Tabla 39. Historial de ventas de 18 meses desde el mes de diciembre 2021 a mayo de 2023.	81
Tabla 40. Cálculo del plan de la demanda.....	82
Tabla 41. Resumen	82
Tabla 42. Seguimiento real versus proyectado	83
TABLA 43. PERIODO PROMEDIO DE COBRO.....	88

TABLA 44. PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIO	89
TABLA 45. PERIODO PROMEDIO DE PAGO	89
Tabla 46. Cálculo de ciclo de conversión del efectivo.....	89
Tabla 47. Propuesta financiera.....	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso del plástico.....	13
Figura 2. Organigrama de operaciones	14
Figura 3. Organigrama de Administración y Finanzas	14
Figura 4. Organigrama de gerencia general	16
Figura 5. Organigrama de producción.....	16
Figura 6. Organigrama de Ventas.....	17
Figura 7. Esquema de Pescado n° 1.....	20
Figura 8. Esquema de pescado N°2	20
Figura 9. Sus marcas.....	40
Figura 10. Principales productos	40
Figura 11. Valor exportado.....	42
Figura 12. Rankin de valor exportado	43
Figura 13. Potencial de exportación.....	44
Figura 14. Proceso de compras a la importación	48
Figura 15. Proceso de compras locales	48
Figura 16. ROE	51
Figura 17. ROA.....	51
Figura 18. Oportunidad de mejora.....	58
Figura 19. Cadena de Valor	59
Figura 20. Perfiles competitivos.....	59
Figura 21. Cinco Fuerzas de Porter.....	60
Figura 22. Análisis Pestel	61
Figura 23. Amenazas	61
Figura 24. Oportunidades.....	62
Figura 25. Matriz Ansoff	64
Figura 26. Área de administración	67
Figura 27. Área de Finanzas	69
Figura 28. área de producción	70
Figura 29. área de mercadeo y ventas	71
Figura 30. área de Dirección Estratégica.....	73
Figura 31. Evaluación General.....	73
Figura 32. Organigrama.....	75
Figura 33. Organigrama.....	76
Figura 34. Organigrama.....	76
Figura 35. Organigrama.....	77
Figura 36. Proceso de reclutamiento	78
Figura 37. Pronostico de Ventas	83
Figura 38. Mejora de procesos.....	84

AGRADECIMIENTOS

José Ernesto Gómez Coreas

A Dios todo poderoso

Gracias a ti por iluminarme y guiarme, por estar siempre conmigo y acompañándome siempre en todos los aspectos de mi vida y especialmente para llevar a su feliz culminación este proyecto académico.

A mi familia

Gracias a Kevin, Harold y Elsy, mis amados hijos y esposa por ser la fuente de motivación e inspiración para seguir siempre adelante y superar todos los obstáculos que la vida nos presenta.

A mi compañero de tesis

Nelson Antonio Campos Navidad por sus grandes aportes, esfuerzos y tenacidad para llevar conjuntamente hasta la finalización de esta importante investigación.

A nuestro asesor de tesis

Msc. Mario Eduardo Cáceres Madrid por sus aportes importantes en la mejora de la calidad de técnica y académica del presente documento.

Nelson Antonio Campos Navidad

A Dios todopoderoso

Quien me guía y llenan de fuerzas todos los días de mi vida, ya que sin su ayuda jamás hubiera podido culminar con éxito este trabajo.

Mi Madre

Carmen de Navidad de Campos: por el apoyo, amor y sacrificio que me han dado en cada momento de mi vida; ya que por sus sabios consejo logre finalizar con éxito mis estudios.

Mis Hermanos

Elsy Campos y Rafael Campos: Por su apoyo y comprensión incondicional en este proceso.

A mi compañero de tesis

Ernesto Gómez: Por comprenderme, apoyarme y lograr junto a mí culminar con éxito uno de mis sueños y ser un consejero.

INTRODUCCIÓN

El sector plástico en el mundo ha demostrado su alto nivel de encadenamiento por el tipo de producto que deriva de este rubro. El dinamismo para encontrar materiales alternativos se vuelve esencial, tanto por el envase y embalaje que provee este sector. El tipo de material plástico, la diferencia del costo-beneficio, el diseño, el impacto ambiental y el conocimiento del consumidor o usuario, son factores determinantes que estimulan la demanda de los derivados del plástico.

El consumo mundial de envases de plástico rígido creció un promedio del 3.4% durante el período del 2018 y 2022, es decir llegando a 64.8 millones de toneladas, y se prevé que el consumo mundial de envases de este tipo de producto crezca en 3.0% en 2023, llegando a 66.8 millones de toneladas; asimismo, se proyecta un consumo entre 2023-2028 de 78.8 millones de toneladas.

La industria del plástico en El Salvador es dinámica y está vinculada a las necesidades de los sectores principalmente de alimentos, bebidas, farmacéuticos, textiles y prendas de vestir. En año 2022, la industria del plástico logro una participación del 4.1% dentro de la productividad industrial de El Salvador, logrando 253.9 millones de kilogramos exportados y \$637.9 millones de dólares exportados. El 4.4. % de los empleos generados por la industria son aportados por el sector del plástico equivalente a 8,294 empleos en el año 2022, el salario nominal promedio del sector en ese mismo año, fue de \$709.67.

El capítulo I, presenta los datos que describen al sujeto de estudio considerando los aspectos formales, legales, su naturaleza y su clasificación con base a los criterios de instituciones privadas y públicas, así como también, se describe sus inicios históricos, su filosofía, estructura organizativa y trayectoria; se describe también, el planteamiento del problema y su definición, la justificación, las preguntas de forma relacionadas con el objetivo general y específicos.

El capítulo II, desarrolla el marco teórico conceptual que contiene sus inicios históricos, evolución e industrialización del plástico y su clasificación; así mismo, el área mercadológica de los productos del plástico a nivel nacional e internacional y la profundización de la temática de investigación que consiste en la ampliación de los principales problemas de las áreas de la empresa.

En el capitulo III, se desarrollan acciones y actividades encaminadas a la realización del diagnóstico y el análisis de las áreas de administración, financiera, operaciones, producción y

mercadeo, a través de la utilización de cuestionarios aplicados a la población estadística seleccionada con una muestra representativa de la empresa. En este capítulo se recolecta, se tabula y se analiza la información y posteriormente se describen los resultados por medio de tablas y gráficos que establecen claramente la percepción de los ejecutivos, técnicos, operativos y administrativos sobre la situación actual.

En el capítulo IV, se diseñaron propuestas de solución tomando como base los resultados del diagnóstico realizado a través de herramientas de evaluación y de los cuestionarios. Se rediseño una reestructuración del organigrama para mejorar su funcionamiento, un plan de atracción y retención de talento humano, un plan de la demanda de ventas, políticas y lineamientos para mejorar el ciclo de conversión del efectivo y un plan financiero proforma a corto, mediano y largo plazo.

En el capítulo V, se establecen las conclusiones y recomendaciones donde se realizan afirmaciones y valoraciones sobre los aspectos más importantes de los resultados de la presente investigación; así como también, se dan directrices importantes para concretizar las propuestas de solución a la problemática general de la empresa.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Breve descripción del sujeto de estudio

La empresa industrial IBERPLASTIC, S.A. de C.V. nació en 1997, teniendo como principal reto la fabricación de escobas y cepillos plásticos de la más alta calidad. Desde el inicio se enfocó en ayudar al medio ambiente, donde el corazón del modelo de negocios es la fabricación al 100%, de todas las líneas de productos, con materias primas recicladas.

Anualmente la empresa recibe 4,000 toneladas de plástico desechado como botellas para bebidas, envases para detergentes, etiquetas, tapones, que se convierten en escobas, cepillos y palas de plástico. En la empresa se recolecta plástico desechado y se le da un segundo uso, evitando así que esos desperdicios terminen en el océano y afecten la biodiversidad marina.

La empresa cuenta con el capital humano, donde 200 empleados son permanentes y una cantidad temporal de personal independiente que forman parte de las campañas de acopio, con la tecnología necesaria para alcanzar los estándares de los mercados más exigentes a nivel mundial, ejemplo de lo cual los productos se encuentran en 11 países del continente americano. (IBERPLASTIC, 2018)

En cuanto a la clasificación de las empresas existen instituciones públicas y privadas que proponen una forma de agruparlas según el tamaño, número de empleados, activos y ventas. En las tablas 1,2 y 3 ver las diferentes clasificaciones.

TABLA 1. FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (FUSADES)

Tamaño	Empleados	Activo Fijo	Organización	Tecnología	Participación
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	a \$ 85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	a \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional/ regional
Grande	Más de 100	> \$228,571.42	>de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente: FUSADES

De acuerdo con la tabla 1, concluimos que la empresa cumple con los tres primeros niveles y parte del cuarto nivel, pero no puede ser calificada, ya que su mercado no es a nivel mundial, solo regional.

Cámara de Comercio

En el caso de la Cámara de Comercio la clasificación se basa en personal remunerado y las ventas brutas anuales. En esta clasificación se toma en cuenta desde la Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Ver tabla 2.

TABLA 2. CLASIFICACIÓN SEGÚN CÁMARA DE COMERCIO DE EL SALVADOR

Clasificación	Personal remunerado	Ventas brutas anuales/Ingresos brutos anuales
Micro empresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
Pequeña empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800,000.00
Mediana empresa	Más de 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran empresa	Más de 100 empleados	Más de 7.0 millones

Fuente: Cámara de comercio de El Salvador

De acuerdo con la clasificación de la cámara de comercio la empresa IBERPLASTIC se considera como una mediana empresa.

Banco Central de Reserva (BCR)

El BCR clasifica la empresa por su tamaño, ventas anuales, los activos, número de trabajadores, incluyendo datos de exportación. Ver tabla 3

TABLA 3. CLASIFICACIÓN SEGÚN BANCO CENTRAL DE RESERVA

Tamaño de la empresa	Ventas totales anuales		Monto exportado anual		Valores activos totales		Número de trabajadores	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
Micro	\$	\$ 144,600.00	El Salvador				1	10
Pequeña	\$ 144,600.01	\$ 1,445,100.00	N/A	N/A	N/A	N/A	11	50
Mediana	\$ 1,445,100.01	\$ 7,000,000.00	N/A	N/A	N/A	N/A	51	100
Grande	Más de	\$7,000,0000.00	N/A	N/A	N/A	N/A	Más de 100	

Fuente: Boletín económico de las MYPES del Banco Central de Reserva -2018

En conclusión, con más de siete millones en ventas anuales y más de cien empleados se clasifica como mediana empresa.

Legalidad y Obligaciones Formales

La empresa es una sociedad anónima y por lo tanto está sujeta al cumplimiento de obligaciones formales, fiscales, municipales, ambientales y legales. En ese sentido la empresa comprende que es de vital importancia mantenerse en regla y solvente con todas ellas para

poder funcionar sin ningún impedimento en función que esta situación se convierta en una ventaja competitiva para lograr su desarrollo y crecimiento empresarial. Ver tabla 4

TABLA 4. DETALLE DE OBLIGACIONES LEGALES Y FORMALES

Obligación	Institución	Frecuencia
Impuestos IVA y Renta	Ministerio de Hacienda	Mensual y anual
Inscripción de balances	Banco Central de Reserva	Anual
Inscripción del patrono y empleados. Pago de cotizaciones previsionales	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	1ra.vez y mensual
Permisos de funcionamiento	Ministerio de Medio Ambiente	Mensual y anual
Inscripción del patrono y empleados.	Administradoras de Pensiones	1ra.vez y mensual
Renovación de matrícula de comercio	Centro Nacional de Registro - CNR	Anualmente
Presentación balances y declaraciones.	Alcaldía de Zaragoza	Mensual y anualmente
Contratos de trabajadores	Ministerio de trabajo	Por 1ra. vez y anual

Fuente: Elaboración propia

Componentes Filosóficos

IBERPLASTIC tiene una cultura organizacional basada en valores y principios que marca una forma de comportamiento transversal en todos los niveles jerárquicos y actividades que la empresa desarrolla. Tienen un modelo de negocios exitoso basado en el respeto, la sostenibilidad y su contribución a la limpieza del medio ambiente. Ver tabla 5

TABLA 5. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Valores	Modelo de negocios	Legado
Integridad	Nuestro modelo de negocios y tecnologías, se apegan a normas sostenibles con el medio ambiente.	Limpiamos nuestros ecosistemas de los desechos plásticos, contribuyendo a marcar un cambio en la cultura en El salvador.
Confianza		
Sostenibilidad		
Servicio al cliente		

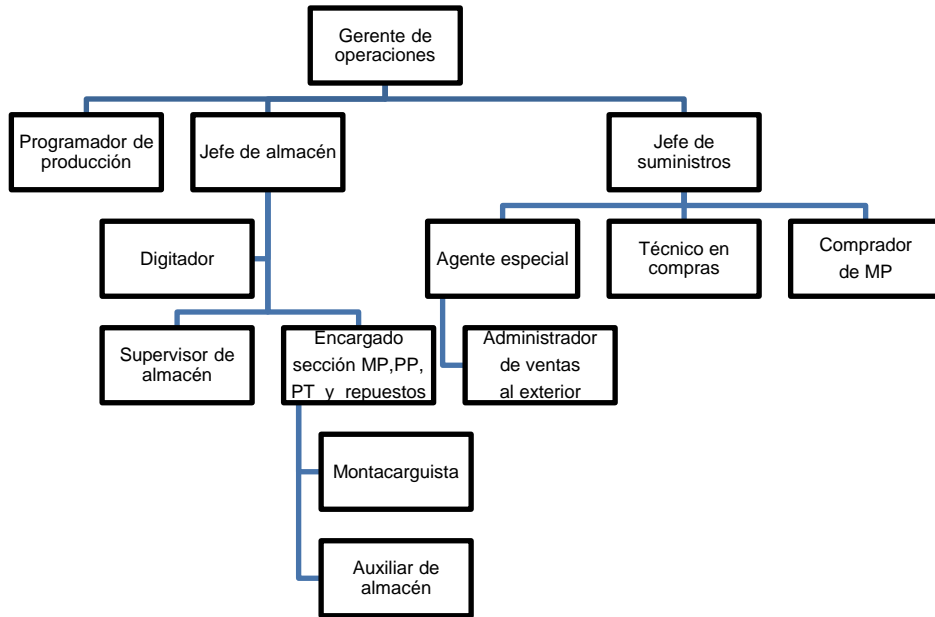
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 1. PROCESO DEL PLÁSTICO



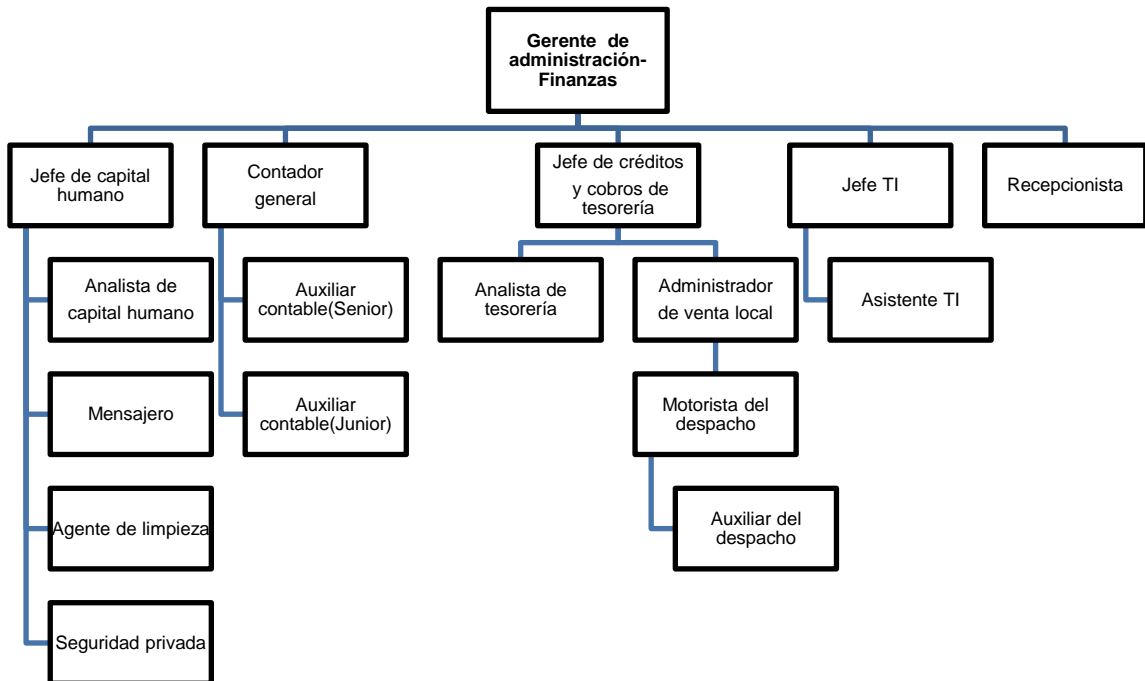
Fuente: Iberplastic

FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE OPERACIONES



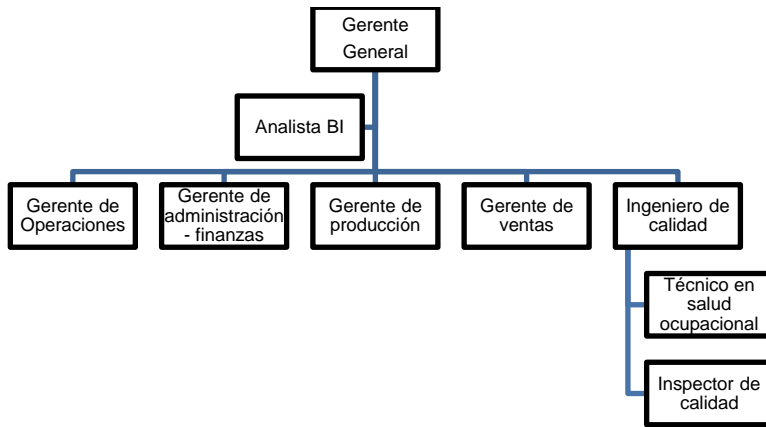
Fuente: Iberplastic

FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



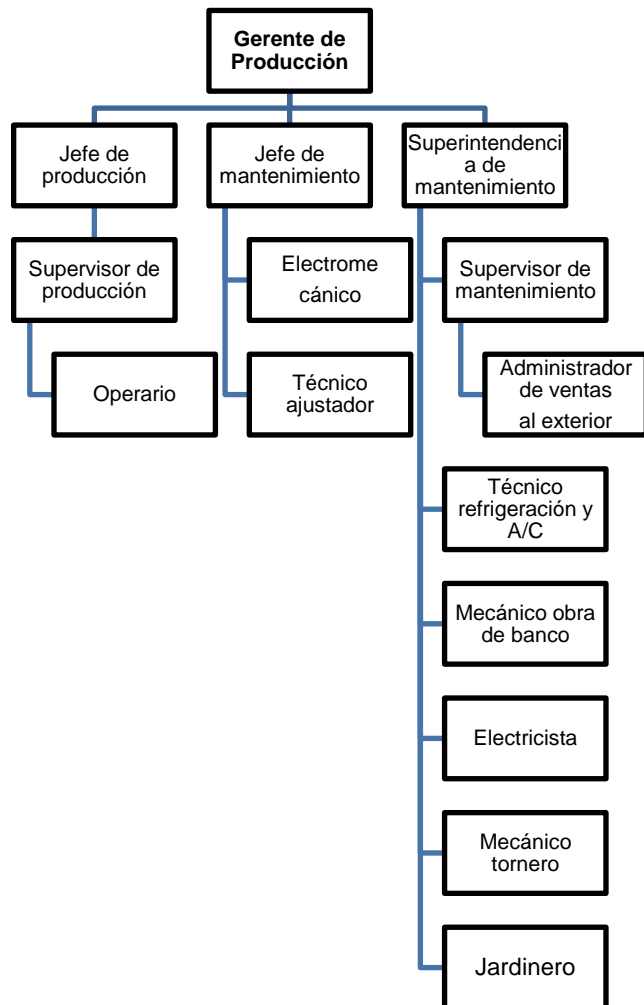
Fuente: Iberplastic

FIGURA 4. ORGANIGRAMA DE GERENCIA GENERAL



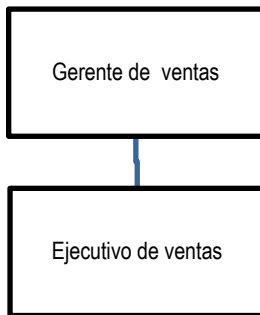
Fuente: Iberplastic

FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN



Fuente: Iberplastic

FIGURA 6. ORGANIGRAMA DE VENTAS



Fuente: Iberplastic

Operatividad y funcionalidad

La empresa elabora planes operativos anuales, las líneas estratégicas y planes de acciones que le permite adelantarse a futuros acontecimientos. Según afirma el gerente administrativo de IBERPLASTIC, S.A. de C.V. está funcionando de la siguiente manera:

En lo organizacional está bien estructurada y organizada, cuenta con manuales de organización, puestos, control interno, políticas, reglamento interno y manuales de procedimientos que le permiten el funcionamiento operativo en todas las áreas de la empresa.

Administrativo

La empresa cuenta con procesos definidos de compra, producción, gestión del riesgo, cadena de suministros, ventas y contables. Sin embargo, en la administración de los inventarios, las compras, los canales de distribución y la cadena suministros presentan algunas oportunidades de mejora que deben plantearse y ser atendidas.

Mercadeo

Se ha mantenido una buena gestión que les ha permitido superar la demanda local, regional y a nivel de América Latina con participación en once países.

A corto plazo tienen proyectos de conquistar el mercado asiático y europeo, el gerente considera que, para dar el salto a esos mercados más exigentes, se requiere diseñar nuevas estrategias que permitan un mejor posicionamiento y una mayor cuota de mercado más allá del continente americano.

Para lo cual necesita fortalecerse la estructura organizativa para lograr mayores niveles de ventas y un mejor posicionamiento en los nuevos mercados.

Finanzas

En el área financiera la empresa se ha mantenido estable durante los últimos cinco años, lo cual se evidenció al afrontar la crisis sanitaria de la pandemia de forma satisfactoria. Sin embargo, la administración cree posible mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y endeudamiento gradualmente. A criterio del gerente, el rendimiento del sobre los activos y el patrimonio no está siendo el óptimo, ya se está financiando en un 66 % con fondos externos.

Producción

En el área de producción se cuenta con maquinaria de alta tecnología y personal con mucha experiencia en procesamiento del plástico y una capacidad instalada que hasta el momento cumple con las necesidades de fabricación demandadas por sus clientes. Sin embargo, existen deficiencias relacionadas con la cadena de suministros que intervienen el área de compras, almacén, programación de la producción y los canales de distribución. Por otro lado, los altos costos en los procesos de las líneas de producción, el ahorro energético y la escasez de mano de obra calificada.

En términos generales IBERPLASTIC es una empresa que está en su etapa de solidez, crecimiento y expansión, abierta a la mejora continua, los cambios tecnológicos y la innovación en todos sus procesos, áreas funcionales y operativas, pero que necesita ser fortalecida y preparada para la competitividad y los desafíos actuales y futuros.

1.2 Planteamiento del problema

Para conocer los problemas, deficiencias y dificultades de la empresa IBERPLASTIC, S.A. de C.V., se realizó un diagnóstico diligente a través una entrevista y la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas con el gerente administrativo y financiero de la empresa. El alcance de la aplicación de los instrumentos contempla la recopilación de información de forma general de las áreas Administrativas, Producción, Operaciones, Mercadeo y Finanzas. A continuación, se detallan los resultados de diagnóstico rápido.

Administración de inventarios

La empresa presenta dificultades para el control de inventarios relacionados con la falta de información actualizada, información en tiempo real y una inadecuada comunicación entre los departamentos de programación de la producción, compras y almacén. Así mismo tiene deficiencias en los controles de entrada y salidas de materias primas, productos en proceso y productos terminados por la falta de espacios en el almacén. Actualmente existen algunos

inconvenientes de deterioro de materias primas por la falta de lugares adecuados para su colocación. Finalmente, estos inconvenientes se convierten en factores críticos que convergen en algunos niveles de insatisfacción de clientes internos y externos de la empresa.

Cadena de suministros

Se constató la preocupación de la gerencia administrativa por el aumento de los costos en la entrega de los productos tanto a nivel local como internacional. Por otra parte, se presentan problemas de escasez de materia prima como la resina y su dependencia de proveedores extranjeros, principalmente de China y Brasil, siendo una de las mayores dificultades que genera retrasos en toda la cadena de suministros.

Actualmente existen deficiencias en la planificación de la demanda de las ventas que afecta directamente en la administración del almacén y en las líneas de producción debido a los constantes retrasos en la recepción de la materia prima y la entrega final de los pedidos de los clientes.

El gerente manifiesta que la carencia de mano de obra calificada es también un problema que dificulta cumplir con las metas de producción por la constante rotación del personal de planta, lo cual es un factor crítico que afecta en los demás procesos de la empresa.

Canales de distribución

En la entrevista se conoció que existe algún nivel retraso en la entrega de mercancías en las aduanas y en la red de distribución de la empresa transportista; lo cual provoca atrasos en la producción y entrega de productos a los clientes. Así mismo es de suma preocupación el tráfico, congestión y cambios de rutas de la mercancía en tránsito transportada que generan altos costos logísticos y retrasos en su entrega en las aduanas.

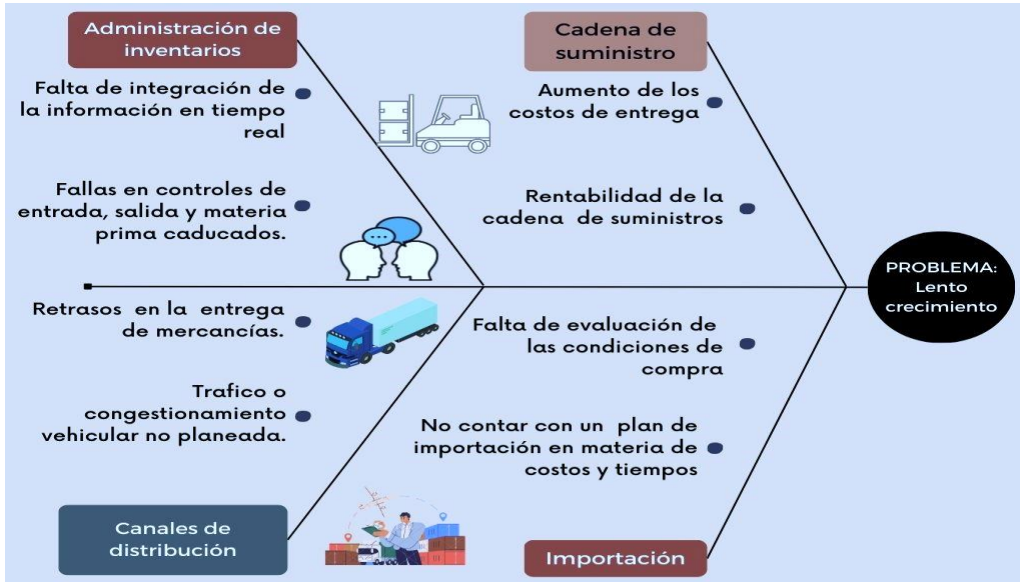
Importación

Se identificó en el área de importaciones una estructura interna que tiene políticas de compras que permiten la realización de acuerdos comerciales desfavorables, donde no se ha logrado acuerdos para el pago a 30 días o más de las compras importadas, como resultado de una inadecuada negociación de los plazos de pagos.

En la entrevista se conoció que la empresa no cuenta un plan de compras de materias primas importadas que oriente las acciones de forma cronológicamente en base a prioridades; lo cual es una debilidad muy sensible y determinante para la buena gestión.

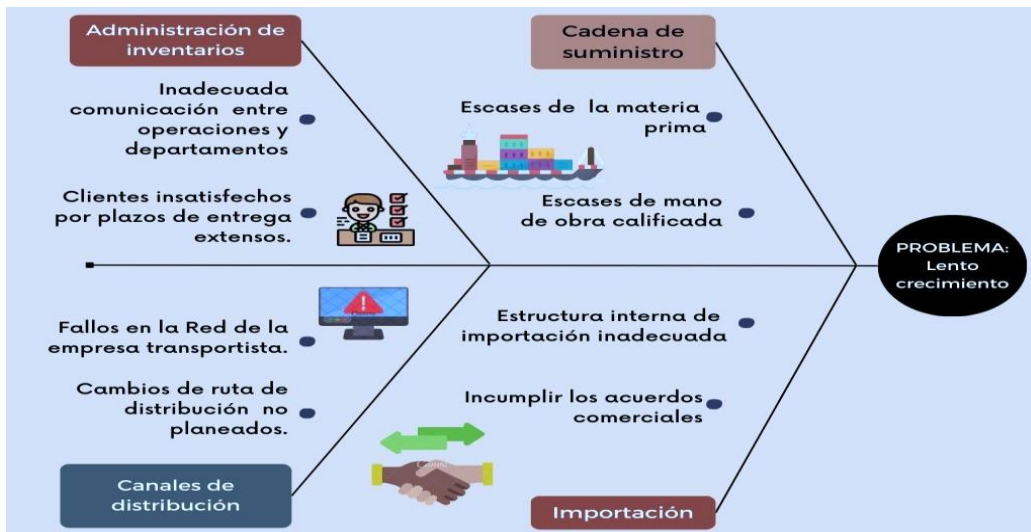
En términos generales el diagnóstico actual de empresa, indica que presenta muchas fortalezas en las diferentes áreas, pero también existen muchas oportunidades de mejora principalmente en los procesos que abarcan toda la cadena de suministros, la administración de inventarios, producción, canales de distribución, compras y la satisfacción de clientes. En ese sentido el gerente está consciente ello y dispuesto a subsanar esas debilidades para alcanzar un mejor crecimiento y desarrollo empresarial.

FIGURA 7. ESQUEMA DE PESCADO N° 1



Fuente: Iberplastic

FIGURA 8. ESQUEMA DE PESCADO N°2



Fuente: Iberplastic

1.3 Definición del problema

¿En qué medida esta consultoría empresarial, establecerá políticas y estrategias que minimicen la problemática de la empresa IBERPLASTIC?

1.4 Justificación de la investigación

A raíz de la crisis sanitaria generada por la pandemia se suscitó un hito sin precedentes a partir del año 2020, ya que la crisis dejó en evidencia la vulnerabilidad de IBERPLASTIC, a pesar de los avances tecnológicos y la constante innovación en función de mejorar la competitividad, la eficiencia y eficacia empresarial en todos sus procesos críticos de éxito; todo lo que antes del 2020 era bueno ya no lo es.

Conveniencia

La presente investigación implica la elaboración y diseño de una serie de propuestas, acciones estratégicas y operativas que permitirán la solución de las deficiencias en temas de importación, exportación, inventarios, gestión de compras, cadena de suministros y debilidades en cuanto a la satisfacción de los clientes de mucho beneficio para la empresa industrial IBERPLASTIC, S.A. DE C.V.

El estudio contempla propuestas de mejora en la comunicación entre las áreas relacionadas con la cadena de suministros de tal forma que pueda darse una comunicación efectiva para el buen funcionamiento de la empresa. Así mismo como resultado de la realización del estudio se obtendrá un plan de formación técnica para la obtener mano de obra calificada que disminuirá gradualmente la alta tasa de rotación de talento humano calificado principalmente para el área de producción.

Por otra parte, se consideran evaluaciones de la gestión para la optimización de costos de importación, exportación y cadenas de suministros. Así como también evaluación de indicadores de rentabilidad, liquidez, la administración de inventarios, gestión de calidad y del riesgo considerado como factores críticos de éxito para la empresa.

Finalmente proveerá estrategias para la mejora de los tiempos de entrega de productos al cliente y los tiempos en la entrega de mercancías en tránsito por las aduanas. Incluye también una propuesta de como actualizar los manuales administrativos de la empresa.

Relevancia social

Los resultados de la investigación tendrán un impacto social; ya que contribuirá a generar una cultura y buenas prácticas en la gestión empresarial en valorar los beneficios y utilidades que propicia la contratación de una consultoría empresarial. Así mismo esta cultura potenciará las oportunidades de contratación de profesionales consultores y la orientación para estudiantes de la Maestría de Consultoría Empresarial de la Universidad de El Salvador, por cuanto estará disponible para consultas en nuevas investigaciones a realizarse en el futuro.

Implicaciones prácticas

El potencial beneficio de esta investigación es que se proveerá una guía práctica estandarizada a seguir para la realización de una consultoría para cualquier empresa desde su inicio hasta su finalización, lo cual será una herramienta de gran utilidad y beneficio para los nuevos consultores que se inician en el campo de la consultoría empresarial.

El aporte práctico es la profundización de los análisis, diagnósticos y propuestas que conduzcan a la solucionar factores críticos en el área de procesos de la cadena de suministros de una empresa industrial, lo cual un es tema de actualidad y de gran preocupación para empresas por la agudización de las crisis de la escasez de los contenedores y factores relacionados con la guerra de Ucrania y Rusia.

Valor teórico

Los resultados de la presente investigación ofrecen nuevos enfoques novedosos para realizar diagnósticos, evaluaciones y estructuración de procesos en el ámbito de la consultoría empresarial. Se centra en la utilización de diversas herramientas para recopilar información de cada área funcional de la organización. El cual proporcionara una base sólida tanto para consultas prácticas para futuras generaciones en el campo de la Consultoría Empresarial.

Utilidad metodológica

En la medida que se desarrolle esta investigación, a través del proceso de formulación de hipótesis se podrá verificar y comprobar como la contratación los servicios de consultoría influirá directamente en la toma de la toma de decisiones acertadas, así los resultados obtenidos bajo la conducción, asesoría y acompañamiento de un profesional consultor.

La viabilidad de la investigación

Es procedente tanto por la disponibilidad de colaboración e interés de las autoridades de la empresa sujeta de estudio y por los investigadores; la accesibilidad y ubicación de la empresa y aspectos de seguridad en la zona de ejecución. Los diversos grupos de interés sobre esta investigación se justifican por la cantidad de personal dedicadas al procesamiento del plástico y su comercialización a nivel local e internacional.

1.5 Preguntas de la investigación

Estas preguntas pretenden dar respuesta a factores establecidos en el planteamiento del problema.

Es decir, el conjunto de preguntas en esta investigación abarca problemas y dificultades identificados en las áreas administrativa, producción, mercadeo y finanzas de la empresa.

- ¿Cómo determinar el nivel de satisfacción a clientes?
- ¿Cómo evaluar la calidad en la coordinación y comunicación entre las áreas operativas?
- ¿Cómo actualizar la mejora en los manuales administrativos?
- ¿Cómo elaborar un plan adecuado de formación técnica para cualificar personal operativo?
- ¿Cómo evaluar la gestión de la cadena de suministros en temimos de optimización de los recursos?
- ¿Cómo evaluar la gestión de los costos de importación y exportación?
- ¿Cómo definir controles efectivos para asegurar la transparencia y el buen uso de los recursos?
- ¿Cómo evaluar los resultados obtenidos en términos de rentabilidad y liquidez de la empresa?
- ¿Qué dificultades considera que afectan la eficiencia en la administración de inventarios?
- ¿Cómo realizar una adecuada gestión de calidad en los procesos medulares de la empresa?
- ¿Cómo establecer un sistema de Gestión del riesgo actualizado y acorde a las necesidades actuales y futuras?
- ¿Cómo resolver las fallas en la administración de los tiempos de entrega de productos?

- ¿Qué implicaciones tiene la prolongación de tiempos de entrega de mercancías en tránsito?

1.6 Objetivos generales y específicos

1.6.1 Objetivo General

Desarrollar y presentar la consultoría empresarial a la dirección superior de la empresa industrial IBERPLASTIC, S.A. de C.V.

1.6.2 Objetivos Específicos

- I. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- II. Realizar una evaluación de la gestión administrativa
- III. Diseñar una mejora de proceso de la cadena de suministros
- IV. Realizar de una evaluación de la gestión financiera
- V. Realizar una evaluación de la gestión de mercadeo
- VI. Diseñar propuesta de solución a problemas de la empresa

1.7 Cobertura

1.7.1 Cobertura teórica

Esta investigación requiere de fuentes de información confiable, calidad académica y de actualidad; para ello se utilizarán libros, revistas, trabajos de investigación, leyes e informaciones públicas y privadas. Así como también de la biblioteca virtual de la UES, en la cual se consideran criterios técnicos y académicos de las fuentes; con un período de actualización no mayor a cinco años de antigüedad con respecto al año 2023.

La información seleccionada como interna estadística, financiera, producción, funcionamiento de las áreas, se llevó a través de entrevistas al personal clave, documentos oficiales y encuestas coordinadas con la Gerencia Administrativa.

En cuanto a soporte técnico, académico y de apoyo de la presente investigación, se cuenta con aportes de profesionales externos expertos consultores a través de consultas y del apoyo y acompañamiento de la Dirección de la Maestría en Consultoría Empresarial – MAECE y asesores proporcionados por la Universidad de El Salvador.

1.7.2 Cobertura temporal

La empresa sujeta de estudio tiene una trayectoria de 26 años desde su fundación, tiempo durante cual ha tenido grandes transformaciones; sin embargo, para esta investigación

tomaremos como base los últimos cinco años que comprende desde el 2018 al 2022, período que se consideró que es accesible y factible obtener la información más actualizada por parte de la empresa.

1.7.3 Cobertura espacial

Las actividades contempladas en la investigación serán desarrolladas en un 70% en las instalaciones de la empresa industrial IBERPLASTIC, S.A. DE C.V. Ubicada en el Km 24 1/2 Carretera al Puerto de La Libertad, Zaragoza, departamento de la Libertad. El 20% se destinará para realizar visitas a otras empresas industriales ubicadas en el municipio de San Salvador y un 10% en oficinas y residencias de los investigadores.

1.7.4 Cobertura económica

Los costos asociados a la investigación contemplan el financiamiento de viáticos, gastos de combustible, un importe mensual para consumibles de material didáctico. Adicionalmente se incluyen gastos mensuales en comunicaciones, suscripciones de herramientas tecnológicas, alquiler de equipos de cómputo, impresoras y proyectores multimedia durante los seis meses que dure la investigación. Los montos estimados sobre los honorarios por hora invertida por el consultor especialista y los dos consultores investigadores.

El monto total de la investigación asciende a Dieciséis mil seis cientos trece 10/100 dólares estadounidenses. (\$16,613.10). Ver tabla 6.

TABLA 6. PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

Rubro	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Total
Viáticos	72	Visitas	\$ 10.00	\$ 720.00
Combustible y transporte	72	Visitas	\$ 15.00	\$ 1,080.00
Material didáctico	6	Meses	\$ 20.00	\$ 120.00
Comunicaciones	6	Meses	\$ 12.00	\$ 72.00
Suscripción de herramientas digitales	6	Meses	\$ 15.00	\$ 90.00
Alquiler de equipos	6	Meses	\$ 50.00	\$ 300.00
Honorarios especialistas	48	Horas	\$ 40.00	\$ 1,920.00
Honorarios de consultores (2)	144	Horas	\$ 80.00	\$ 11,520.00
Sub total				\$ 15,822.00
Imprevisto 5%				\$ 791.10
Total				\$ 16,613.10

Fuente: Elaboración Propia

1.8 Metodología de la investigación

Es el diseño sistemático de un estudio para garantizar resultados válidos y fiables que respondan a metas y objetivos de la investigación.

Este estudio considera la aplicación de la investigación descriptiva, explicativa y correlativa. Utilizado el método inductivo. Es descriptiva porque se centra en una primera etapa en describir el comportamiento de un segmento poblacional que se produce dentro de la empresa sujeta de estudio. Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre.

La investigación es explicativa porque a través de ella se pretende ir a las causas que de los problemas y situaciones que se dan en la empresa, explicando por qué ocurren. La investigación es correlativa porque trata de relacionar el problema desde la perspectiva de causa y efecto; como una o unas variables dependientes influyen en una variable dependiente para validar supuestos o hipótesis.

El método es inductivo porque a partir de las premisas a poblaciones específicas de una muestra se puede generalizar al universo conformado por todos los empleados de la empresa sujeta de estudio.

1.8.1 Definición del universo

El universo de esta investigación es finito y está conformada por personal de las áreas de las gerencias administrativas, producción, mercadeo y finanzas conformado de 100 empleados. Así mismo el universo lo conforman todos los activos como la propiedad, planta, maquinaria, equipos, mobiliarios e inventarios que utiliza la empresa IBERPLASTIC, S.A. de C.V. posee para su funcionamiento.

1.8.2 Definición de poblaciones estadísticas

Es un conjunto de elementos que se requieren investigar tales como personas, maquinaria, equipos, objetos, situaciones y procesos con características medibles.

1.8.3 Magnitud de las poblaciones

La magnitud de cada población se conforma por el total de los elementos que le constituyen de acuerdo a la tabla 7.

TABLA 7. MAGNITUD POBLACIONAL

Población	Censo	Muestra
Ejecutivos de dirección	17	17
Personal de mercadeo y ventas	2	2
Personal administrativo Finanzas	15	10
Personal de producción	166	41
Maquinaria	3	
Equipo	10	
Objetos	20	

Fuente: Elaboración propia

1.8.4 Métodos de recabar información

Se establece como método para recabar información la muestra, considerando que el universo, poblaciones y magnitud son relativamente pequeñas y limitadas.

1.8.5 Variables a investigar

En este estudio las variables a investigar se conforman por palabras claves que se conectan y relacionan directamente con las preguntas de investigación y objetivos específicos que deben responderse al final del estudio. Ver tabla 8

TABLA 8. VARIABLES

Variables	
1. Satisfacción al cliente	14. Optimización de recursos
2. Coordinación eficiente	15. Administración de Inventarios
3. Comunicación efectiva	16. Controles administrativos
4. Manuales administrativos	17. Control de calidad.
5. Personal calificado	18. Gestión del riesgo
6. Cadena de suministros	19. Tiempos de entrega
7. Costos	20. Deuda
8. Importación	21. Mercadeo
9. Exportación	22. Eficiencia y eficacia
10. Tránsito de mercancías	23. Crecimiento
11. Controles administrativos	24. Toma de decisiones
12. Rentabilidad	
13. Liquidez	

Fuente: Elaboración Propia

1.8.6 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos adecuados para recopilar la información en esta investigación son a través de cuestionarios, entrevistas, guía de preguntas. Estos instrumentos permiten abordar las diferentes poblaciones de acuerdo a sus características. La información que se obtiene permite realizar los análisis, conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

- La entrevista: Con esta técnica se hacen preguntas de forma directa al objeto o los objetos de estudio.
- El cuestionario: Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas.
- Guía de preguntas: Es una estructura de preguntas relacionadas y direccionadas para obtener la información que se necesita obtener en una entrevista.

1.9 Matriz metodológica de la investigación

TABLA 9. MATRIZ

No.	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra	Método de recabar información	VARIABLES A INVESTIGAR	Instrumentos	Tipo de investigación	Características
1	Ejecutivo de dirección.	17	17	Censo	1. Satisfacción al cliente, 2. Coordinación eficiente, 3. Comunicación efectiva, 4. Manuales administrativos, 5. Personal calificado, 6. Cadena de suministros 7. Costos, 8. Importación, 9. Exportación 10. Tránsito de mercancías, 11. Controles administrativos, 12. Rentabilidad 13. Liquidez, 14. Optimización de recursos 15. Administración de Inventarios, 16. Controles administrativos, 17. Control de calidad, 18. Gestión del riesgo, 19. Tiempos de entrega, 20. Deuda, 21. Mercadeo 22. Eficiencia y eficacia, 23. Crecimiento 24. toma de decisiones	Cuestionario Guía de preguntas	Descriptiva Explicativa Correlacional	Conjunto de personas que representan área Gerencial de IBERPLASTIC. Tomadores de decisiones, con autoridad, planifican y dirigen.
2	Personal mercadeo	2	2	Censo	1. Satisfacción al cliente, 2. Coordinación eficiente, 3. Comunicación efectiva, 4. Manuales administrativos, 5. Personal calificado, 6. Cadena de suministros 7. Costos, 8. Importación, 9. Exportación 10. Tránsito de mercancías, 11. Controles administrativos, 12. Rentabilidad 13. Liquidez, 14. Optimización de recursos 15. Administración de Inventarios, 16. Controles administrativos, 17. Control de calidad, 18. Gestión del riesgo, 19. Tiempos de entrega, 20. Deuda, 21. Mercadeo 22. Eficiencia y eficacia, 23. Crecimiento 24. toma de decisiones, 25. Maquinaria Industrial, Computadoras/Laptop (Equipo), 26. Radios, Objetos de seguridad.	Cuestionario Guía de preguntas	Descriptiva Explicativa Correlacional Explicativa Explicativa Explicativa	Conjunto de personas que representan área operativa y administrativa. Conformada por obreros, auxiliares, asistentes, técnicos y profesionales de las ciencias económicas. Objetos o cosas tangibles funcionales por medio de software o sistema electrónico.
3	Personal administrativo	10	5	Censo				
4	Personal producción	166	41	Censo				
5	Personal finanzas	5	5	Censo				
6	Maquinaria	3		Censo				
7	Equipo	10		Censo				
8	Objetos	20		Censo				

1.9.1 Descripción de la matriz metodológica

La matriz metodológica es el instrumento científico que permite hacer congruente y coherente del proceso de la medición de variables independientes, creando un marco de comparación racional y ordenada para la construcción de un cuestionario.

Descripción de poblaciones estadísticas

Los ejecutivos de dirección: Es conformado por 17 ejecutivos, 6 gerentes y 11 jefes de áreas, de los cuales la muestra será del 100%. El personal de mercadeo y ventas: Se compone de 2 personas, 1 ejecutiva de ventas y 1 auxiliar, de los cuales se toma la muestra del 100%

El personal administrativo: Se compone de 10 empleados entre auxiliares y técnicos, de los cuales la muestra elegida es de 5 personas. El personal de producción: Está integrado por 166 operarios, de los cuales se eligió una muestra de 41 personas.

El personal de finanzas: Se compone de 5 personas entre auxiliares y técnicos, de los cuales se eligió una muestra de 5 personas equivalente al 100%

La maquinaria: La empresa cuenta con 10 máquinas de producción.

1. Equipo: Son equipos de cómputo, transporte, fotocopiadoras y dispositivos electrónicos.
2. Objetos: 20 mobiliarios y accesorios de uso administrativos y operativo

Magnitud: Esto se refiere al número de elementos que integran cada población estadística detalladas en la matriz.

Muestra: Es el número de elementos elegidos de cada magnitud poblacional, la cual se le aplicara el instrumento.

Método de recabar información: El método utilizado es el censo, el cual recopila la información necesaria sobre la percepción de las muestras poblacionales a través de un cuestionario aplicado de forma individual.

Variables a investigar: Son palabras claves que expresan las variables independientes.

Instrumentos: Son cuestionarios estructurados y adaptados a cada área de la empresa.

Tipos de investigación: Es una combinación de la investigación explicativa que describe las situaciones de la empresa y la investigación correlacional que describe las causas y efectos dependiendo de comportamiento de las variables independientes y dependientes.

1.10 Cronograma del primer capítulo

Nombre del proyecto: Consultoría empresarial para empresa industrial de plásticos IBERPLASTIC S.A DE C. V

Año: 2023

ACTIVIDADES	FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
Capítulo I: Marco referencial																								
Breve descripción del sujeto de estudio	■	■	■																					
Planteamiento del problema	■	■	■																					
Definición del problema	■	■	■																					
Justificación de la investigación				■	■																			
Preguntas de la investigación				■	■																			
Objetivos generales y específicos					■	■																		
Cobertura de la investigación					■	■																		
Metodología de la Investigación					■	■																		
Entrega del capítulo I Definitivo						■																		
Capítulo II: Marco teórico conceptual																								
Recolección de información								■	■															
Clasificación y análisis de la información									■	■	■													
Capítulo III: Diagnóstico de la investigación																								
Diagnóstico												■	■	■	■	■								
Capítulo IV: Propuesta de la investigación																								
Propuesta de la investigación																		■	■	■	■	■	■	■
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones																								
Conclusiones y recomendaciones																								■
Finalización del documento																								■

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Fase teórica

2.1.1 Inicios históricos del plástico

Cuenta la historia que el primer plástico tuvo sus inicios en Estados Unidos, en 1860, cuando se ofreció un gran premio para quien pudiera sustituir el marfil para fabricar bolas de billar. El vencedor fue John Hyatt, quien inventó el celuloide, que a su vez dio origen a la industria cinematográfica.

El primer plástico fue la parkesina, inventada por el químico inglés Alexander Parkes en 1862. En esencia era nitrocelulosa ablandada con aceites vegetales y alcanfor.

Para 1907, Leo Baekeland invento la baquelita, que fue considerada como el primer plástico termoestable. Era aislante, resistente al calor moderado, a ácidos y al agua. Su fama creció rápidamente y para 1930 los científicos estaban creando los polímeros modernos que ahora dominan la industria y han hecho que la historia del plástico siga creciendo cada día. (Polimer tecnic, 2016)

2.1.2 Evolución del plástico

Desde los albores de la historia, la especie humana se ha esforzado por crear nuevos materiales que ofrezcan beneficios de los que carecen los naturales existentes. Su evolución inicio con su uso natural ya que contaban con propiedades intrínsecas, como la laca o la goma de mascar.

El paso siguiente en su evolución fue la modificación química de los materiales naturales como el caucho, la nitrocelulosa, el colágeno o la galalita. Finalmente, la gran diversidad es que son completamente sintéticos conocidos como plásticos modernos que empezó a aparecer hace unos 100 años.

Uno de los primeros ejemplos fue el invento de Alexander Parkes en 1855, denominado parkesina a partir de su propio nombre. Es lo que hoy en día se conoce como celuloide.

El poli cloruro de vinilo (PVC) fue polimerizado por primera vez entre 1838 y 1872.

Desde la creación de Baekeland, se han creado y desarrollado muchos nuevos plásticos que ofrecen una amplia gama de propiedades deseables, y que todos tienen en casa, en la oficina, en la fábrica y en el coche. No se puede prever lo que va a aparecer en los próximos cien años, pero es muy seguro que para el plástico no habrá límites. (Plastic Europe, s.f.)

Industrialización del plástico

El plástico se utiliza en una amplia variedad de aplicaciones en todo el mundo, son un material esencial en una gran variedad, como en la industria alimentaria, son perfectos para la producción de envases y embalajes que ayudan a mantener los alimentos frescos y protegidos durante el transporte y almacenamiento. Y también para la fabricación de piezas para la maquinaria de procesamiento de alimentos.

En la industria de la construcción, se recurre a los plásticos industriales en la producción de tuberías, sistemas de drenaje y aislamientos térmicos, en la fabricación de muebles de jardín, piscinas, bañeras y otros productos, en la industria del automóvil y de la aviación, los plásticos industriales se utilizan en la fabricación de partes estructurales, como paneles de carrocería y piezas de interiores, así como en la producción de sistemas de frenos y otros componentes.

En la industria médica, para fabricar equipos de diagnóstico y quirúrgico, y en la producción de envases para productos médicos, esto son solo algunos de sus usos, pues ofrece infinitas posibilidades.

El plástico industrial se obtiene a partir de una variedad de materias primas, incluyendo petróleo, gas natural y biomasa, su producción es un proceso químico complejo que implica la combinación de monómeros y la polimerización para formar cadenas moleculares de polímeros.

El proceso de producción de plásticos industriales comienza con la extracción de materias primas, como petróleo o gas natural, que se transportan a la planta de producción, las materias primas, se someten a un proceso de refinación para separar los hidrocarburos que se utilizan en la producción de plásticos.

Una vez que se ha obtenido la materia prima, se somete a un proceso de craqueo, que implica la ruptura de las moléculas de hidrocarburos para formar monómeros, estos se utilizan como base para la fabricación de polímeros.

Los monómeros se someten a un proceso de polimerización para formar cadenas moleculares de polímeros, este proceso implica la combinación de los monómeros en presencia de un catalizador que ayuda a unir las moléculas y formar cadenas de polímeros largas y complejas, Una vez que se han formado los polímeros, se someten a un proceso de moldeo para dar forma al plástico. Esto implica la extrusión del plástico a través de una matriz o molde que le da forma, pudiéndose utilizar de inyección o soplado para moldear el plástico en formas más

complejas. Después del moldeo, el plástico se somete a un proceso de enfriamiento y endurecimiento para que pueda ser utilizado en la fabricación de productos.

Los plásticos industriales pueden ser reciclados y reutilizados en la producción de nuevos productos, lo que ayuda a reducir el impacto ambiental de la producción de plásticos; Este es un material esencial y su uso seguirá creciendo en el futuro. (Plastic Europe, s.f.)

Definición del plástico

El término «plástico» proviene del griego «plastikos» que significa que se puede moldear. Los plásticos poseen distintas propiedades que permiten moldearlos y adaptarlos a diferentes formas y aplicaciones.

Los plásticos son aquellos materiales que se componen por resinas, proteínas y otras sustancias fáciles de moldear y modificar su forma de manera permanente a partir de una cierta compresión y temperatura. Los plásticos son sustancias químicas sintéticas, denominadas polímeros, de estructura macromolecular que puede ser moldeada mediante calor o presión y cuyo componente principal es el carbono. Estos polímeros son grandes agrupaciones de monómeros unidos mediante un proceso químico llamado polimerización. Los plásticos proporcionan el balance necesario de propiedades que no pueden lograrse con otros materiales, por ejemplo: color, poco peso, tacto agradable y resistencia a la degradación ambiental y biológica. (Plastic Europe, s.f.)

Características de los plásticos

Las características de la mayoría de los plásticos (aunque no siempre se cumplen en determinados plásticos especiales) son éstas:

- Fáciles de trabajar y moldear
- Tienen un bajo costo de producción
- Poseen baja densidad
- Suelen ser impermeables
- Buenos aislantes eléctricos
- Aceptables aislantes acústicos
- Buenos aislantes térmicos
- Resistentes a la corrosión y factores químicos
- Algunos no son biodegradables ni fáciles de reciclar y, si se queman, son muy contaminantes.

Clasificación de los materiales plásticos

En general, los materiales plásticos pueden dividirse en termoplásticos y termoestables. Cuando se calientan, los componentes termoplásticos pueden moldearse y deformarse repetidamente. Mientras que los materiales termoestables no pueden volver a moldearse tras su formación.

Los plásticos más habituales son:

Tereftalato de polietileno (PET o PETE):

Es uno de los materiales plásticos de mayor producción mundial. Se considera seguro para los alimentos y bebidas, posee una alta capacidad para evitar que el oxígeno penetre en el envasado y estropee los alimentos.

Se trata de un plástico altamente reciclable, barato, resistente y que posee muy buena relación resistencia-peso. Se utiliza para fabricar envases de comida, botellas de plástico y fibra poliéster como la que encontramos en la ropa, también se destina a una amplia variedad de usos industriales, entre los que destacan la fabricación de fibra de vidrio y los nanotubos de carbono.

Polietileno (PE):

Es el plástico más común de la tierra y puede fabricarse en diferentes densidades. Cada densidad le confiere al plástico final unas propiedades físicas únicas. Como resultado, el polietileno se encuentra en una gran cantidad de productos.

Polietileno de baja densidad (LDPE o PEBD)

Tiene una alta ductilidad, pero una baja resistencia a la tracción, por lo que es más flexible que otros plásticos. Se utiliza para fabricar productos como bolsas de plástico, envases transparentes para alimentos, envases desechables y aislantes de cables (Infina, Industrial Consulting , 2021)

Polietileno de media densidad (MDPE)

Al poseer más cadenas de polímero, tienen mayor densidad, el polietileno de media densidad suele utilizarse en tuberías de gas, películas retráctiles, bolsas de transporte y cierres de rosca.

Polietileno de alta densidad (HDPE)

Se considera respetuoso con el medio ambiente, además, la fabricación de este tipo de plástico solo requiere de una pequeña fracción de la energía que se necesitaría para producir acero a partir del mineral de hierro.

Es un plástico resistente a la degradación, a los agentes ambientales y bastante rígido, por ello se utiliza para fabricar multitud de productos, como por ejemplo contenedores de materiales, cubos, señalizaciones, ruedas dentadas, tuberías de agua y alcantarillado.

Polietileno de peso molecular ultra alto (UHMWPE)

Se caracteriza por tener una alta densidad y ser más resistente a la abrasión, debido a la extrema longitud de sus cadenas poliméricas. Al poseer una alta densidad, fuerza y propiedades de baja fricción, se utiliza en blindajes militares, sellos, cojinetes hidráulicos y biomateriales como los implantes de prótesis médicas.

Polipropileno (PP)

Es un plástico muy duro, resistente al calor y semitransparente que conserva su forma después de mucha torsión, flexión o plegado. Su uso generalizado y su popularidad son indudables, puesto que es uno de los polímeros termoplásticos más flexibles del planeta.

Son duraderas, flexibles, resistentes al calor y a los ácidos, las planchas de polipropileno se utilizan para fabricar equipos de laboratorio, piezas de automóvil, bisagras, dispositivos médicos y envases alimentarios.

Policarbonato (PC)

Es resistente, estable y transparente, el policarbonato es un excelente plástico de ingeniería tan claro como el vidrio y doscientas cincuenta veces más fuerte. Las láminas de policarbonato transparente son fáciles de trabajar, moldear y, aunque es extremadamente fuerte y resistente a los impactos, el plástico de policarbonato posee una flexibilidad de diseño inherente.

Se encuentra en una gran variedad de productos, como invernaderos, DVDs, gafas de sol, equipos antidisturbios.

Cloruro de polivinilo (PVC)

Es un polímero que posee propiedades rígidas o flexibles y es bien conocido por su capacidad para mezclarse con otros materiales. Por ejemplo, las láminas de PVC expandido son un

material de cloruro de polivinilo espumado que resulta ideal para productos como quioscos, expositores de tiendas y exhibiciones.

La forma rígida del PVC se utiliza habitualmente en materiales de construcción, puertas, ventanas, suelos y revestimientos.

Se trata de un termoplástico transparente que lo podemos encontrar tanto en su forma de plástico sólido, como en material de espuma rígida. El uso del poli estireno está muy distribuido y se utiliza tanto en envases, dispositivos médicos como tubos de ensayo o placas de Petri, como en cacahuetes de espuma de poli estireno, piezas de electrodomésticos, automóviles y ordenadores.

En la industria sirve especialmente para fabricar ruedas dentadas para cadenas de rodillos, sillas de varillas o poleas. (Infina, Industrial Consulting , 2021)

Afectación de los plásticos en el ecosistema

La contaminación por plásticos se ha convertido en uno de los retos medioambientales más acuciantes de nuestro tiempo. La producción e incineración de plásticos contribuye en gran medida al cambio climático.

Los residuos plásticos también ahogan nuestras vías fluviales, contaminan los océanos, matan la vida silvestre y se infiltran en la cadena alimentaria. Si la tendencia actual continúa, en 2050 habrá unos 12,000 millones de toneladas de residuos plásticos en los vertederos o contaminando el medio ambiente en proporciones catastróficas.

Dado que el problema del plástico sigue creciendo como una bola de nieve, se debe trabajar con rapidez para tomar medidas audaces y decisivas que reviertan la situación de los residuos plásticos. Se está avanzando en la lucha contra los residuos plásticos en California y en todo el mundo a través de investigaciones científicas, innovaciones tecnológicas y soluciones normativas audaces. (The Nature Conservancy, 2021)

El uso de productos de plástico está profundamente arraigado en la vida cotidiana, en todos los ámbitos, desde las bolsas de compras y los cubiertos hasta las botellas de agua y el envoltorio para sándwiches. Pero la búsqueda de la comodidad ha ido demasiado lejos y no usamos los productos de plástico de manera eficiente, desperdiciando recursos valiosos y dañamos el medio ambiente.

El consumo excesivo de estos productos y la mala gestión de los residuos plásticos son una amenaza creciente, que provoca el desbordamiento de los vertederos, obstruye el flujo de los

ríos y pone en peligro los ecosistemas marinos, tiene un impacto negativo en sectores que son cruciales para muchas economías, como el turismo, el transporte y la pesca.

Asia Sudoriental se ha convertido en una zona crítica de la contaminación por plásticos a causa de la rápida urbanización y el crecimiento de la clase media, cuyo consumo de productos plásticos y envases va hacia el alza debido a la conveniencia y versatilidad de estos, sin embargo, la infraestructura local de gestión de desechos ha quedado a la zaga, dando lugar a grandes cantidades de residuos mal gestionados. La COVID-19 ha agravado la situación por el mayor consumo de mascarillas y botellas de desinfectante y los paquetes de las compras en línea.

En Tailandia, Filipinas y Malasia, más del 75 % del valor del plástico reciclable se pierde, el equivalente a USD 6,000 millones al año, cuando el plástico de un solo uso se descarta en lugar de recuperarse y reciclarse, según una serie estudios emblemáticos del Grupo Banco Mundial. (Banco mundial Blogs, 2021)

Reciclaje de plásticos

Se cree actualmente que el reciclaje tuvo su origen en Japón, donde alrededor del año 1031 comenzó la primera reutilización de papel desechado de la que se tenga registro, hasta ese momento, los únicos materiales para fabricarlo provenían de plantas como la mora, el gampi y el cáñamo; no obstante, como lo apunta Dard Hunter en *Papermaking: The History and Technique of an Ancient Craft* (1957), parece indudable que los chinos ya utilizaban previamente la recuperación de papel.

Japón

En Japón, el papel reciclado se convirtió en el único producto de las tiendas de papel (kamiya) y se conocía con el nombre de kamiya-gami, literalmente “papel de tienda de papel”. Al tratarse de un material ya usado con tinta y pigmentos, el producto resultante adquirió un tono gris.

Inglaterra

Durante la época victoriana, en Inglaterra aparecieron los primeros recicladores profesionales, quienes se encargaban de recolectar el polvo y las cenizas generados por incendios domésticos. Se estima que en la década de 1,850 el promedio de carbón quemado por cada hogar en Londres alcanzaba unas 11 toneladas anuales.

La expansión de la ciudad generó una alta demanda de cenizas de carbón por parte de la industria para generar ladrillos, además, la industria alimentaria y agrícola utilizaba estos desechos como fertilizante para los cultivos.

Estados Unidos

Otro hito en la historia ocurre en 1,776, durante la guerra de independencia de Estados Unidos, en donde los líderes americanos llamaron a los patriotas a apoyar los esfuerzos militares, lo que llevó a la reutilización de metales y papel de desecho, telas e incluso hervidores de hierro. Más de un siglo más tarde, en 1,904, iniciaron a operar en Chicago y Cleveland las primeras instalaciones de reciclaje de aluminio.

Un hecho importante para la difusión y promoción del reciclaje fue el diseño del símbolo con el que se identifica al reciclaje a nivel global. La llamada cinta o banda de Moebius es una creación de Gary Anderson, la cual vio la luz en 1,970 y ha permitido hacer más visibles los elementos reciclables, que han aumentado en las últimas décadas.

Chile

Sin embargo, desde los naturistas de la World Wildlife Fund (WWF) Chile destacan que el reciclaje es solo una de las alternativas que forman parte de una conducta responsable frente a los residuos, siendo parte de las llamadas 3Rs de la sustentabilidad, que comienzan por Reducir y Reutilizar. Incluso hoy se habla también de las 5RS, que incluye dos pasos previos, que ponen de relieve el poder de nuestras decisiones: Repensar y Rechazar.

El cuidado del medio ambiente es un tema importante que se puede abordar desde diversos ángulos; uno de ellos es el reciclaje, práctica que busca impulsar el procesamiento de materiales para reducir el impacto causado en la naturaleza y mantenerlos dentro del ciclo productivo. (Reciclaje: breve historia de un eterno retorno, 2019)

2.2 Fase mercadológica

IBERPLASTIC es una empresa 100% salvadoreña con 27 años de existencia, está enfocada en reciclar los desechos plásticos a través de la fabricación de las escobas y cepillos, con esta actividad, genera más de 200 empleos directos y aproximadamente 1,000 indirectos, exportando actualmente a 15 países del continente americano, todos los países de Centroamérica y Sudamérica.

Atiende todos los canales del mercado, están desde Estados Unidos hacia Chile. Actualmente distribuye sus productos a través de cuatro marcas: Tucán, Abanico, Flamingo y Kika.

FIGURA 9. SUS MARCAS



FIGURA 10. PRINCIPALES PRODUCTOS



Fuente: Pagina WEB Iberplastic

La industria del plástico es el tercer sector más relevante en términos de exportaciones en El Salvador, durante 2018, éstas representaron el 6.5% de todas las ventas en el exterior equivalentes a unos \$450 millones.

2.2.1 Exportaciones

Con base estadísticas registradas del inciso arancelario 9039020

El Salvador exportó \$5,929, \$8,912, \$9,546, \$10,862 y \$11,346 para los años 2,018, 2,019, 2,020, 2,021 y 2,022 respectivamente, representados en cifras en miles de dólares. Este arancel incluye exportaciones además de las escobas y cepillos, también otros productos elaborados de plástico. Los cuales se detallan en la tabla No.10

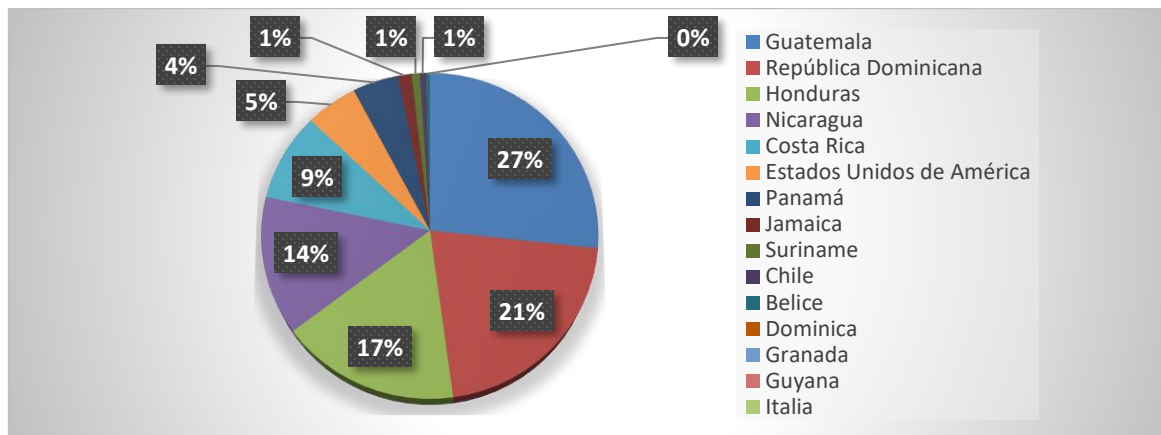
TABLA 10. LISTA DE PAÍSES IMPORTADORES DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO

Importadores	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Valor exportado en 2022
Totales	\$ 5,929.00	\$ 8,912.00	\$ 9,546.00	\$ 10,862.00	\$ 11,346.00
Guatemala	\$ 2,420.00	\$ 2,700.00	\$ 2,965.00	\$ 2,928.00	\$ 3,034.00
República Dominicana	\$ 548.00	\$ 1,901.00	\$ 2,129.00	\$ 2,270.00	\$ 2,398.00
Honduras	\$ 568.00	\$ 1,205.00	\$ 1,214.00	\$ 1,770.00	\$ 1,903.00
Nicaragua	\$ 591.00	\$ 868.00	\$ 988.00	\$ 1,309.00	\$ 1,555.00
Costa Rica	\$ 508.00	\$ 674.00	\$ 697.00	\$ 779.00	\$ 1,000.00
EE. UU	\$ 520.00	\$ 630.00	\$ 660.00	\$ 763.00	\$ 585.00
Panamá	\$ 531.00	\$ 649.00	\$ 679.00	\$ 693.00	\$ 515.00
Jamaica	\$ 20.00	\$ 35.00		\$ 20.00	\$ 153.00
Surinam	\$ 67.00	\$ 84.00	\$ 82.00	\$ 91.00	\$ 92.00
Chile	\$ 95.00	\$ 58.00	\$ 80.00	\$ 151.00	\$ 68.00
Belice	\$ 54.00	\$ 55.00	\$ 46.00	\$ 88.00	\$ 45.00

Fuente: Banco Central de Reserva

Como se muestra en la gráfica No.1, un 27 % de todas las exportaciones de El Salvador corresponde a Guatemala, mientras que le sigue Republica Dominicana con el 21%, Honduras el 17%, Nicaragua el 14% y Costa Rica el 9%. Como un dato importante a destacar es que a Estados Unidos es del 5% a pesar que es el mercado más grande y atractivo.

FIGURA 11. VALOR EXPORTADO



Fuente: Elaboración propia

Las estadísticas sobre el Rankin de las exportaciones de plástico a nivel mundial para los periodos 2020,2021 y 2022 es liderado por China equivale a \$2, 329,252, 2, 848,441 y 3, 069,698 respectivamente, le siguen Alemania, Estados Unidos, Bélgica e Italia como los mayores exportadores en el mundo relacionado con el arancel 960390. Así mismo podemos observar que El Salvador ocupa la posición número 26 como exportador a nivel mundial sobre el mismo arancel. Producto.

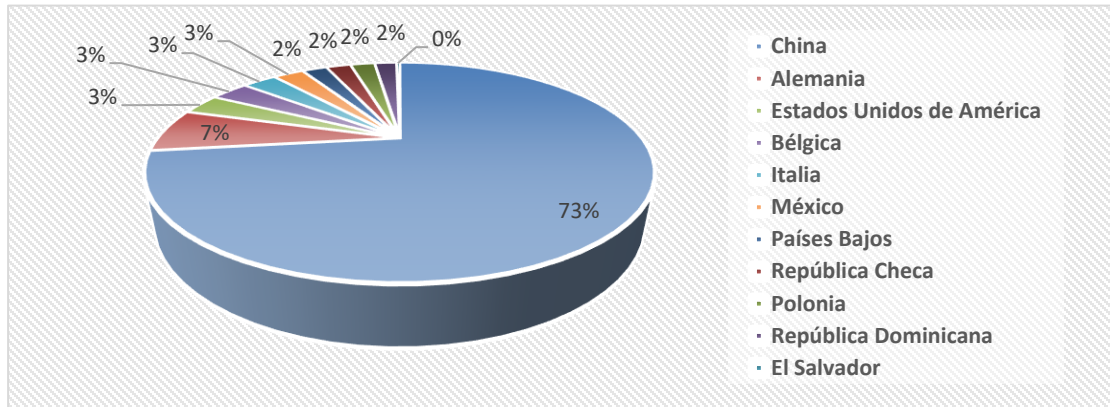
TABLA 11. RANKING DE LOS EXPORTADORES PARA EL PRODUCTO SELECCIONADO

Posición	Exportadores	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Valor exportado en 2022
N°	Mundo	\$ 3,788,544.00	\$ 4,545,323.00	\$ 4,821,389.00
1	China	\$ 2,329,252.00	\$ 2,848,441.00	\$ 3,069,698.00
2	Alemania	\$ 297,853.00	\$ 334,719.00	\$ 276,543.00
3	Estados Unidos de América	\$ 103,299.00	\$ 119,138.00	\$ 135,593.00
4	Bélgica	\$ 122,371.00	\$ 140,331.00	\$ 133,073.00
5	Italia	\$ 108,510.00	\$ 118,845.00	\$ 120,192.00
6	México	\$ 83,465.00	\$ 104,808.00	\$ 109,036.00
7	Países Bajos	\$ 67,718.00	\$ 83,108.00	\$ 89,595.00
8	República Checa	\$ 91,000.00	\$ 105,788.00	\$ 88,241.00
9	Polonia	\$ 74,178.00	\$ 99,664.00	\$ 87,931.00
10	República Dominicana	\$ 2,609.00	\$ 2,695.00	\$ 79,430.00
26	El Salvador	\$ 11,199.00	\$ 12,632.00	\$ 12,579.00

Fuente: Banco Central de Reserva

En términos de participación en el mercado mundial de productos de escobas y cepillos China lidera el Rankin con el 73%, seguido de muy lejos Alemania con el 7% y el resto de países de 3% hacia abajo. El porcentaje de participación de El Salvador es de 0.03% con respecto a ese producto.

FIGURA 12. RANKIN DE VALOR EXPORTADO



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Potencial de exportación

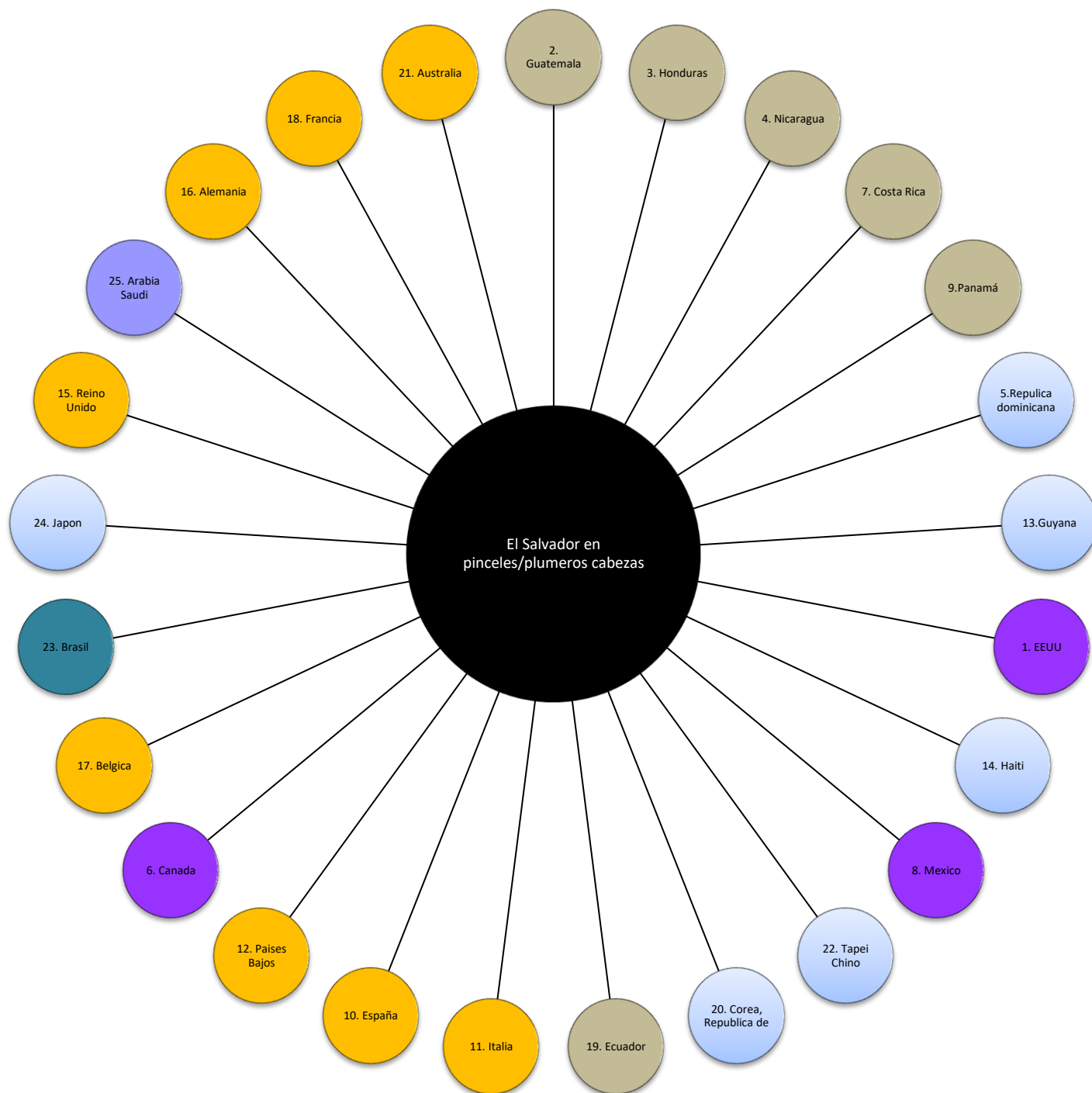
Los mercados con mayor potencial de exportación de 960390 Pinceles/plumeros; cabezas de cepillos; escobas/cepillos/brochas, provenientes de El Salvador son Estados Unidos, Guatemala, y Honduras. El Salvador tiene lazos comerciales más fuertes con Guatemala. Estados Unidos es el mercado con el mayor potencial de demanda de 960390 Pinceles/plumeros; cabezas de cepillos escobas/cepillos/brochas

TABLA 12. POTENCIAL DE EXPORTACIÓN

Leyenda	
	Demanda
	Facilidad para comercializar
	América del Sur y Central
	Norteamérica
	Caribe
	UE y Europa Occidental
	Este de Asia
	Pacífico
	Medio Oriente

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 13. POTENCIAL DE EXPORTACIÓN



Fuente: Trade Map

2.2.3 Cuota de mercado en El Salvador

IBERPLATIC lidera el mercado nacional de fabricación de escobas y cepillos con un 75%, y el resto corresponde a 3 pequeñas fábricas que suman el 25%. En Honduras se tiene una participación del 50%, en Guatemala la tasa ronda el 40%, Nicaragua con el 50% y en Costa Rica con una tasa menor estimada en un 30%. En Panamá la tasa de participación en el mercado ronda el 60%. En promedio en la región centroamericana la cuota de mercado es del 50%.

El mercado de escobas en Estados Unidos es de \$800 millones de escoba y cepillos; el cual se convierte para la empresa en un objetivo estratégico a ir incursionando gradualmente por regiones o estados de forma planificada. Actualmente se exporta a Estados Unidos pero el porcentaje de participación está muy por debajo del 0.03%; lo que se convierte en el mercado muy atractivo, exigente y competitivo y de muchas oportunidades de crecimiento. Fuente: Datos aportados por el Gerente General

2.3 Fase de profundización de problemática

En esta fase se realizaron actividades encaminadas a la recolección de información relativa a la situación actual en sus diferentes áreas. En ese sentido se utilizaron los siguientes instrumentos:

Entrevistas

Se diseñó una guía de entrevista que sirvió de base para entrevistar a 17 ejecutivos y jefes sobre las gestiones principales, procesos y dificultades de cada área.

Herramientas de diagnóstico

Se proporcionaron 4 herramientas en formato Excel a cada uno de los gerentes y jefes, para evaluar aspectos internos y externos. Cada una de forma individual para luego ser consolidados los resultados y lograr así un análisis más representativo de la percepción de los colaboradores de la empresa.

2.3.1 Dirección estratégica

En cuanto a los aspectos estratégicos la empresa tiene claridad de su rumbo en términos de las expectativas que los accionistas y la alta gerencia esperan a largo plazo.

En el aspecto financiero, los accionistas tienen expectativas de una tasa de rentabilidad mayor al 15%, sobre los proyectos de inversión y de las acciones invertidas anualmente. El objetivo financiero de la gerencia general es duplicar las utilidades cada 5 años.

2.3.2 Área de ventas

Aunque existen objetivos estratégicos a largo plazo, actualmente la empresa no cuenta con planes de ventas mensuales y anuales, que sirvan de base para las decisiones de compra, la administración efectiva del inventario y del área de producción que componen la cadena de suministros. La falta de pronósticos no permite proyectar incrementos de las ventas anuales y por lo tanto se dificulta el seguimiento de los objetivos establecidos a largo plazo, que proyecten el crecimiento y desarrollo gradual de la empresa.

Actualmente en el área de Ventas no cuenta con una gerencia y personal técnico de mercadeo y publicidad especializado para atender y analizar eficientemente la demanda de los nuevos mercados de productos del plástico a nivel nacional e internacional.

2.3.3 Área de operaciones

Planificación de la producción

Es esta unidad se reciben las órdenes de pedidos gestionadas por el área de ventas con los clientes. La programación de la producción consiste en asignar los recursos por centros de costos, asignación de materiales y materia prima, establecer y ajustar los tiempos de entregas solicitadas por los clientes a través del área de ventas.

Principales dificultades

- Solicitud de orden de producción cambiante en la asignación de los materiales y materia prima
- La falta de digitalización del proceso de programación de la producción que mejore los tiempos de compra y producción.

Unidad de almacén

Esta unidad se encarga de recibir los pedidos de materia prima gestionados por la unidad de Compras, los productos en proceso y productos terminados provenientes del área de Producción, procediendo a su clasificación, colocación, resguardo y control de cada producto.

Sus principales dificultades

- Los frecuentes cambios o modificaciones en la solicitud de producción que obliga a la unidad del Almacén a realizar reproceso.
- Falta de espacios para la colocación de la materia prima, productos en procesos y terminados.

- Dificultades para movilizarse, sacar mercadería, ubicar las nuevas compras y daños a los productos.
- Existen actividades u operaciones de la cadena de suministros que no están digitalizadas

Unidad de la Gestión de compras

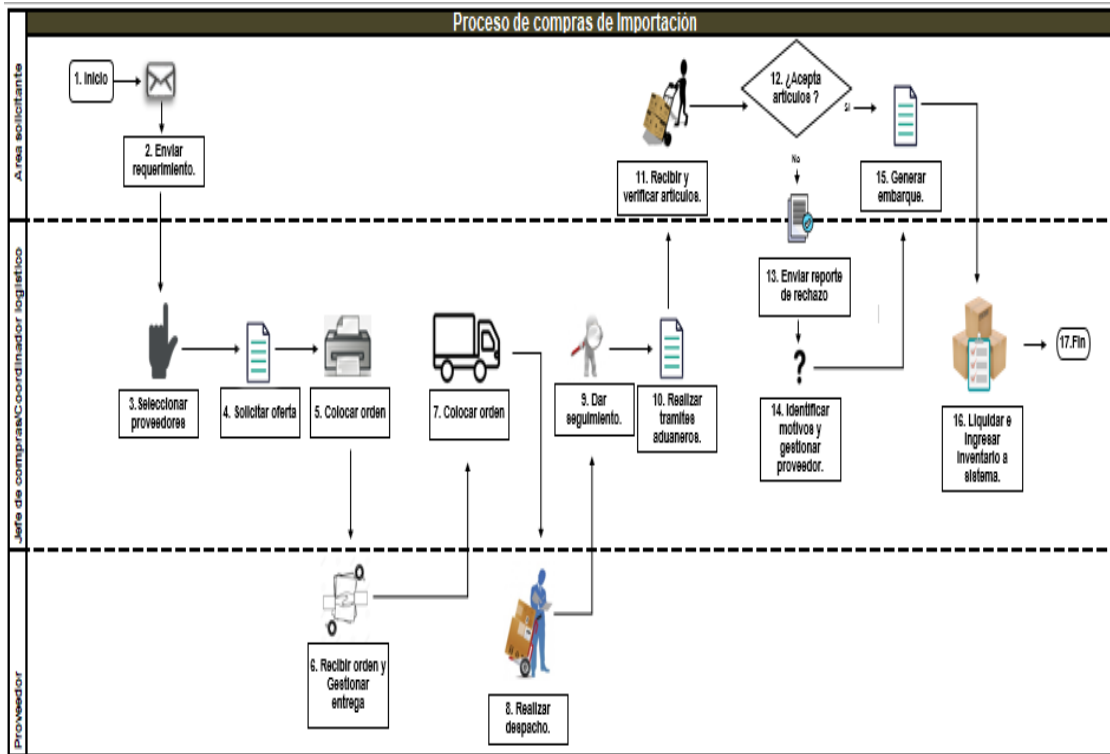
El objetivo de esta área es proveer las materias primas, insumos y accesorios necesarios para que la unidad de Almacén tenga la capacidad de brindar oportunamente lo que el área de Producción requiere para fabricar los productos solicitados y acuerdos de los plazos de entrega.

En ese sentido compras procura mantener un determinado stock en almacén de materiales e insumos, para una duración aproximada entre cuatro y seis semanas, para ello se basa en información histórica de consumos de la materia prima y productos complementarios utilizados por el área de producción en promedio de meses anteriores si la aplicación de un método técnico más exacto para determinar los pronósticos.

Principales dificultades

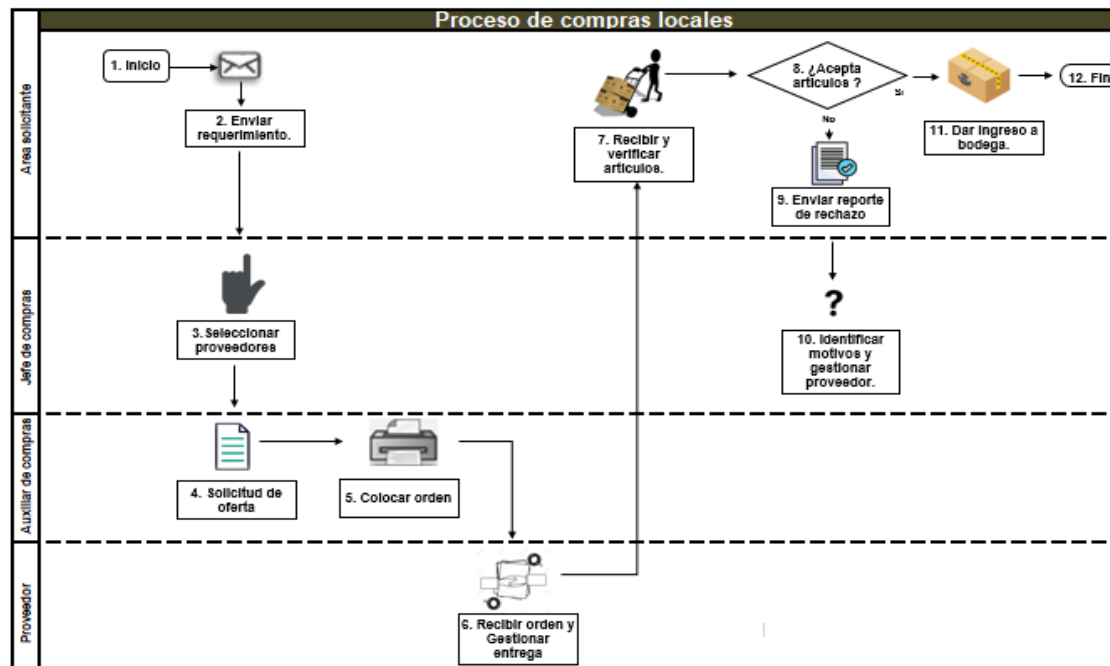
- La gestión de compras se basa en los promedios históricos, lo cual provoca saturar los espacios del almacén, baja rotación de inventarios si la demanda no se cumple.
- Las compras internaciones son prácticamente de contado afectando el flujo de efectivo.
- La mercadería comprada tarda entre 60 a 120 días en llegar al almacén; lo cual afecta directamente la disponibilidad de materia prima para la producción.
- Dificultades para movilizarse, búsqueda y ubicación de la materia prima para realizar los despachos de forma efectiva.
- Limitantes de fondos en efectivo para realizar las compras mensuales por los volúmenes comprados y déficit en el flujo de efectivo.
- La planificación de la producción diaria y semanal no permite a la unidad de compras proyectar con más exactitud las cantidades de materia prima a comprar mensualmente ya que siempre hay un diferencial entre lo comprado y lo producido.
- La falta de automatización en algunas en el área de programación y producción no permite obtener la información necesaria e inmediata en línea para apoyar la gestión de compras.

FIGURA 15. PROCESO DE COMPRAS A LA IMPORTACIÓN



Fuente: Iberplastic

FIGURA 14. PROCESO DE COMPRAS LOCALES



Fuente: Iberplastic

2.3.4 Gerencia de Administración y Finanzas

2.3.4.1 Capital humano

El área de Capital Humano presenta una alta tasa del 15 % de rotación del personal operativo de área de producción y operaciones; lo cual dificulta grandemente la productividad; a pesar de la implementación de programas de capacitación, beneficios y prestaciones adicionales a la ley que brinda la empresa. Además. Se encontró la percepción de falta de compromiso e identidad del personal en general, mejora en los programas de capacitaciones técnicas y escasez de mano de obra calificada. Así mismo la insatisfacción de las expectativas con las que ingresan los empleados al inicio, la mejora de los incentivos por logro de metas y objetivos en el área de producción.

Se determinó que el proceso de reclutamiento, selección y contratación no está dando los resultados esperados para el área de operaciones y producción considerados como los más afectados por la inestabilidad de los empleados activos.

Se observó que el área de Capital Humano tiene funciones de control, monitoreo, seguimiento a la seguridad, coordinación de las actividades de mensajería, que podría ser enfocado a profundizar a mejorar los niveles de rotación, el clima organizacional, la atracción y retención del personal que son aspectos críticos de éxito para la empresa.

2.3.4.2 Cuentas por cobrar y pagar

Actualmente existe una sensible afectación en la liquidez en los flujos de efectivo; debido una brecha entre la gestión de las cuentas por cobrar y pagar; ya que la efectividad de recuperación de las ventas al crédito es de 140 días, equivalente a 4 meses 20 días.

En contraste con la adquisición local de material reciclable que representa el 18% de compras realizadas al contado; las compras de materias primas y productos complementarios adquiridos en el exterior pagados en un solo monto al contado.

Esta brecha entre las cuentas por cobrar y pagar habitualmente obliga a gestionar permanente líneas de crédito emergentes para la obtención de capital de trabajo; lo cual incrementa los costos financieros que podrían estar afectado significativamente la rentabilidad de la empresa.

2.3.4.3. Gestión Contable

Se encontró que se cuenta con un moderno sistema ERP integrado de facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nomina, inventario, operaciones y producción, lo cual facilita la actualización de las todas las cuentas contables y el control de las operaciones financieras de

la empresa. El sistema facilita la generación de reportes extracontables y estados financieros mensuales, semestrales y anuales.

Sin embargo, los cierres contables se realizan después de 15 días del mes anterior, lo cual podría retrasar la oportuna y efectiva toma de decisiones de la gerencia general. La razón del retraso en el cierre no corresponde directamente al área de contabilidad; si no que al proceso de cierre de las demás áreas de producción, almacén y operaciones; ya que en contabilidad deben esperar que terminen para proceder a validar el cierre en el sistema.

2.3.4.4. Gerencia de Finanzas

El área financiera está integrada conjuntamente con el área administrativa, debido que hay un gerente para las dos áreas. Las unidades o departamentos relacionados directamente con finanzas son contabilidad, créditos, cobros y tesorería.

La información es generada desde cada una de las unidades a través de un sistema ERP integrado, la cual es capturada, validada y verificada por el área de contabilidad por medio del sistema. Luego se procede a realizar los cierres contables para generar los estados financieros e información extra contable para la Gerencia administrativa y Gerencia general.

2.3.4.5. Análisis financieros

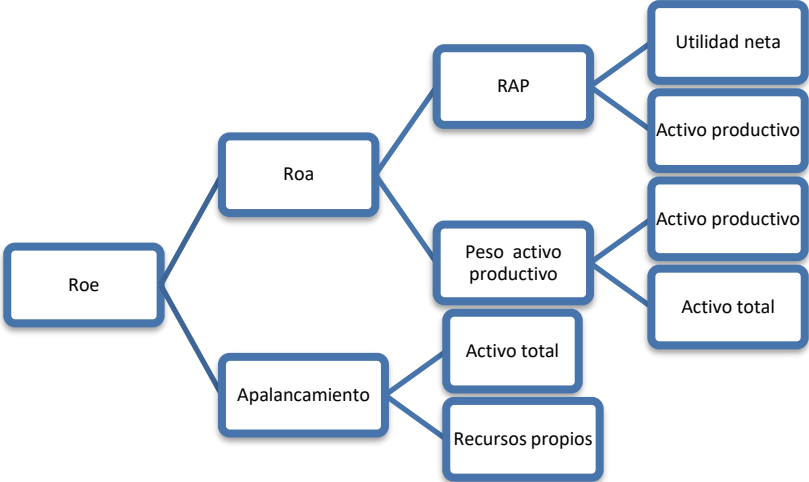
Para conocer la situación financiera se tomó como base los estados financieros de los periodos comprendidos de 2018, 2019, 2020,2021 y 2022. Este análisis comprende un análisis horizontal y vertical de los balances y estados de resultados de cada periodo. Así mismo se establecieron las ratios de liquidez, rentabilidad, actividad o rotación, endeudamiento o apalancamiento de los cinco periodos para ver su evolución en el tiempo.

Finalmente se realizó el análisis del sistema DUPONT que evalúa de forma relacionada factores como la rentabilidad de los activos, márgenes de utilidad, multiplicador de capital y el ROE. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos, o bien de un buen margen de utilidad en las ventas o gracias a un uso eficiente de sus activos fijos.

Dicho éxito supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el empleo de capital financiado para desarrollar sus operaciones. Ver la figura 16 y 17 que presenta las variables que intervienen para el cálculo del ROE y el ROA.

El ROE mide la capacidad que tiene una empresa de dar una remuneración a un inversor en función del capital que invierta. De esta forma, este mismo puede decidir si hace o no la inversión, si la aumenta o la mantiene.

FIGURA 16. ROE



Fuente: (James C. Van Horne, 2010)

El ROA es ratio que nos indica la rentabilidad sobre los activos (Return On Assets), también llamado ROI (rentabilidad sobre las inversiones). Este indicador, es fundamental, porque calcula la rentabilidad total de los activos de la empresa, es decir, es una ratio de rendimiento. Generalmente, para poder valorar una empresa como “rentable”, el ROA debe superar el 5%.

FIGURA 17. ROA



Fuente: (James C. Van Horne, 2010)

A continuación, los resultados de las ratios del año 2022

TABLA 13. RAZONES FINANCIERAS

Razones Financieras		Formula		Resultado	Análisis
Razones de Liquidez					
Razón de prueba del ácido	=	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	=	$\frac{\$ 5,991,923.55}{\$ 7,145,191.10} = \0.84	El resultado refleja que se cuenta con 0.84 por cada dólar de obligaciones a corto plazo. Este resultado no es saludable para la liquidez financiera de la empresa.
Razón de prueba súper ácida	=	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	$\frac{\$ 322,468.85}{\$ 7,145,191.10} = \0.05	El resultado refleja que cuenta con 0.05 por cada 1.00 de obligación a corto plazo. Lo cual refleja incapacidad de solventar de forma inmediata obligaciones en caso de emergencia que se presenten.
Razón de solvencia	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	$\frac{\$ 8,252,892.37}{\$ 7,145,191.10} = \1.16	Esto indica que se cuenta con 1.16 por cada 1.00 de obligaciones a corto plazo, mediano y a largo plazo. Sin embargo, el resultado refleja que la empresa es solvente ajustadamente, ya que el nivel óptimo debería ser mayor que 1.50
Capital neto de trabajo	=	Activo Corriente – Pasivo Corriente	=	\$1,107,701.27	El resultado indica que se cuenta con capital de trabajo de \$1.1 millones, para el período de un año. Sin embargo, solo un 33% del activo corriente corresponde al efectivo y equivalentes.
Razones de Rentabilidad					
Margen bruto de utilidades sobre ventas	=	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{\$ 1,162,486.76}{\$ 14,348,869.75} = \8.10	La rentabilidad de la utilidad bruta sobre las ventas es del 8.1%, lo que significa que el costo de venta es de 91.9% sobre las ventas.
Margen de utilidades operativas	=	$\frac{\text{Utilidad antes de Int. E Imp (UAIL)}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{\$ 203,399.68}{\$ 14,348,869.75} = \1.42	Los ratios sobre los márgenes de utilidades operativas reflejo un 1.42%, lo cual es un porcentaje muy bajo.
Margen neto de utilidades sobre ventas	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{\$ (230,307.95)}{\$ 14,348,869.75} = \(1.61)	El margen neto sobre las ventas reflejo un valor negativo de -1.61%. Resultado que refleja pérdidas, lo cual hay que analizar las causas.
Rendimiento sobre activos totales (ROA)	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	=	$\frac{\$ (230,307.95)}{\$ 17,992,374.37} = \(1.28)	El rendimiento sobre los activos totales ROA fue de -1.28 %, lo que significa que las inversiones en los activos no están siendo rentables
Rendimiento sobre el patrimonio acc. Comunes (ROE)	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{\$ (230,307.95)}{\$ 6,176,566.47} = \(3.73)	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) fue de -3.73 %. Lo que significa que los accionistas están perdiendo su inversión por los resultados de ingresos netos negativos.
Rentabilidad sobre los activos no corrientes.	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos no corrientes}}$	=	$\frac{\$ (230,307.95)}{\$ 9,739,482.00} = \(2.36)	La rentabilidad sobre los activos no corrientes fue de -2.36 lo que implica bajo rendimiento de los activos fijos o propiedad planta y equipos del área de producción.

Razones de la actividad o Rotación					
Rotación de activos totales	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	=	$\frac{\$14,348,869.75}{\$17,992,374.37} = \$0.80$	El resultado refleja que el activo total se recupera 0.80 veces a través de las ventas realizadas. Es decir, por cada dólar invertido en activos las ventas solo generan 0.80 de dólar. Por lo tanto, la productividad de las ventas es muy baja con respecto a la inversión de los activos.
Rotación de activos no corrientes	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos no corrientes}}$	=	$\frac{\$14,348,869.75}{\$9,739,482.00} = \$1.47$	La rotación de activos no corrientes refleja que las ventas se repiten 1.47 veces con respecto al activo corriente. El resultado es bueno.
Rotación de cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	=	$\frac{\$14,348,869.75}{\$5,504,620.55} = \$2.61$	La rotación de cuentas por cobrar es de 2.61 veces.
Período promedio de cobro	=	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	=	$\frac{365}{2.61} = 140.02$	Resultado que combinado con el periodo promedio de cobro indica que el tiempo de recuperación es de 140 días de las ventas al crédito lo cual es insostenible para un buen flujo de efectivo.
Rotación de inventarios	=	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$	=	$\frac{\$13,186,382.99}{\$2,260,968.82} = 5.83$	La administración de inventario obtuvo una rotación de 5.83 veces. Lo cual es aceptable considerando que en la industria el parámetro de medición es de 4 a 5. Es decir, la empresa ha recuperado 5.83 veces la inversión del costo de venta.
Período promedio de inventario	=	$\frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$	=	$\frac{365}{5.83} = 62.58$	El resultado del inventario promedio es de 63 días, equivalente a 2 meses 3 días en reponer su stock existente.
Rotación de cuentas por pagar	=	$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$	=	$\frac{\$8,590,878.00}{\$1,760,315.40} = 4.88$	La rotación de las cuentas por pagar es de 4.88 veces.
Período promedio de pago	=	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	=	$\frac{365}{4.88} = 74.79$	Mientras el periodo promedio de pago es de 74 días. Si comparamos este resultado con los días de recuperación de las cuentas por cobrar de 140 días (numeral 3), hay una brecha de 66 días de iliquidez.
Ciclo de conversión del efectivo	=	$PPC + PPI - PPP$	=	$140.02 + 62.58 - 74.79 = 127.82$	El resultado de 127 días, significa que la empresa se está financiando con capital propio o externo durante ese tiempo para pagar sus obligaciones a corto plazo. Ya que se tarda 127 días para recibir el pago de las ventas al crédito
Intensidad del capital	=	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{\$17,992,374.37}{\$14,348,869.75} = \$1.25$	Las ventas se repiten 1.25 veces con respecto a los activos totales. Lo cual es bueno, ya que el factor debería ser ≥ 1 , pero eso dependerá del sector al que pertenece la empresa. En comparación con otra
Razones de Apalancamiento					
Razón de deuda	=	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos Totales}}$	=	$\frac{\$11,815,807.90}{\$17,992,374.37} = \$0.66$	La razón del pasivo total al activo total refleja que se repite 0.66 veces, cual significa que la empresa financia sus activos principalmente con fondos externo con un 66 %

Razón pasivo capital	=	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{\$ 11,815,807.90}{\$6,176,566.47} = \$1.91$	La razón total pasivo entre capital contable refleja 1.91 veces, lo que significa las veces en que se financia con la deuda de acreedores y capital accionario
Razón de cobertura	=	$\frac{\text{Utilidad antes de Int. E Imp (UAI)}}{\text{Intereses totales}}$	=	$\frac{\$ 203,399.68}{\$ 413,637.00} = \0.49	La razón pasiva a largo plazo – total capital contable, refleja que 0.49 veces la deuda a largo plazo financia el capital de trabajo
Multiplicador de capital	=	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{\$ 17,992,374.37}{\$6,176,566.47} = \$2.91$	Significa que IBERPLASTIC utiliza capital para financiar el 34% de sus activos y el 66% restante se financia con deuda.
Razones de Crecimiento					
Crecimiento en ventas	=	$\frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}}$	=	$\frac{\$ 1,278,539.61}{\$13,070,330.14} = \$0.10$	El crecimiento promedio de las ventas año 2022 fue del 10% con respecto a las ventas del año 2021.
Crecimiento en utilidad neta.	=	$\frac{\text{Utl. Neta del año actual} - \text{Util neta del año anterior}}{\text{Utilidad neta del año anterior}}$	=	$\frac{\$ 222,186.92}{\$ (452,494.87)} = \$ (0.49)$	El crecimiento de la utilidad neta para el año 2022 con respecto al año 2021 fue negativo en -0.49

Fuente: Elaboración propia

Análisis general de las ratios financieros

Los resultados obtenidos de la aplicación de las ratios de razones de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, rotación, apalancamiento y crecimiento presentan niveles críticos en la situación financiera actual de la empresa, para lo cual deben tomarse las decisiones pertinentes para revertir a través de un plan de acción emergente.

Análisis financiero Sistema DUPONT

Partiendo de los estados financieros de los periodos de 2018 al 2022, se realizó el análisis del margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales y el apalancamiento financiero de la empresa.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos de un buen margen de utilidad en las ventas o gracias a un uso eficiente de sus activos no corrientes.

TABLA 14. SISTEMA DUPONT

Análisis Dupont	2022	2021	2020	2019	2018
Margen de utilidad	\$-1.61	\$-3.46	\$3.56	\$3.07	\$2.80
Rotación de activos	0.80	0.74	0.73	0.62	1.01
ROA (rentabilidad de activos)	\$-1.28	\$-2.58	\$2.58	\$1.91	\$2.83
Multiplicador de capital	\$2.91	\$2.59	\$2.13	\$2.20	\$1.41
ROE (Dupont)	\$-3.73	\$-6.67	\$5.50	\$4.22	\$3.99

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Los resultados del ROA durante los últimos cinco años han venido en descenso pasando de un 2.83 en 2018 a -1.28 en el año 2022. Este indicador muestra la rentabilidad sobre los activos, cuyo resultado puede estar asociado a deficiencias de algunos procesos como en la producción, la cadena de suministros o costos operativos.

El ROE DUPONT por su parte es la rentabilidad sobre el patrimonio combinando el Margen de utilidad, Rotación de activos, el ROA y el Multiplicador de Capital, el cual el presenta variaciones en sus resultados con 3.99% en el 2018, un aumento del 5.5 % en el 2020 y un porcentaje negativo del -3.73% en el 2022, estos resultados nos indica que la empresa no está siendo rentable para los accionistas desde el año 2021.

Área de Producción

Se han identificado oportunidades de mejora en el rendimiento de las maquinarias ya que estas tienen una antigüedad de hasta de 20 años; lo que implica altos costos en utilización de repuestos que no están accesibles o descontinuados en el mercado. El incremento gradual de los costos de mantenimiento para mejorar el rendimiento de la producción podría estar reduciendo de alguna manera los porcentajes de la utilidad esperada.

Algunas de las dificultades más sensibles en el área de producción es la rotación de personal que ronda el 15%, los turnos rotativos, trabajo adicional los fines de semana, saturación de actividades y las expectativas no satisfechas del personal con las que ingresaron a la empresa y las exigencias de entrega de pedidos de los clientes.

Por otro lado, el incremento en costos de materia prima reciclada constituye un 90% del producto terminado y la mala calidad del suministro de energía eléctrica por la interrupción y regreso repentino de energía que afecta los motores y muchas veces los daña.

2.3.5 Herramientas de Diagnóstico

Como parte fundamental para la profundización de la problemática de investigación, se seleccionaron cuatro herramientas de diagnóstico que evalúan los aspectos internos y externos como lo son: FODA, PESTEL, 5 FUERZAS DE PORTER Y MATRÍZ ANSOFF.

2.3.5.1 Análisis FODA

Esta herramienta se utiliza para realizar un análisis interno y externo de la empresa, para la cual se utilizó una plantilla en Excel que fue entregada a 17 ejecutivos y luego se recopilaron para consolidarlas y generar la información producto de la percepción de una muestra significativa de la empresa.

Las debilidades

Son factores internos que afectan el buen funcionamiento de las áreas y dificultan el crecimiento y desarrollo de la empresa.

TABLA 15. DEBILIDADES

DEBILIDADES	
1. Automotivación de procesos industriales	2. Procesos internos documentados
3. Proceso de cadena de suministro	4. Calidad en materia prima
5. Equipos de mayor rendimiento	6. Seguimiento de la competencia
7. Taller de mantenimiento de moldes	8. Comunicación interna
9. La identidad y el compromiso empresarial.	10. Alta rotación de personal
11. Inversión proyectos de ahorro energético	12. Defectos en los insumos
13. Plan de marketing digital	14. Capacitaciones
15. Incentivos laborales en la producción	16. Proceso de Almacenamiento
17. Recuperación de la cartera por cobrar.	18. Optimización de recursos
19. Plazos de crédito de proveedores cortos	20. Índices de ausentismo de personal
21. Proceso de extrusión mejorable	22. Faltan procesos que automatizar ERP
23. Espacios Insuficientes para el almacenaje	24. Actualización de información
25. Tiempos de envío de productos lento	26. Software de Admón. Mantenimiento.
27. Mejora de procesos internos	28. Innovación tecnológica
29. Altos costos de mantenimiento	30. Plan capacitación de mantenimiento
31. Antigüedad de maquinaria	32. Falta de mano de obra calificada
33. Planificación cadena de suministros	34. Controlar las mermas por proceso
35. Falta de planta eléctrica dedicada	36. Flujo de efectivo limitado

Fuente: *Elaboración propia*

Las amenazas

Son factores externos que no pueden controlar, pero si pueden establecerse estrategias para aminorar sus efectos en el desarrollo. En el caso de la empresa se puede decir que las afectan

más por su naturaleza exportadora son las crisis económicas globales y la situación política del país. Así mismo, los cambios en las leyes relacionadas con el medio ambiente.

TABLA 16. AMENAZAS

AMENAZAS	
1. Alta competitividad	2. Legislaciones en contra del uso de plásticos
3. Alza en precios	4. Guerras y conflictos internacionales
5. Baja escolaridad de la zona.	6. Incrementos en las tasas de interés
7. Calidad de energía	8. Inflación
9. Cambios en leyes nacionales e internacionales	10. Estabilidad política
11. Cierre de fronteras	12. Escasez de financiamiento bancario
13. Escasez de materia prima	14. Poco desarrollo de la zona.
15. Crisis económica	16. Poco personal capacitado en nuestro rubro.
17. Finalización de relaciones con países	18. Fluctuación en los precios de MP y Fletes

Fuente: Elaboración propia

Las fortalezas

Son factores internos que le proporcionan competitividad y operatividad a la empresa. Estas fortalezas potenciadas correctamente pueden ser clave para aprovechar las oportunidades. La empresa tiene muchas fortalezas entre las que destacan sus 27 años de experiencia, la calidad de sus productos y su aporte al cuidado del medio ambiente.

TABLA 17. FORTALEZAS

FORTALEZAS	
1. Equipos tecnológicos actualizados	2. Innovación en productos
3. Alianzas con proveedores del exterior	4. Maquinaria y equipo en buen estado
5. Atención personalizada	6. Optimización de recursos a gran escala
7. Relación comercial con proveedores	8. Políticas bien establecidas y definidas.
9. Capacidad de negociación	10. Precios competitivos
11. Capacidad instalada de la empresa	12. Calidad de los productos
13. Capacitación constante del personal	14. Marcas reconocidas en el mercado
15. Certificación sistema de gestión calidad	16. Materia prima reciclada
17. Fidelización de clientes	18. Ingresos estables
19. Infraestructura tecnología avanzada	20. Protección al medio ambiente
21. Estabilidad financiera	22. Aseguramiento de la calidad

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades

Son factores externos que pueden aprovecharse mediante la aplicación de estrategias y la combinación de las fortalezas relacionadas con esas oportunidades.

TABLA 18. OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	
1. Alianzas estratégicas	2. Desarrollo de nuevos productos
3. Aplicación de nuevas tecnologías	4. Nuevos mercados por alcanzar
5. Aumentar la productividad de la empresa	6. Alianzas estratégicas
7. Crecimiento en nuevos mercados	8. Aplicación de nuevas tecnologías
9. Cultura dirigida hacia el reciclaje	10. Relación con grandes empresas

Fuente: Elaboración propia

2.3.5.2 Análisis de la cadena de valor

Este análisis permite evaluar las oportunidades de mejora de la cadena de valor de la empresa. Para llenar la herramienta se tomaron las percepciones de los ejecutivos y jefes de todas las áreas haciendo un total de 17 consultas.

Los resultados consolidados obtenidos fueron los siguientes:

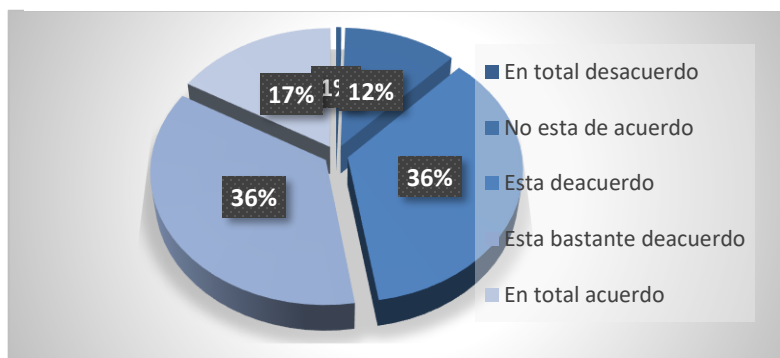
TABLA 19. CADENA DE VALOR

En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Esta bastante de acuerdo	En total acuerdo
1	23	71	72	33
1%	12%	36%	36%	17%

Fuente: Elaboración propia

Analizando la sumatoria de la escala, está en Total desacuerdo más está de Acuerdo refleja un resultado total del 13% de oportunidad de mejora. Mientras en contra posición un 87% en promedio refleja que todo está funcionando bien.

FIGURA 18. OPORTUNIDAD DE MEJORA



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 19. CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración Propia

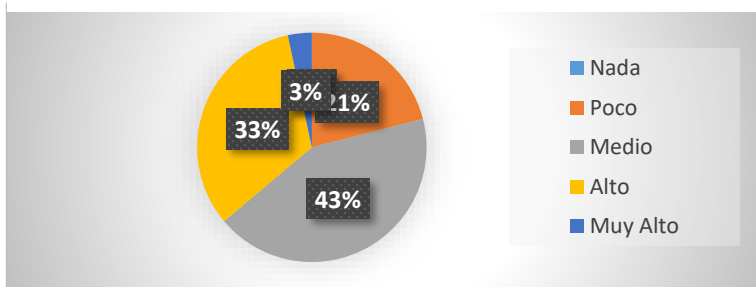
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter ayudan a entender cuál es la posición de la empresa en el mercado, detectando y anticipando tendencias. Así, las cinco fuerzas de Porter que se reflejan en el diagrama son:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

Para realizar este análisis se consultó a 17 ejecutivos entre gerentes y jefes individualmente de las respectivas áreas de la empresa. El resultado refleja que la Rivalidad de las empresas del sector es del 29%. Las Barreras de entradas es alta con un 35% y las Barrera de salida es del 6%, El poder de los clientes es del 24% y Los productos sustitutos reflejan un 6%. Los perfiles competitivos consideran que un 21% dice poco, un 43% dice que medio. Mientras que un 33% es alto y un 3% es muy alto.

FIGURA 20. PERFILES COMPETITIVOS



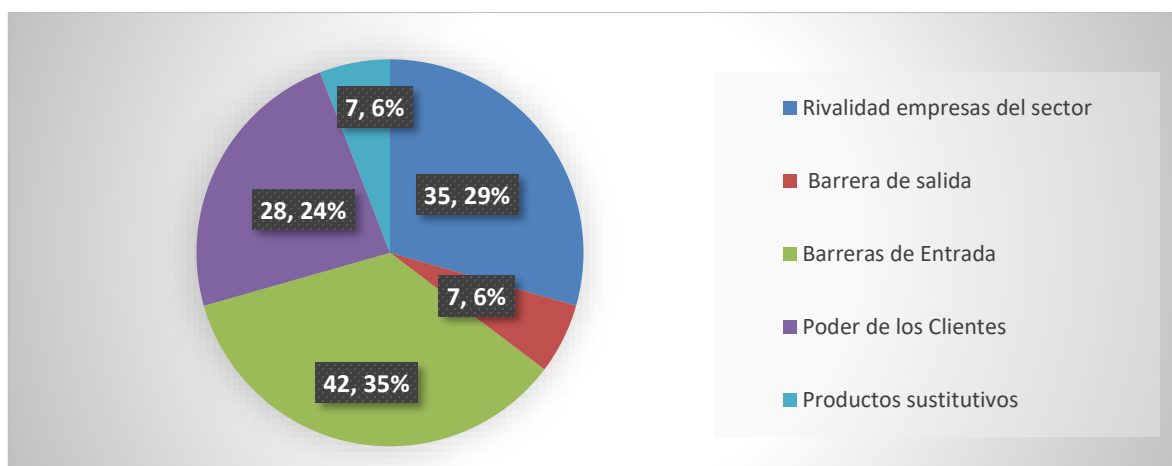
Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Perfil competitivo

PERFIL COMPETITIVO	CONSOLIDADO					
	IBERPLASTIC					Total
	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	
Rivalidad empresas del sector	0	8	17	8	2	35
Barrera de Salida	0	2	5	0	0	7
Barreras de Entrada	0	12	18	11	1	42
Poder de los Clientes	0	0	9	19	0	28
Productos Sustitutivos	0	3	2	1	1	7
Totales	0	25	51	39	4	119

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 21. CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia

2.3.5.3 Herramienta Análisis PESTEL

Se realizó un análisis del macro entorno en el cual se desarrolla IBERPLASTIC. Este análisis permite evaluar los factores que más afectan al desarrollo de la empresa. Para llenar la herramienta se tomaron las percepciones de los ejecutivos y jefes de todas las áreas haciendo un total de 17 consultas.

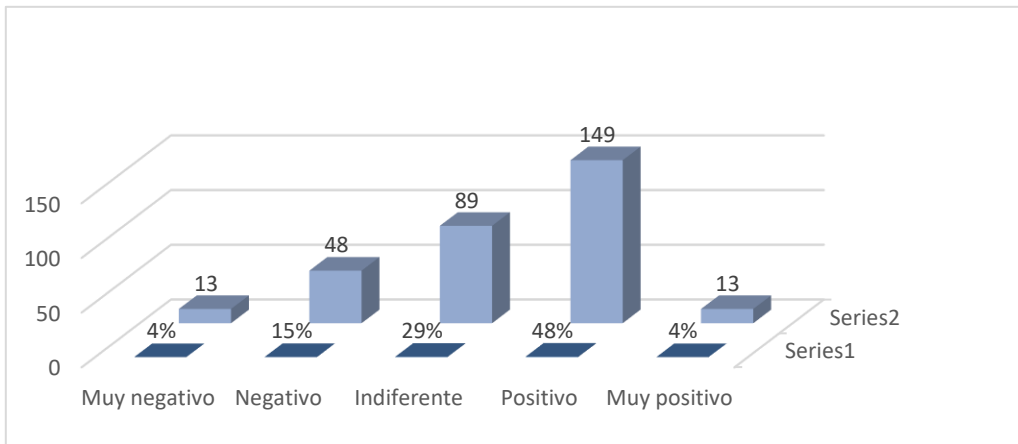
Los resultados reflejan que el 25%, 18%, 15% y 15% de los ejecutivos considera que el factor Ecológico, Sociocultural, Tecnológico y Legal respectivamente presentan mayores oportunidades; mientras el 31%, 26% y 23%, cree que el factor político, económico y legal respectivamente son los factores que más amenazan a la empresa.

TABLA 21. HERRAMIENTA - ANÁLISIS PESTEL

Factores	IBERPLASTIC			
	Oportunidades	%	Amenazas	%
Políticos	21	13%	19	31%
Económicos	23	14%	16	26%
Socio-culturales	29	18%	2	3%
Tecnológicos	25	15%	3	5%
Ecológicos	40	25%	7	11%
Legales	24	15%	14	23%
Totales	162	100%	61	100%

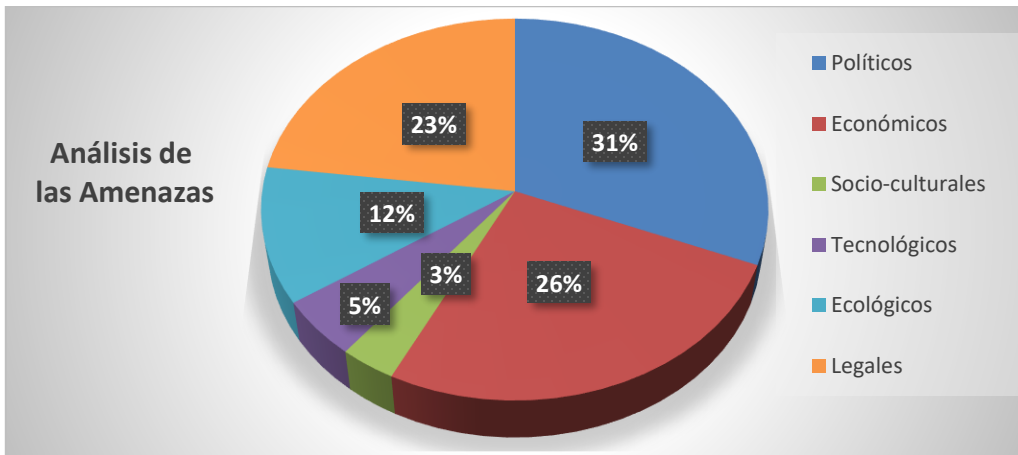
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 22. ANÁLISIS PESTEL



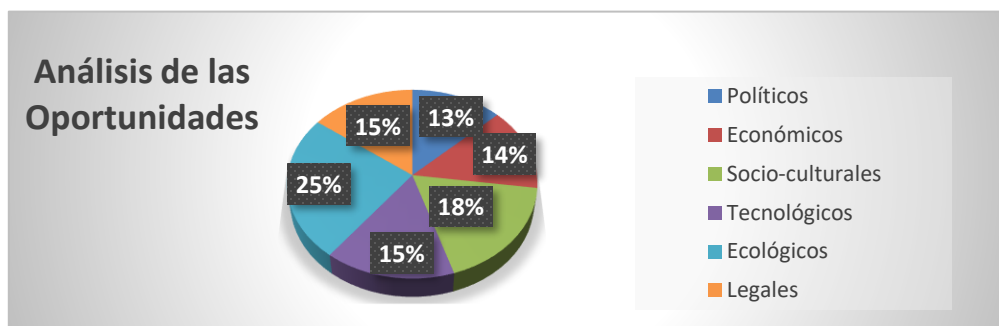
Fuente: Elaboración propia

FIGURA 23. AMENAZAS



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 24. OPORTUNIDADES



Fuente: Elaboración propia

La herramienta evalúa la percepción de los ejecutivos de cada área con respecto a los factores externos, desde muy negativos hasta muy positivos. En ese sentido en promedio, entre lo más positivo y muy positivo sumados, hay un 52 % de condiciones favorables para la empresa. Mientras de lo negativo y muy negativo sumados hay un 19 % desfavorable y un 29 % en promedio que dice que los factores son indiferentes.

TABLA 22. TABULACIÓN PESTEL

Departamento	Porcentajes				
	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Base de datos	0	0	9	30	0
	0%	0%	23%	77%	0%
Calidad	3	8	9	17	2
	8%	21%	23%	44%	5%
Capital Humano	1	15	3	20	0
	3%	38%	8%	51%	0%
Tesorería	0	0	11	22	6
	0%	0%	28%	56%	15%
Mantenimiento	0	1	12	26	0
	0%	3%	31%	67%	0%
Suministros	9	18	12	0	0
	23%	46%	31%	0%	0%
Operaciones	0	4	11	22	2
	0%	10%	28%	56%	5%
Contabilidad	0	2	22	12	3
	0%	5%	56%	31%	8%
Total	4%	15%	29%	48%	4%
	13	48	89	149	13

Fuente: Elaboración propia

2.3.5.4 Herramienta Análisis ANSOFF

Esta herramienta de diagnóstico analiza cuatro estrategias de crecimiento: La Diversificación del mercado, Desarrollo de productos, Desarrollo de mercado y Penetración del Mercado. Para realizar este diagnóstico se consultó a 17 ejecutivos de cuatro áreas de la empresa. Estrategia de crecimiento:

- **Penetración de mercado:** Aumentar las ventas, los tipos de clientes actuales con los productos actuales.
- **Desarrollo de mercado:** Con los productos actuales, ir a buscar nuevos tipos de clientes, o en otras zonas geográficas.
- **Desarrollo de productos:** En base a los clientes actuales, desarrollar nuevos productos.
- **Diversificación:** Se trata de ir con nuevos productos a nuevos tipos de clientes.

A continuación, en la siguiente tabla se presentan los resultados por cada área:

TABLA 23. MATRIZ ANSOFF

TESORERÍA			OPERACIONES		
Clasificación			Clasificación		
Diversificación de productos	3	100%	Diversificación de productos	6	55%
Desarrollo del producto	0	0%	Desarrollo del producto	1	9%
Desarrollo en el mercado	0	0%	Desarrollo en el mercado	0	0%
Penetración en el mercado	0	0%	Penetración en el mercado	4	36%
Total		3	Total		11
		100%			100%

BI			CALIDAD		
Clasificación			Clasificación		
Diversificación de productos	1	17%	Diversificación de productos	2	22%
Desarrollo del producto	2	33%	Desarrollo del producto	1	11%
Desarrollo en el mercado	1	17%	Desarrollo en el mercado	0	0%
Penetración en el mercado	2	33%	Penetración en el mercado	6	67%
Total		6	Total		9
		100%			100%

Fuente: Elaboración propia

Luego del llenado de la herramienta se procedió a su consolidación, en cuyo resultado se muestra el porcentaje obtenido por cada estrategia de crecimiento fue el siguiente:

TABLA 24. MATRIZ ANSOFF- CONSOLIDADO

Clasificación		
Diversificación de productos	3	48%
Desarrollo del producto	1	13%
Desarrollo en el mercado	0.25	4%
Penetración en el mercado	3	34%
Total	7.25	100%

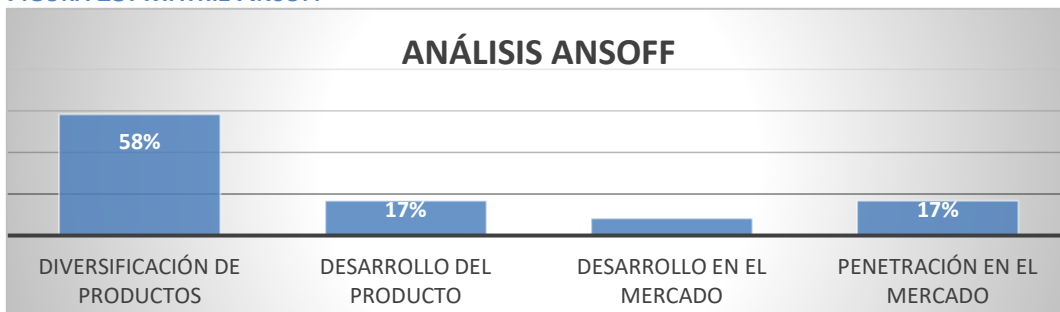
Fuente: Elaboración propia

- **Diversificación de productos** un **58%**, lo cual es un resultado muy positivo, pues sobre pasa el 35 % que es un indicador de medición aceptable.

- **El desarrollo de producto** obtuvo un **17%**, está por debajo del indicador que es arriba del 35% recomendable.
- **Desarrollo de mercados** obtuvo un **8%**; que es un porcentaje muy por debajo del 45% recomendado.
- **Penetración de mercado** obtuvo un **17%**; resultado que es muy débil en comparación del 75% considerado como competitivo.

A continuación, se muestra los resultados en la siguiente gráfica:

FIGURA 25. MATRIZ ANSOFF



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

Este proceso consiste en realizar una evaluación general y específica por áreas para conocer la situación y el desempeño actual, de tal forma que se puedan identificar los factores críticos de éxito que permitan corregirlos o potenciarlos para mejorar la competitividad, el crecimiento y desarrollo a corto, mediano y a largo plazo.

3.1 Metodología aplicada

Esta consistió en diseñar cuestionarios para cada área de la empresa; es decir, éstos contienen preguntas relacionadas con cada área específica, que recopilan la información necesaria para su evaluación y análisis individual. De acuerdo a lo anterior se estableció aplicar 5 instrumentos con 20 preguntas para cada área, según el siguiente detalle:

1-Administración y finanzas

2-Operaciones

3-Producción

4-Ventas y mercadeo

5-Dirección estratégica

Los cuestionarios contienen preguntas de respuesta múltiples de elección con criterios de calificación con una sola respuesta:

TABLA 25. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterio	Puntaje
Completamente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Desacuerdo un poco	3
Desacuerdo totalmente	2
Neutro	1

Fuente: Elaboración propia

La escala de evaluación es del 1 a 5, donde 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto. Esta metodología permite aplicar un criterio de evaluación para cada pregunta que responde la población estadística a quien se le pasa el instrumento.

Criterios para la tabulación de resultados:

Primer paso: La tabulación de respuestas por cada cuestionario y pregunta, consiste en la sumatoria de todos los puntos obtenidos en cada criterio de todas las preguntas del cuestionario aplicado individualmente a cada empleado por área; esta permite la obtención de resultados promedios de un área en específico y su representación gráfica para su análisis.

Segundo Paso: La consolidación de los cinco cuestionarios, consiste en sumar los puntos de los criterios tabulados de todas las áreas, para finalmente obtener una tabla consolidada.

Tercer paso: El análisis. Esta forma de tabulación permite obtener una tabla de valoración por área y su respectivo gráfico; así como también, una tabla de valoración donde se resumen los resultados por área y permite generar un gráfico general de las áreas de la empresa.

3.2 Descripción muestra

El total de la población consultada a través de los cuestionarios fue una muestra de 70 colaboradores seleccionados de la siguiente manera: La muestra es representativa de una magnitud total de 233 de la empresa, la muestra es de 70 que equivale al 30%. El criterio de selección se determinó en base al número de colaboradores por áreas así:

TABLA 26. NÚMERO DE COLABORADORES POR ÁREA

AREAS	CANTIDAD	AREAS	CANTIDAD
Gerente General	1	Producción	20
Gerentes	4	Personal Técnico	2
Administración	10	Personal auxiliar	1
Operaciones	2	Operarios	30
Total	17	Total	53

Fuente: Elaboración propia

Así mismo la muestra se desagrega también por las áreas gerenciales y unidades. Esta metodología de recopilación y tabulación de la información es la más adecuada para la aplicación de una consultoría empresarial, ya que permite obtener información, evaluar, analizar y graficar los resultados por área. Esta forma evita realizar la tabulación y graficación por preguntas lo que en este caso no tendría ningún valor relevante.

3.3 Análisis de las poblaciones estadísticas

TABLA 27. CUESTIONARIO ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

No.	Preguntas	No.	Preguntas
1	¿Usted considera que la estructura organizativa de la empresa es la más funcional?	11	¿Recibe capacitación o asistencia técnica el personal periódicamente?
2	¿Usted propondría cambios en la estructura organizativa para mejorar la funcionalidad de la empresa?	12	¿Se cuenta con una metodología para realizar una evaluación de las competencias técnicas?
3	¿Es efectiva la comunicación entre el personal de las diferentes áreas?	13	¿Tarda mucho tiempo el personal temporal en alcanzar la máxima productividad?
4	¿Los manuales administrativos están actualizados y acordes a la operatividad de la empresa?	14	¿Existen estrategias efectivas para la reducción de la tasa de rotación del personal en todas las áreas?

5	¿Son efectivos los controles administrativos en cuanto a la administración del efectivo, inventarios, activos y bienes que posee la empresa?	15	¿Considera usted que en las cuentas por cobrar hay algunas deficiencias en el la elaboración y envío de facturas que dificulten el efectivo establecimiento de la deuda?
6	¿Considera que la empresa está implementando un buen sistema de gestión integral de calidad?	16	¿Tiene el equipo de cuentas por cobrar la visibilidad completa de las tareas y datos necesarios para gestionar el cobro y reclamar la deuda?
7	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de cada unidad?	17	¿Considera eficiente y eficaz el sistema de seguimiento de cobros y recordatorios a
8	¿Se realiza la separación y delimitación idónea de las actividades que se realizan en las diferentes áreas?	18	¿Se hace un estudio causa-raíz de los retrasos en los pagos para controlar el riesgo de clientes?
9	¿Responde y obedece cada subordinado ante un solo superior?	19	¿Se hace el seguimiento de un conjunto de KPIs (indicadores) para la medición de la gestión del cobro?
10	¿Se cuenta con el personal altamente calificado necesario para realizar las funciones asignadas?	20	¿Hay estrategias que faciliten el pago seguro por diferentes medios para los clientes que adeudan?

TABLA 28. TABULACIÓN DE RESULTADOS POR ÁREAS

Preguntas	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Puntajes	4.0	3.5	3.3	4.2	3.2	3.7	4.3	4.0	3.7	3.8	4.2	4.0	3.0	2.7	2.7	3.8	3.7	3.2	3.8	3.7

FIGURA 26. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



Análisis

En la escala del 1 al 5, la sumatoria de los puntajes obtenidos de cada pregunta del área administrativa acumulo un promedio de puntos de 3.62, lo cual lo ubica en la calificación de acuerdo. En términos de calificación porcentual el área obtuvo el 72% de aprobación de la gestión del área según percepción de los colaboradores consultados.

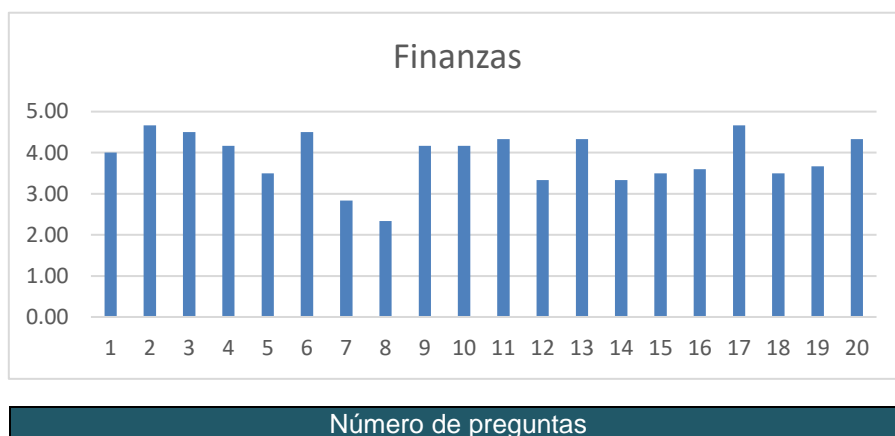
TABLA 29. CUESTIONARIO DE ÁREA DE FINANZAS

No.	Preguntas	No.	Preguntas
1	¿La estructuración de costos de fabricación es la más adecuada para obtener la máxima rentabilidad por cada producto?	11	¿Realiza la empresa los análisis respectivos para saber qué tipo de financiamiento es el que más le conviene?
2	¿Usted considera que la operatividad de la empresa genera la rentabilidad esperada por los accionistas?	12	¿Son suficientes las líneas de crédito para el financiamiento a corto plazo?
3	¿La empresa cumple con todas sus obligaciones a corto plazo con sus empleados, proveedores y acreedores?	13	¿Puede disponer la empresa de créditos a mediano plazo para financiar operaciones de producción?
4	¿La administración financiera está realizando una buena gestión de la deuda a corto, mediano y largo plazo?	14	¿Para el aumento en la producción, se ha hecho un estudio minucioso de las necesidades financieras?
5	¿La empresa debe invertir en la obtención capital a través de endeudamiento para la diversificación de la oferta de productos nuevos?	15	¿Cuenta la empresa con una reserva y fondo especial destinado a la investigación de mercado?
6	¿Lleva un registro efectivo y sistematizado de las cuentas por pagar y cobrar?	16	¿Los tiempos de cierre contable están de acuerdo a la naturaleza de la empresa y necesidades de la gerencia general para la toma de decisiones?
7	¿La razón principal de algunos momentos de iliquidez se debe a la brecha entre los plazos de compra al crédito y los de cobro a los clientes?	17	¿Las posibles demoras en los plazos de cierres contables pueden deberse mayormente al desfase en la entrega de información de las demás áreas relacionadas?
8	¿Considera usted que en una parte de los problemas de liquidez se deben al porcentaje alto de compras al contado?	18	¿El área de contabilidad cuenta con los presupuestos por áreas relacionados con las cuentas contables?
9	¿Elabora, controla y monitorea los presupuestos por cada área y le sirven de base para la toma de decisiones?	19	¿Se realiza periódicamente un análisis integral de indicadores financieros para evaluar el rendimiento de los activos?
10	¿La adquisición de infraestructura, maquinarias y equipos o realizar algún proyecto de inversión se basa en una efectiva planificación financiera?	20	¿Se realiza un análisis comparativo que permita visualizar los promedios, las tendencias y variaciones en el tiempo?

TABLA 30. TABULACIÓN ÁREA DE FINANZAS

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Puntos	4.0	4.6	4.5	4.1	3.5	4.5	2.8	2.3	4.1	4.1	4.3	3.3	4.3	3.3	3.5	3.6	4.6	3.5	3.6	4.3

FIGURA 27. ÁREA DE FINANZAS



Análisis

En la escala del 1 al 5, la sumatoria de los puntajes obtenidos de cada pregunta del área financiera acumulo un promedio de puntos de 3.87, lo cual lo ubica en la calificación de **Acuerdo**.

En términos de calificación porcentual el área Financiera obtuvo el 77% de aprobación de la gestión del área según percepción de los colaboradores consultados.

TABLA 31. CUESTIONARIO ÁREA DE PRODUCCIÓN

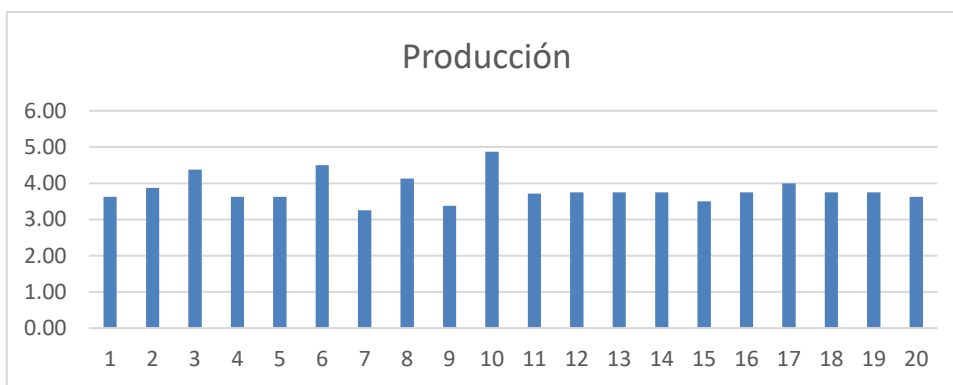
No.	Preguntas	No.	Preguntas
1	¿Se cuenta con un plan de producción bien estructurado?	11	¿Conoce cuál es el coste de cada proceso y su tiempo de duración?
2	¿Se realiza el control industrial efectivo, tanto de registros de flujo de materiales, control de calidad, tiempos operativos de producción y productividad?	12	¿Se logra que los pedidos se entreguen en los plazos y las cantidades solicitadas?
3	¿Se han adquiridos equipos y maquinaria de tecnología de punta en los últimos 5 años?	13	¿Se tiene un método eficaz de detectar los fallos para poder solucionarlos en tiempo real?
4	¿Considera que la efectividad de maquinaria utilizada está por encima de las utilizadas por su competencia?	14	¿Se logra que los materiales de producción y los productos circulen de forma constante a lo largo de la cadena productiva?
5	¿Tiene claro cuál es el porcentaje de rechazo de productos, y en qué etapas del proceso ocurren?	15	¿Controla el mal uso y la pérdida innecesaria de recursos y mano de obra?

6	¿Hay un plan de mantenimiento que garantiza un estado de la maquinaria y equipos este en óptimas condiciones?	16	¿Se logra que la capacidad de producción, mediante la programación de la maquinaria, disminuye el tiempo de inactividad y el uso en exceso?
7	¿El nivel de demanda de los productos considera que no es necesario realizar más compras de máquinas?	17	¿Se logra que los procesos de producción se mantengan a buen ritmo para aumentar la productividad?
8	¿La maquinaria está en óptimas condiciones?	18	¿Se realiza un control y ahorro de costes eficiente para proporcionar resultados finales exitosos?
9	¿Existe un plan estratégico de adquisiciones de maquinarias?	19	¿La planificación realizada asegura la entrega de productos dentro de los plazos requeridos?
10	¿Hay un encargado de coordinar el mantenimiento de maquinaria y equipos?	20	¿Está preparada el área de producción para un proyecto de diversificación de productos en el sector del plástico?

TABLA 32. TABULACIÓN ÁREA DE PRODUCCIÓN

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Puntos	4.0	4.6	4.5	4.1	3.5	4.5	2.8	2.3	4.1	4.1	4.3	3.3	4.3	3.3	3.5	3.6	4.6	3.5	3.6	4.3

FIGURA 28. ÁREA DE PRODUCCIÓN



Número de preguntas

Análisis

El resultado promedio de todas las respuestas fue de 3.83 de una escala del 1 al 5, lo que significa que los colaboradores consideran estar de acuerdo con las aseveraciones. Esto es equivalente a una valoración de aprobación de la gestión de producción del 77%.

TABLA 33. CUESTIONARIO DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

No.	Preguntas	No.	Preguntas
1	¿Debería la empresa establecer nuevas estrategias para incursionar en nuevos mercados?	11	¿Existe un seguimiento efectivo de la satisfacción y necesidades de los clientes?
2	¿Existe una buena coordinación entre el área de producción y ventas para la fijación de los planes de mercadeo?	12	¿Conoce cuáles son los atributos de su producto que más valoran sus clientes?
3	¿Existe un equipo especializado que genera ideas para desarrollar productos?	13	¿Existe un procedimiento efectivo para atender las quejas de sus clientes?
4	¿Se comparan permanentemente los precios con la competencia?	14	¿Cuenta la empresa con plan efectivo de marketing digital para el posicionamiento de la marca?
5	¿Se consideran de base los factores externos para una efectiva fijación de precios?	15	¿El área de marketing cumple con los compromisos que tiene con el área de ventas?
6	¿Conoce cuáles son las principales diferencias del producto respecto de la competencia que más valoran sus clientes?	16	¿Cómo calificarías tu experiencia general sobre la aceptación de los productos comercializados?
7	¿El precio incorpora elementos de diferenciación que valora el cliente?	17	¿Hasta qué punto, nuestros productos y servicios superaron las expectativas de los clientes?
8	¿Es satisfactorio el porcentaje de los clientes insatisfechos que vuelven a comprar?	18	¿Usted cree es estratégico y necesario que se fortalezca el área de mercadeo y ventas para aumentar la cuota de mercado existente actualmente?
9	¿Tiene idea de cuántos clientes con problemas de rechazo se pierden anualmente?	19	¿Es necesario fortalecer el área de mercadeo y ventas para aumentar la cuota de mercado existente?
10	¿La empresa cuenta con una unidad de atención de clientes, pre y post venta?	20	¿Es necesario la creación de nuevas estrategias de mercadeo y ventas innovadoras para mejorar los niveles de ingresos actuales?

TABLA 34. TABULACIÓN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Puntos	4.1	4.1	4.1	4.5	4.6	4.6	4.3	3.6	3.3	2.8	2.8	4.1	3.1	3.3	3.3	2.6	4.1	4.0	4.3	4.6

FIGURA 29. ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS



Análisis

El resultado promedio de la sumatoria de los puntos de todas las preguntas fue de 3.86 de la escala del 1 al 5. Lo que significa que los colaboradores están de acuerdo las aseveraciones consultadas. Esto equivalente a una aprobación de la gestión del 77%.

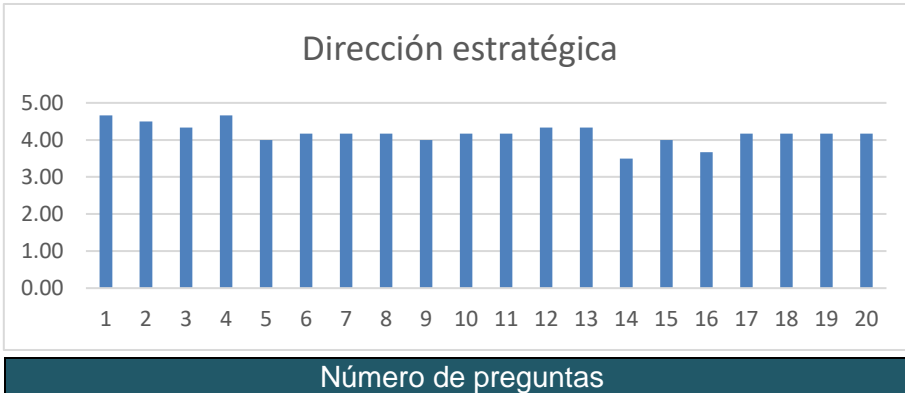
TABLA 35. CUESTIONARIO ÁREA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No.	Preguntas	No.	Preguntas
1	¿La cuenta con una definición clara de su misión, visión y valores de la empresa?	11	¿Se dispone de un presupuesto para inversiones estratégicas?
2	¿Conoce cuáles son los objetivos y metas estratégicas de la empresa?	12	¿Se prioriza las funciones y actividades dentro de la organización para mejorar la calidad de la cadena de suministros?
3	¿Hay objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos, mercados, política de personal, etc.?	13	¿La empresa ha evolucionado en relación a la forma de lograr sus grandes objetivos?
4	¿Están fijados por escrito los objetivos?	14	¿Se Impulsa la transición hacia energías renovables, como un gran desafío del sector para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero?
5	¿Los ejecutivos, técnicos y colaboradores de la organización conocen cual es la misión, visión y valores?	15	¿La empresa emplea tecnologías y sensores inteligentes para controlar el consumo energético en todas las instalaciones?
6	¿Existen acciones para fortalecer la identidad y el compromiso de todos los colaboradores de la organización?	16	¿Se tiene proyectado la implementación de un programa para la digitalización total de la empresa?
7	¿Considera que la cultura organizacional está enfocada en la satisfacción de los clientes?	17	¿Se tiene proyectada la inversión para implementar alternativas para la reducción de las fallas de producción y alargar la vida de los activos?
8	¿Conoce cuáles son los planes de acción prioritarios para el cumplimiento de los objetivos?	18	¿La empresa tiene definido claramente a mediano plazo cómo a afrontar la competitividad en el mercado?
9	¿Conoce cuáles son los principales problemas de la empresa que impiden el logro de los objetivos?	19	¿Las estrategias funcionales están alineadas con las estrategias corporativas y competitivas que mejore el nivel de productividad de la compañía?
10	¿Conoce cuáles son las principales debilidades de la empresa que impiden el cumplimiento de los objetivos?	20	¿Se proyecta inversión para implementar alternativas en la a reducción de las fallas de producción y alargar la vida de los activos?

TABLA 36. TABULACIÓN ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Puntos	4.6	4.5	4.3	4.6	4.0	4.1	4.1	4.1	4.0	4.1	4.1	4.3	4.3	3.5	4.0	3.6	4.1	4.1	4.1	4.1

FIGURA 30. ÁREA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Análisis

El resultado promedio de la sumatoria de los puntos de todas las preguntas fue de 4.18, lo cual en la escala del 1 al 5, significa que todos los colaboradores consultados están totalmente de acuerdo. Lo que equivale en términos de aprobación de la gestión del 84% por parte de los consultados.

Evaluación general

Esta evaluación consistió en la consolidación de los resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores obtenidos por cada área. El resultado nos muestra un promedio general de la valoración de la gestión de las áreas. Es decir, que con ella se logró establecer una ponderación porcentual que nos muestra el desempeño global de la organización.

FIGURA 31. EVALUACIÓN GENERAL

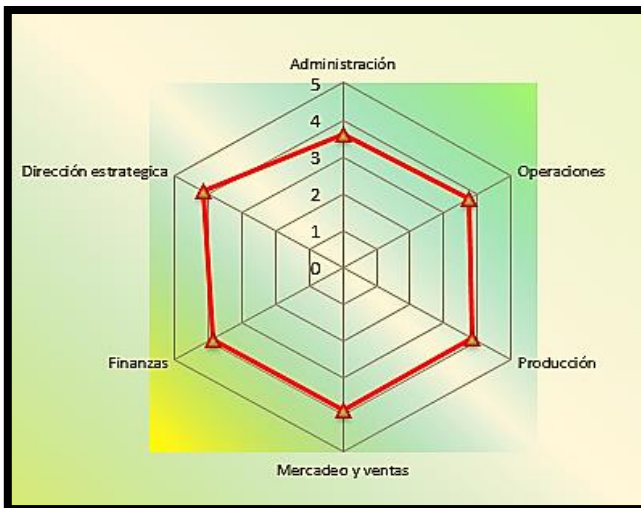


TABLA 37. CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS EN PUNTAJES Y PORCENTAJES POR ÁREA Y A NIVEL GENERAL.

No.	Áreas	Puntajes Promedios	Escala Máxima	%
1	Administración	3.62	5	72%
2	Operaciones	3.76	5	75%
3	Producción	3.83	5	77%
4	Mercadeo y ventas	3.86	5	77%
5	Finanzas	3.87	5	77%
6	Dirección estratégica	4.18	5	84%
Promedio general				77%

Análisis

La grafica nos muestra que el área mejor evaluada es la Estratégica con un 84%, seguida de las áreas de Producción, Mercadeo y Finanzas con un 77%. El área de Operaciones obtuvo el 75 % y en última posición el área administrativa con un 72 %.

En términos generales la percepción general de la mayoría de los colaboradores representados en la muestra en promedio da una aprobación de la gestión empresarial de IBERPLASTIC del 77%. Este resultado global nos indica que hay una oportunidad de mejora del 23% a nivel general, pero que puede identificarse también por cada área organizativa.

Los resultados obtenidos por área y a nivel general difieren de los hallazgos encontrados en la profundización de la temática, identificados en cada área en el capítulo II de la presente investigación.

Lo que se encontró es que existe un 23 % de oportunidad de mejora, con la aplicación de los cuestionarios. En ese sentido debe analizarse en combinación con los hallazgos de problemas y obstáculos encontrados con los instrumentos de entrevistas y herramientas como la matriz FODA, el análisis externo de las 5 Fuerzas de Porter, PESTEL y la Matriz ANSOFF practicados a todos los ejecutivos de todas las áreas de forma individual.

La identificación de los factores críticos encontrados con la aplicación de los diferentes instrumentos es la base para el diseño de las estrategias pertinentes que permitirán brindar propuestas de solución para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

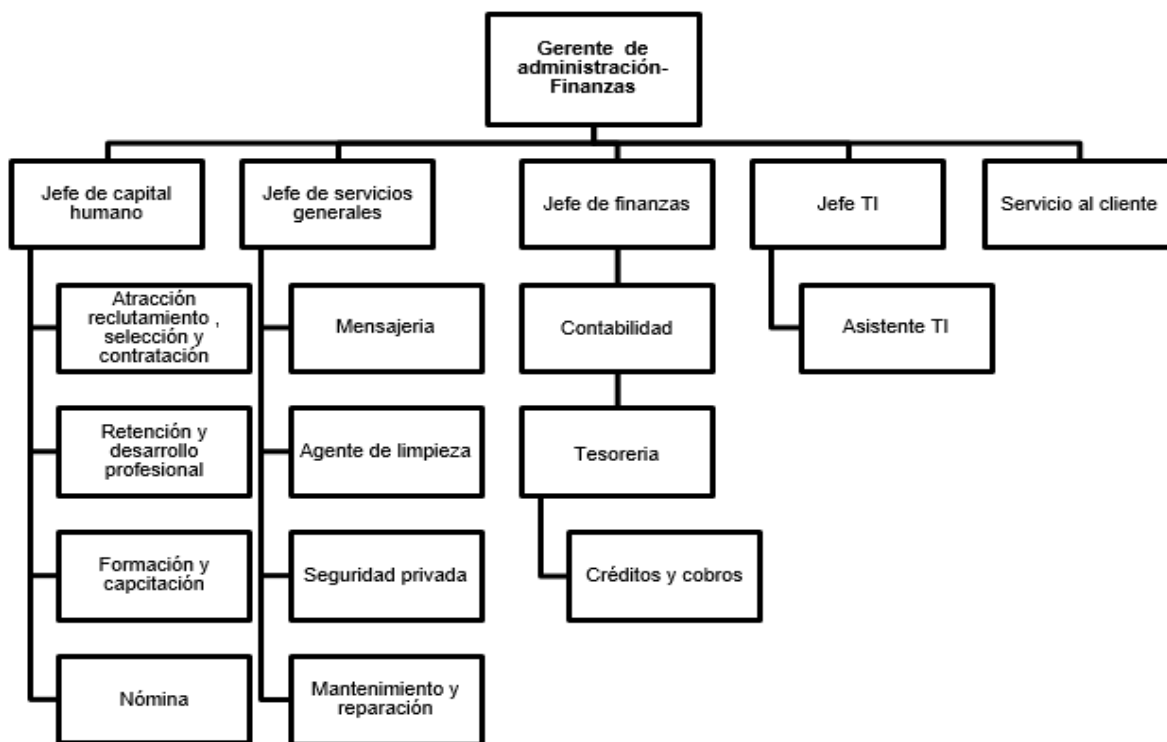
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Esta fase de investigación consiste en realizar propuestas de solución a los problemas o deficiencias encontradas en el diagnóstico. Las estrategias a diseñar son las Administrativas, Financieras y del Mercado.

4.1. Estrategias Administrativas

4.1.1. Estrategia 1: Propuesta organizativa para la Gerencia Administrativa y Finanzas

FIGURA 32. ORGANIGRAMA



Los cambios propuestos en la Gerencia Administrativa y Finanzas son:

- 1- Crear una jefatura de Servicios Generales y pasar las secciones de Mensajería, Seguridad y Limpieza del área de Capital Humano.
- 2- Crear en el área de Servicios Generales la sección de Mantenimiento y Reparación.
- 3- Crear la Jefatura de Finanzas y suprimir la Jefatura de Créditos y Cobros.
- 4- Incorporar las secciones de créditos y cobros, contabilidad y tesorería bajo la dependencia de la Jefatura del área de Finanzas
- 5- Se suprimir las secciones de Ventas locales y Despacho de la Gerencia Administrativas y Financiera. Y pasan a formar parte de la estructura de la Gerencia de Ventas

4.1.2. Estrategia 2: Propuesta organizativa para la Gerencia de Ventas

FIGURA 33. ORGANIGRAMA

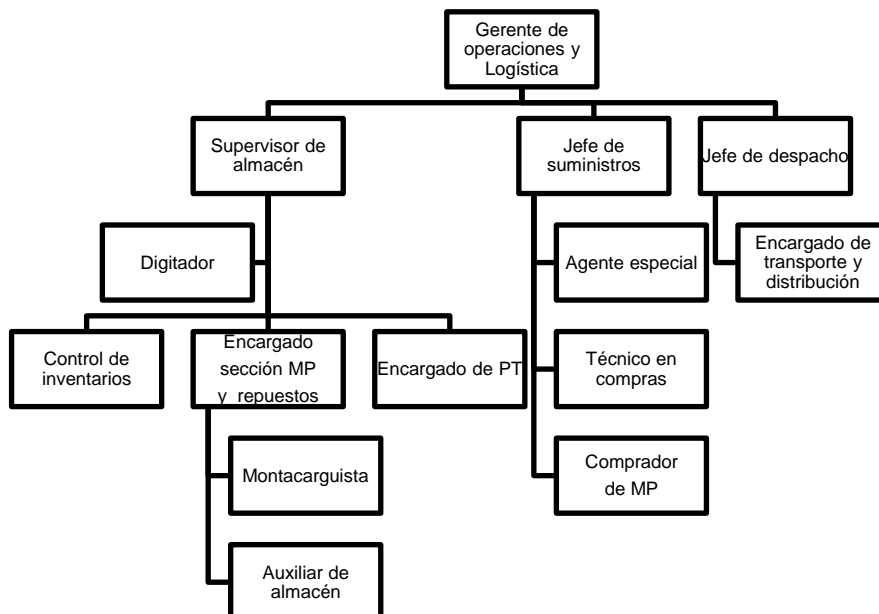


Propuesta de cambios a realizar:

1. Cambiar el nombre de la Gerencia de Ventas a Gerencia de Ventas y Mercadeo para fortalecer el área.
2. Incorporar la sección de Administrador de Ventas Locales, Administrador de Ventas al Exterior
3. Suprimir la sección de Despacho y Transporte.
4. Crear la unidad de Mercadeo y Comercialización para fortalecer el área

4.1.3. Estrategia 3: Propuesta organizativa para Gerencia de operaciones y logística

FIGURA 34. ORGANIGRAMA



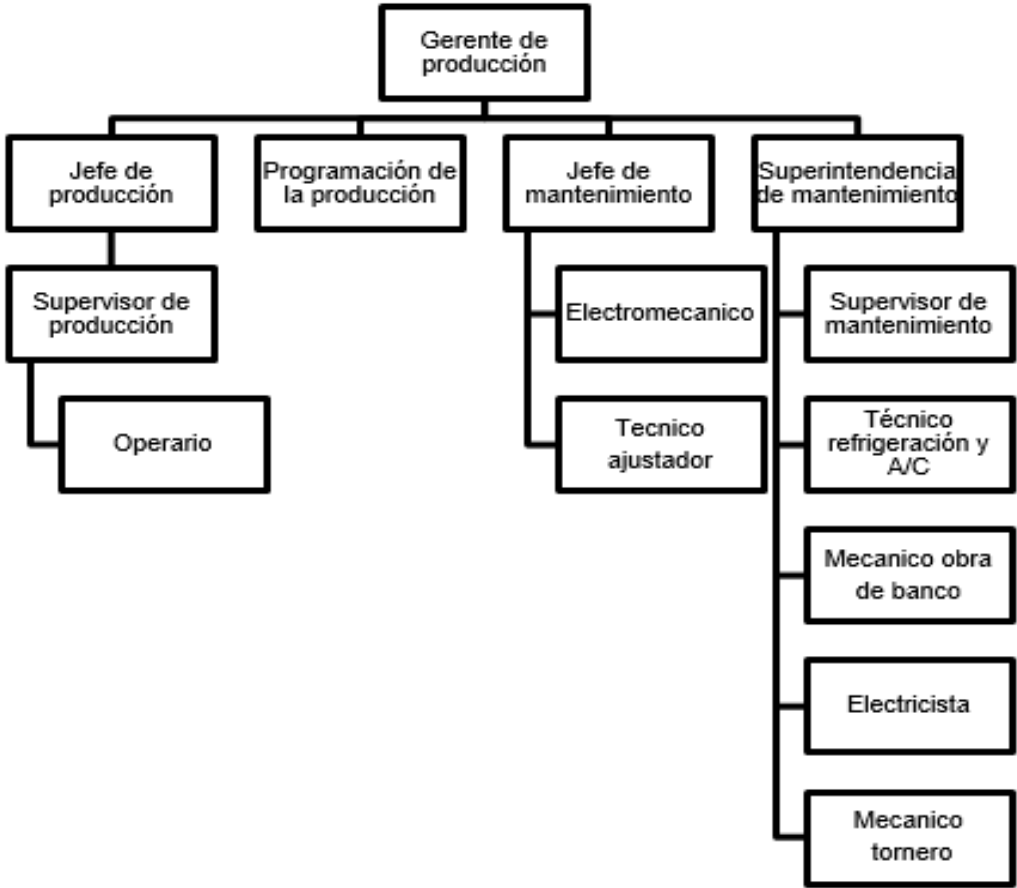
La importancia de esta gerencia radica en su relación con todo el proceso de la cadena de suministros que incluye entre algunos el área de compras, almacén y logística por lo tanto es de gran importancia la constante mejora.

Los cambios realizados fueron:

Se cambió el nombre de la Gerencia de operaciones por Gerencia de operaciones y logística
Creación de la Jefatura de Despacho a cargo del encargado de transporte y distribución
Se suprime la sección de Administrador de Ventas al Exterior y trasladarla a la Gerencia de Ventas y Mercadeo.

4.1.4. Estrategia 4: Propuesta organizativa para la Gerencia de producción

FIGURA 35. ORGANIGRAMA



Cambios realizados fueron:

Se agregó programación de la producción, se suprime la sección de Ventas al Exterior y se traslada a la gerencia de ventas y mercadeo.

4.1.5. Estrategia 5: Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y retención de personal

FIGURA 36. PROCESO DE RECLUTAMIENTO



4.1.6. Estrategia 6: Propuesta de Plan de retención de talento humano

Objetivo General

Establecer las condiciones óptimas para la facilitación, apoyo, acompañamiento y desarrollo del talento humano que propicie su satisfacción laboral y expectativas que generen un clima organizacional de calidad dentro de la empresa.

Objetivos específicos

- I. Realizar un diagnóstico integral de la situación laboral
- II. Identificar las oportunidades de mejora en base a los hallazgos encontrados
- III. Elaborar un plan de acción incorporando todos los factores críticos de éxito
- IV. Implementar las estrategias necesarias para lograr los objetivos propuestos
- V. Evaluar los resultados pos-implantación del plan de acción

TABLA 38. PLAN DE INTEGRAL PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL.

No.	Actividades/Semana	Días	Responsable
Fase 1: Evaluación interna			
1	Análisis de la rotación	2	C. Humano
2	Encuesta de intención de salida e insatisfacción	3	C. Humano
3	Análisis FODA	2	C. Humano
4	Plan de fidelización y retención del talento	2	C. Humano
5	Propuesta a gerentes y partes involucradas	1	C. Humano
Fase 2: Desarrollo profesional			
1	Plan de carrera para las jerarquías	15	C. Humano
2	Programa de capacitación técnica de acuerdo a planes de carrera		C. Humano
3	Plan de capacitación en áreas de compras, almacén, programación de la producción, procesos de producción, exportación, importación, logística, distribución y servicio al cliente.	30	C. Humano
4	Establecer los beneficios y reconocimientos de cada puesto	5	C. Humano
5	Comunicar el nuevo plan de carrera a toda la empresa	3	C. Humano
6	Reuniones con los jefes del área para conocer puestos claves	1	C. Humano
7	Rúbrica y evaluación de desempeño para ascensos	1	C. Humano
Fase 3: Comunicación Interna			
1	Evaluar todos los canales de comunicación utilizados	3	C. Humano
2	Encuesta sobre los canales de comunicación más accesibles	2	C. Humano
3	Elaborar plantillas digitales de comunicación	1	C. Humano
4	Encargado para la difusión de comunicados y la interacción	1	C. Humano
5	Programar reuniones trimestrales para todos los colaboradores	1	C. Humano
Fase 4: Remuneración			
1	Análisis de las necesidades y expectativas del trabajador.	3	C. Humano
2	Identificar los casos de aplicables a remuneración fija o variable	2	C. Humano
3	Remuneraciones en función de la antigüedad y desempeño	3	C. Humano
4	Establecer remuneraciones competitivas: Interna y Externa		C. Humano
5	Establecer planes de incentivos monetarios y no monetarios	3	C. Humano
6	Plan de escala salarial en base a salarios competitivos	2	C. Humano
Fase 5: Clima Organizacional			
1	Identificación de las deficiencias del Clima Organizacional	3	C. Humano
2	Programas de Capacitación con enfoque anti estrés	10	C. Humano
3	Implementación de programas de Motivación	10	C. Humano
4	Formación de liderazgo participativo para Jefes y Gerentes.	10	C. Humano
5	Cronograma de actividades de integración para familias	3	C. Humano
6	Elaborar un cronograma de actividades de reconocimiento	3	C. Humano
Fase 6: Evaluación Pos Evaluación			
1	Encuesta de intención de salida e insatisfacción laboral (Post implementación)	2	C. Humano
2	Aplicación de entrevistas (Post implementación)	2	C. Humano
3	Análisis de la rotación de la empresa (Post implementación)	1	C. Humano
4	Renovación del plan anual	1	C. Humano

4.1.7. Estrategia 7: Propuesta de políticas y estrategias para la administración de inventarios

Principio:

Es estratégico proceder a la clasificación de los productos, materiales y materia prima. La contribución de la clasificación de la rotación total es igual a su contribución a las ventas, esta consiste en clasificar los productos, materia prima y materiales en A, B, C donde cada letra tiene un indicador que dice cuanto aporta a las ventas y cuanto aporta a la rotación.

- Los ítems A contribuyen con el 80% de las ventas y con el 80% de la rotación total de los inventarios.
- Los ítems B contribuyen con el 15% de las ventas y con el 15% de la rotación total de los inventarios.
- Los ítems C contribuyen con el 5% de las ventas y con el 5% de la rotación total de los inventarios.

Principales políticas:

1. Se recibirán materiales que cuenten con una orden de compra previamente autorizada.
2. En la entrega de la materia prima, el proveedor deberá acompañar la orden de compra que originó el despacho.
3. Se recibirán bienes que estén de acuerdo al volumen y especificaciones pactadas en la orden de compra correspondiente.
4. Si el área de calidad indicara que el bien no cumple con las especificaciones, se deberá presentar un reclamo al proveedor.
5. El Área de Calidad determinará si un reclamo de un cliente procede o no procede.
6. Realizar al menos dos inventarios físicos al año acorde a lo que dictamine la Gerencia de Admón. y Finanzas con la participación de contabilidad.
7. Los materiales deben estar debidamente ordenados, ubicados y estibados en el lugar que corresponda para facilitar el conteo físico del inventario.
8. De acuerdo a la naturaleza de los inventarios, se debe mantener el orden y limpieza en los almacenes para facilitar el manejo y conteo.
9. Se contabiliza la salida de producto con el despacho al cliente.

10. Aseguramiento de calidad y área de Almacenes deben garantizar que el producto terminado a ser despachado al cliente cumpla con las condiciones y especificaciones de calidad.
11. Al momento de un reclamo por el cliente, el área de Calidad determinará si procede o no procede.
12. El área de Calidad determinará por medio de un dictamen el registro de las devoluciones de los clientes.
13. Los materiales deben estar debidamente ordenados, ubicados y estibados en el lugar que corresponda para facilitar el conteo físico del inventario.
14. El inventario debe estar etiquetado para facilitar su identificación. En caso un producto no esté etiquetado, debe informarse al Gerente del área para generar la etiqueta debida.

4.1.8. Estrategia 8: Propuesta de Plan de la demanda

Se diseñó una propuesta de planificación de la demanda, considerando las ventas históricas de los últimos dieciocho meses; lo cual es una buena base para la aplicación de varios métodos para establecer diagnósticos.

Planeación de la demanda

TABLA 39. HISTORIAL DE VENTAS DE 18 MESES DESDE EL MES DE DICIEMBRE 2021 A MAYO DE 2023.

FECHA	AÑO	MES	N	VENTAS
1-dic-21	2021	Diciembre	1	\$ 1,223,433.02
1-ene-22	2022	Enero	2	\$ 1,662,130.10
1-feb-22	2022	Febrero	3	\$ 1,489,327.97
1-mar-22	2022	Marzo	4	\$ 1,437,782.66
1-abr-22	2022	Abril	5	\$ 1,338,004.54
1-may-22	2022	Mayo	6	\$ 1,353,902.82
1-jun-22	2022	Junio	7	\$ 1,142,779.99
1-jul-22	2022	Julio	8	\$ 1,350,145.39
1-ago-22	2022	Agosto	9	\$ 1,225,930.19
1-sep-22	2022	Septiembre	10	\$ 1,265,773.94
1-oct-22	2022	Octubre	11	\$ 1,340,037.28
1-nov-22	2022	Noviembre	12	\$ 1,295,802.11
1-dic-22	2022	Diciembre	13	\$ 1,404,630.34
1-ene-23	2023	Enero	14	\$ 1,679,721.78
1-feb-23	2023	Febrero	15	\$ 1,452,055.83
1-mar-23	2023	Marzo	16	\$ 1,611,612.57
1-abr-23	2023	Abril	17	\$ 1,366,787.47
1-may-23	2023	Mayo	18	\$ 1,438,069.60
1-jun-23	2023	JUNIO	19	

Se estimarán las ventas para junio de 2023 a partir de una muestra de 18 meses Inmediatamente anteriores.

Se utilizan los siguientes métodos de estimación:

MM3	Media Móvil de 3 Periodos
MMP3	Media Móvil Ponderada de 3 Periodos
SUAV EXP	Suavización Exponencial
HOLT	Método de Holt
REGRESIÓN	Regresión Lineal Simple

Se le dará prioridad aquel que presente un menor error absoluto promedio

TABLA 40. CÁLCULO DEL PLAN DE LA DEMANDA

ANÁLISIS CONJUNTO PRONÓSTICOS DE LA DEMANDA (Cifras en dólares estadounidenses)							
			MM3	MMP3	SUAV EXP	HOLT	REGRESIÓN
Diciembre	1	\$ 1,223,433.02			\$ 1,223,433.02		\$ 1,347,862.37
Enero	2	\$ 1,662,130.10			\$ 1,223,433.02	\$ 1,223,435.02	\$ 1,353,198.35
Febrero	3	\$ 1,489,327.97			\$ 1,419,713.16	\$ 1,223,434.88	\$ 1,358,534.33
Marzo	4	\$ 1,437,782.66	\$ 1,458,297.03	\$ 1,453,871.62	\$ 1,450,859.95	\$ 1,285,725.99	\$ 1,363,870.31
Abril	5	\$ 1,338,004.54	\$ 1,529,746.91	\$ 1,467,698.77	\$ 1,445,008.96	\$ 1,314,928.92	\$ 1,369,206.29
Mayo	6	\$ 1,353,902.82	\$ 1,421,705.06	\$ 1,358,183.10	\$ 1,397,133.46	\$ 1,332,784.15	\$ 1,374,542.27
Junio	7	\$ 1,142,779.99	\$ 1,376,563.34	\$ 1,365,087.96	\$ 1,377,791.37	\$ 1,333,993.08	\$ 1,379,878.25
Julio	8	\$ 1,350,145.39	\$ 1,278,229.12	\$ 1,168,812.64	\$ 1,272,643.50	\$ 1,337,262.31	\$ 1,385,214.23
Agosto	9	\$ 1,225,930.19	\$ 1,282,276.07	\$ 1,350,646.43	\$ 1,307,319.09	\$ 1,310,075.63	\$ 1,390,550.21
Septiembre	10	\$ 1,265,773.94	\$ 1,239,618.52	\$ 1,214,842.34	\$ 1,270,904.39	\$ 1,316,036.94	\$ 1,395,886.19
Octubre	11	\$ 1,340,037.28	\$ 1,280,616.51	\$ 1,277,024.63	\$ 1,268,608.94	\$ 1,303,524.23	\$ 1,401,222.17
Noviembre	12	\$ 1,295,802.11	\$ 1,277,247.14	\$ 1,324,821.42	\$ 1,300,567.13	\$ 1,298,368.08	\$ 1,406,558.15
Diciembre	13	\$ 1,404,630.34	\$ 1,300,537.78	\$ 1,291,797.94	\$ 1,298,435.18	\$ 1,304,450.97	\$ 1,411,894.13
Enero	14	\$ 1,679,721.78	\$ 1,346,823.24	\$ 1,396,017.04	\$ 1,345,948.61	\$ 1,303,406.67	\$ 1,417,230.11
Febrero	15	\$ 1,452,055.83	\$ 1,460,051.41	\$ 1,628,527.16	\$ 1,495,284.10	\$ 1,317,946.18	\$ 1,422,566.09
Marzo	16	\$ 1,611,612.57	\$ 1,512,135.98	\$ 1,445,731.77	\$ 1,475,943.08	\$ 1,369,539.16	\$ 1,427,902.07
Abril	17	\$ 1,366,787.47	\$ 1,581,130.06	\$ 1,620,694.74	\$ 1,536,643.79	\$ 1,381,707.56	\$ 1,433,238.05
Mayo	18	\$ 1,438,069.60	\$ 1,476,818.62	\$ 1,378,157.77	\$ 1,460,647.34	\$ 1,414,831.02	\$ 1,438,574.03
Junio			\$ 1,472,156.55	\$ 1,461,211.07	\$ 1,450,545.69	\$ 1,408,612.09	\$ 1,443,910.01

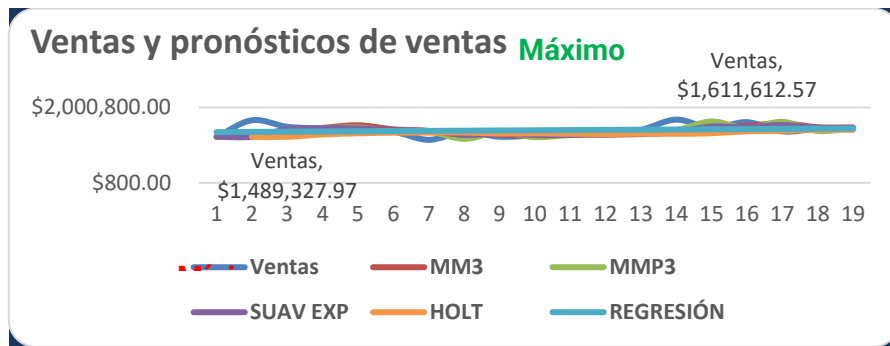
TABLA 41. RESUMEN

Resumen Pronósticos Junio 2023	Resumen Errores Medios ABS		
MM3	\$ 1,472,156.55	MM3	102,919.37
MMP3	\$ 1,461,211.07	MMP3	124,939.49
SUAV EXP	\$ 1,450,545.69	SUAV EXP	115,185.32
HOLT	\$ 1,408,612.09	HOLT	198,770.61
REGRESION	\$ 1,443,910.01	REGRESION	109,925.52

Análisis conjunto de pronósticos de la demanda (Cifras en miles de dólares)

Como se puede observar en la tabla de errores medios absolutos el método móvil 3 (MM3) períodos es el valor más bajo. Por lo tanto, el pronóstico más indicado para el mes de junio de 2023 es de **\$1, 472,156.55**

FIGURA 37. PRONÓSTICO DE VENTAS



Presupuesto y control de pronóstico de ventas

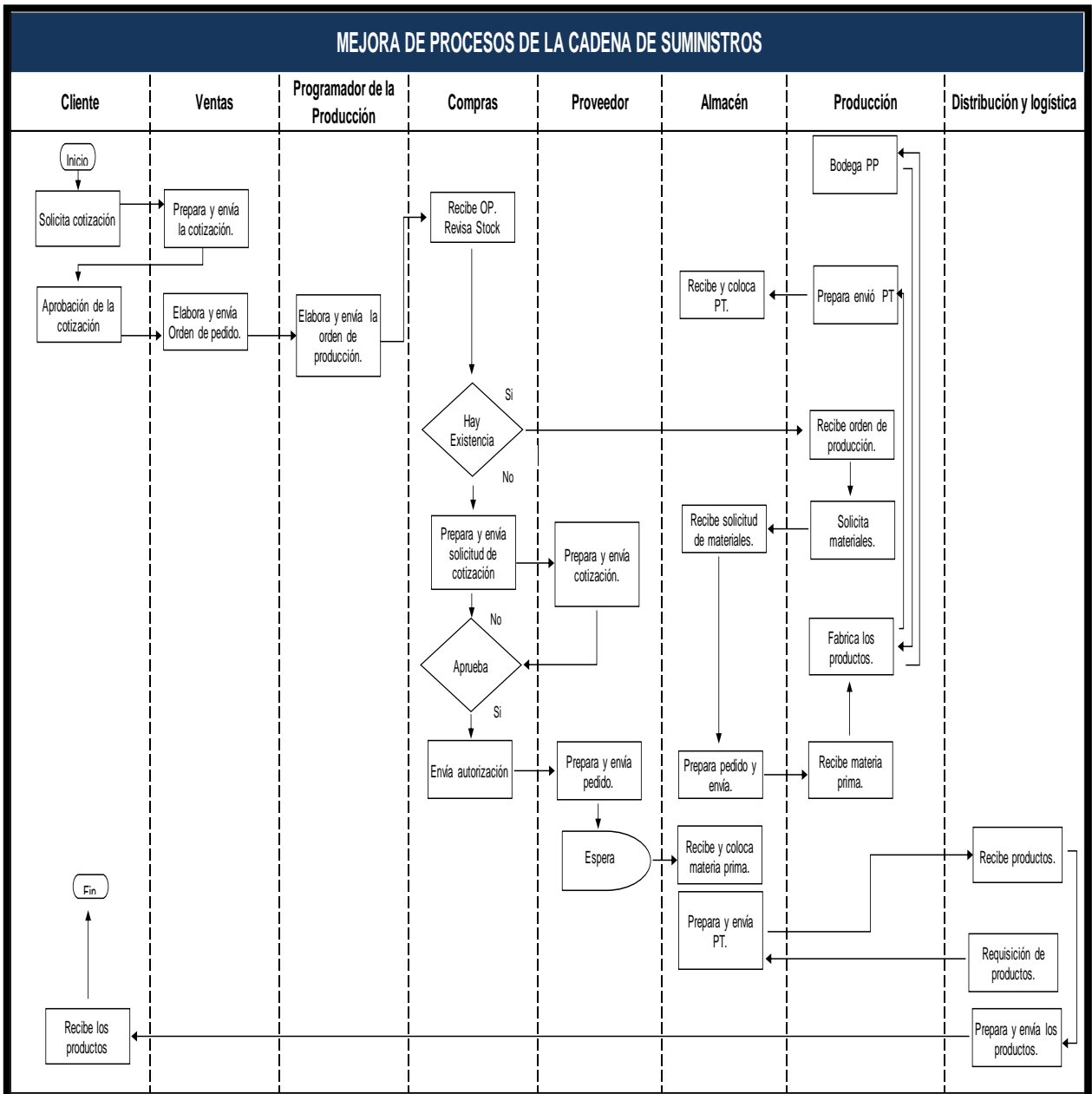
Mediante la elaboración de este presupuesto se puede realizar una comparación entre las ventas pronosticadas y las ventas realizadas por mes, establecer los porcentajes de ejecución y su monitoreo.

TABLA 42. SEGUIMIENTO REAL VERSUS PROYECTADO

2022 y 2023				Resumen		
Mes	Meta	Realizado	% Ejecución	Meta Acumulada 2022 y 2023	Realizado Acumulado 2022 y 2023	% Acumulado 2022 y 2023
Junio	1,376,563	1,142,780	83.0%	1,376,563	1,142,780	83.0%
Julio	1,278,229	1,350,145	105.6%	2,654,792	2,492,925	93.9%
Agosto	1,282,276	1,225,930	95.6%	3,937,069	3,718,856	94.5%
Septiembre	1,239,619	1,265,774	102.1%	5,176,687	4,984,630	96.3%
Octubre	1,280,617	1,340,037	104.6%	6,457,304	6,324,667	97.9%
Noviembre	1,277,247	1,295,802	101.5%	7,734,551	7,620,469	98.5%
Diciembre	1,300,538	1,404,630	108.0%	9,035,088	9,025,099	99.9%
Enero	1,346,823	1,679,722	124.7%	10,381,912	10,704,821	103.1%
Febrero	1,460,051	1,452,056	99.5%	11,841,963	12,156,877	102.7%
Marzo	1,512,136	1,611,613	106.6%	13,354,099	13,768,489	103.1%
Abril	1,581,130	1,366,787	86.4%	14,935,229	15,135,277	101.3%
Mayo	1,476,819	1,438,070	97.4%	16,412,048	16,573,346	101.0%

4.1.9. Estrategia 9: Propuesta de mejora de procesos

FIGURA 38. MEJORA DE PROCESOS



4.2. Estrategias de mercado

4.2.1. Estrategia 1: Penetración de mercados

Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que opera la empresa actualmente. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que opera con productos que se conocen, en mercados que también se conocen.

a. Reasignar productos

Reasignar productos es una estrategia sencilla que puede asegurar que la empresa pueda rentabilizar lo que ya está en el mercado. La propuesta es mostrar al público que un elemento determinado puede tener una nueva funcionalidad o ser útil en situaciones que antes no eran comunes.

b. Invertir en contenido

- El Marketing de Contenidos ayudara a la empresa a llegar a más audiencias a través de estrategias de Inbound.
- La idea es simple: ofrecer valor a cambio de la atención de la audiencia.
- El contenido puede ayudar al público a comprender mejor lo que vende, tu empresa e incluso las nuevas propuestas para el mercado.

a. Engagement (Nivel de compromiso)

- El engagement es fundamental en cualquier momento, pero a la hora de pensar en un plan de Marketing, es decisivo para incrementar la penetración de mercado de la empresa.
- Las marcas deben estar cerca de su audiencia para trabajar en lo que sea necesario, ya sea reestructurando los productos o asegurando que las estrategias de Marketing lleguen a más clientes potenciales.
- En la práctica, la mejor manera de hacer esto es trabajar en la relación con el usuario o cliente.
- El punto de partida debe ser el dolor de la persona: saber lo que quiere tu consumidor, lo que necesita, y asegurar que la empresa pueda cubrirlo.
- Al comprender que la empresa es capaz de satisfacer sus necesidades, los consumidores tienden a interactuar con la marca.

4.2.2. Estrategia 2: Desarrollo de nuevos mercados

- Esta estrategia plantea que la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales.
- Para lograrlo debe identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.
- La empresa puede decidir por la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores.

4.2.3. Estrategia 3: Desarrollo de nuevos productos

En esta opción estratégica, la empresa puede desarrollar nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente.

b. Etapas del desarrollo de productos nuevos

- La extensión de línea, precisamente, se enfoca en sacar más beneficios ofreciendo más presentaciones de un mismo producto.
- Se puede llevar a cabo ofreciendo al mercado nuevas funcionalidades del producto o realizando cambios en orden, en tamaño o presentación.
- Al final se venderá como otro producto, generando nuevas ganancias, pero el proceso de elaboración será el mismo.

c. Adaptación a tendencias y necesidades del consumidor

En esta estrategia la base principal es la investigación. Estar actualizado de las tendencias y de las futuras necesidades del consumidor puede ayudar a modificar una línea entera de productos para adaptarlo a lo que los consumidores buscan.

- En el mercado si bien es cierto que la innovación marca la diferencia, ser el primero lo hace de igual manera.
- Llegar en el tiempo correcto al mercado con un producto deseado puede generar ingresos millonarios a la empresa.
- De seguro la competencia a los pocos meses hará lo mismo, pero esos primeros meses en los que un producto rompió el mercado nadie se los quitará.

d. Creación en base a la innovación

Los productos verdaderamente innovadores son los que rompen el mercado sin duda, no importa por dónde venga la innovación.

- Lo importante es que el consumidor pueda notar esa innovación y le beneficie.
- Prestarle mucha atención al desarrollo de innovación es fundamental para mantener a la empresa en la boca de todos
- Los consumidores cada vez están más informados, ofrecer innovación inexistente puede ser causa de cierre de la empresa. Si la innovación es notoria, tener por seguro que las ventas se harán solas, pues las recomendaciones junto a la viralidad de Internet harán de las suyas.

e. Segmentación profunda

- Sacar productos para un target en específico, así sea muy pequeño, puede ser muy rentable porque la competencia será casi nula.
- Si se realiza una segmentación profunda y se intenta alcanzar diferentes grupos de clientes con productos en específico puede ser un proyecto interesante.

4.2.4. Estrategia 4: Diversificación

Esta estrategia es la última opción que debe escoger la empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

a. Diversificación horizontal

La estrategia de diversificación horizontal consiste en la introducción de un nuevo producto que está relacionado con la actividad principal de la empresa. Por lo tanto, el nuevo producto comparte alguna relación con los otros productos que desarrolla la empresa. Por este motivo, este tipo de diversificación se alinea con las competencias básicas de la organización y permite transferir las ventajas competitivas e incrementar su crecimiento.

b. Diversificación vertical

La estrategia de diversificación vertical, también conocida como integración vertical, ocurre cuando la empresa comienza a producir productos, que antes obtenía de terceros. Es así que, se expande en su cadena de suministro. Esta estrategia puede llevarse a cabo de dos formas diferentes:

c. Diversificación concéntrica

La estrategia de diversificación concéntrica consiste en desarrollar nuevos productos, los cuales son similares a los que la compañía ya produce. Es así que, la empresa expande su cuota de mercado a un mercado en el que ya está operando.

d. Diversificación conglomerada

La estrategia de diversificación conglomerada se basa en la incursión en nuevos mercados que, no están relacionados con los negocios actuales de la compañía. En este caso, los nuevos productos o servicios no guardan relación con los productos o recursos existentes.

e. Diversificación defensiva

Una estrategia de diversificación defensiva se refiere a que se diversifica para mantenerse competitiva. De hecho, esta estrategia responde más a por qué la se diversifica y no tanto a cómo lo hace.

f. Diversificación ofensiva

Por otro lado, una estrategia de diversificación ofensiva ocurre cuando se busca, de manera imperiosa, aumentar sus ganancias y su cuota en el mercado. De esta forma, la organización diversifica sus productos para entrar en nuevos mercados y captar nuevos consumidores.

4.3. Estrategias Financieras

4.3.1. Estrategia 1: Propuesta para el seguimiento y optimización del proceso del ciclo de efectivo

Ciclo de conversión del efectivo (CCC)

Establece la relación entre los pagos y los cobros. Es el tiempo durante el cual el dinero de permanecer inmovilizado en el proceso de compra, venta o producción.

El ciclo de caja se basa en los elementos siguientes:

- Periodo promedio de cobro (PPC)
- Periodo promedio de inventario (PPI)
- Periodo promedio de pago (PPP)

TABLA 43. PERIODO PROMEDIO DE COBRO

Razones Financieras		Formula		Resultado
Rotación de Cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	=	$\frac{\$ 14,348,869.75}{\$5,504,620.55} = 2.61$
Período promedio de cobro	=	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	=	$\frac{365}{2.61} = 140.02$

El período promedio de cobro es 140 días

TABLA 44. PERÍODO PROMEDIO DE INVENTARIO

Razones Financieras		Formula		Resultado
Rotación de inventarios	=	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Costo de venta}}$	=	$\frac{\$ 13,186,382.99}{\$ 2,260,968.82} = 5.83$
Período promedio de inventario	=	$\frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$	=	$\frac{365}{5.83} = 62.58$

El período promedio de inventario es: 63 días

TABLA 45. PERÍODO PROMEDIO DE PAGO

Razones Financieras		Formula		Resultado
Rotación de cuentas por pagar		$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$	=	$\frac{\$ 8,590,878.00}{\$ 1,760,315.40} = 4.88$
Período promedio de pago		$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	=	$\frac{365}{4.88} = 74.79$

El período promedio de pago es: 75 días

Ciclo de conversión del efectivo

Formula: CCC = PPC + PPI – PPP = 140+63-75= 128 días

TABLA 46. CÁLCULO DE CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

Factor	Medición	Ratio	Abreviatura
140	Días	Período promedio de cobro	PPC
62.58	Días	Período promedio de inventario	PPI
74.79	Días	Período promedio de pago	PPP
127.79	Días	Ciclo de conversión del efectivo	CCC

Significa que tarda 128 días en recibir el pago de las ventas desde la compra de la materia prima e insumos, almacén, producción, almacén, distribución y cliente

La solución a la deficiencia en la gestión del ciclo de conversión del efectivo pasa por la implementación de una mejora de procesos en las variables como el inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, la gestión de compras locales y del exterior.

Estrategia 2: Propuesta de aplicación de principios básicos para la administración de efectivo

La aplicación de estos principios contribuye grandemente a los periodos de rotación del inventario, rotación de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por pagar. Es decir, estos principios mejoran los flujos de efectivos y le dan la liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. (CALVO)

Primer principio:

"Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo".

- ❖ Incrementar el volumen de ventas.
- ❖ Incrementar el precio de ventas.
- ❖ Mejorar la mezcla de ventas
- ❖ Eliminar descuentos.

Segundo principio:

"Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo".

- ❖ Incrementar las ventas al contado
- ❖ Pedir anticipos a clientes
- ❖ Reducir plazos de crédito.

Ciclo de Operaciones

Tercer principio:

"Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero".

- ❖ Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores.
- ❖ Reducir desperdicios en la producción y demás actividades.
- ❖ Hacer bien las cosas desde la primera vez

Cuarto principio:

"Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero".

- ❖ Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- ❖ Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

4.3.2. Estrategia 3: Propuesta para la eficiencia del capital de trabajo

Una óptima administración del capital de trabajo proporciona un margen de seguridad, se tiene la capacidad de autogenerar efectivo para el financiamiento de sus operaciones, y a su vez aporta a la generación valor, mitigando los riesgos de caer en problemas financieros y, en consecuencia, evitar la necesidad de un financiamiento externo.

Las 7 palancas para controlar las ganancias, el flujo de caja y el valor comercial

Las palancas son variables que influyen directamente en favor o en contra de las ganancias y el flujo de efectivo. Por lo que es importante identificarlas y administrarlas eficientemente.

1. Precio, 2. Costo de bienes, 3. Días de cuentas por cobrar, 4. Días de cuentas a pagar,
5. Volumen, 6. Gastos generales, 7. Inventario / Trabajo en proceso

Gestión eficiente de las 7 palancas

- Precios elevados, buenos para el flujo de caja.
- Márgenes reducidos, malo para el flujo de caja.
- Cobro más lento, malo para el flujo de caja.
- Pagar más lento, bueno para el flujo de caja.
- Gastos generales en aumento, perjudiciales para el flujo de caja.

Fuente: (Miltz, s.f.)

4.3.3. Estrategia 4: Propuesta de planificación financiera a corto plazo, mediano y largo plazo.

Esta propuesta es viable siempre que se profundice en la estrategia de la penetración de mercados principalmente en los Estados Unidos, proyectado gradualmente por estados y ciudades con más potencial y barreras de entradas más superables para los próximos años. Así como también la incursión de los mercados europeos.

Esta acción ira de la mano con el fortalecimiento de la unidad de ventas y mercadeo para la mejorar la gestión en mercadeo internacional y digital que ha sido débil durante los últimos años.

TABLA 47. PROPUESTA FINANCIERA

POLITICAS		Información Financiera 2022	PROYECTADOS				
Porcentaje en Ventas		Real	2023/ 13%	2024/ 15%	2025/ 17%	2026/ 19%	2027/ 21%
ESTADO DE SITUACION	Activos Corrientes	8,252,892	9,020,167	10,020,574.60	11,324,439	13,029,434.46	15,271,952
	Activos no Corrientes	9,739,482	9,739,482	9,739,482.00	9,739,482	9,739,482.00	9,739,482
	Activos Totales	17,992,374	18,759,649	19,760,057	21,063,921	22,768,916	25,011,434
	Pasivos Corrientes	7,145,191	7,374,032	7,671,119.20	8,059,999	8,568,517.16	9,237,352
	Pasivos no Corrientes	4,670,617	4,670,617	4,670,616.80	4,670,617	4,670,616.80	4,670,617
	Pasivos Totales	11,815,808	12,044,649	12,341,736	12,730,616	13,239,133.96	13,907,969
	Patrimonio	6,176,566	6,055,723	6,052,721.38	6,156,057	6,398,445.72	7,306,324
	Total, Pasivo y Patrimonio	17,992,374	18,100,372	18,394,457	18,886,674	19,637,579.68	21,214,293
ESTADO DE RESULTADOS	Pronóstico de ventas	14,348,870	16,214,223	18,646,356.24	21,816,237	25,961,321.79	31,413,199
	Utilidad antes de Intereses e Impuestos	203,400	292,793	409,349.11	561,260	759,905.89	1,052,144
	Intereses	-413,637	-398,461	-388,831	-378,877	-367,063	-354,782
	Utilidad antes de Impuestos	-210,237	-120,844	-4,287.89	147,623	346,268.89	638,507
	Menos Impuestos	-20,071	0	-1,286.37	44,287	103,880.67	191,552
	Utilidad Neta	-230,308	-120,844	-3,001.52	103,336	242,388.23	446,955
RAZONES	Capital Neto de Trabajo (AC-PC)	1,107,701	1,646,135	2,349,455	3,264,440	4,460,917	6,034,600
	Rentabilidad						
	Rendimientos sobre Activos (ROA)	-1.28%	-0.64%	-0.02%	0.49%	1.06%	1.79%
	Rendimientos sobre Capital (ROE)	-3.73%	-2.00%	-0.05%	1.68%	3.79%	6.12%
	Riesgo						
	Razón Corriente	1.16	1.22	1.31	1.41	1.52	1.65
FER	Financiamiento externo requerido		\$ 659,277.00	\$ 1,365,599.23	2,177,247.87	3,131,336.78	3,797,140.60

VENTAJAS

Mejora significativa de la Liquidez

Este análisis le permitirá anticiparse a posibles problemas de liquidez, capital de trabajo limitado y minimizar los riesgos de paralización de la operatividad en toda la cadena de suministros.

Mejora de la rentabilidad

Mediante el método de incrementos de porcentajes de ventas se obtienen los estados financieros proforma proyectados a los cuales se les practican las ratios de rentabilidad por año proyectado. Lo cual permite visualizar como el ROE y el ROA van mejorando cada año

hasta alcanzar los niveles satisfactorios del 1.79 % de ROA y 6.12 % de ROE para el año 2027. Pasando de porcentajes negativos en el 2022 de -1.28% el ROA y -3.73% el ROE, que a su vez también van mejorando gradualmente a medida incrementan los porcentajes de ventas por cada año.

Otros factores de riesgos

- Renegociar la deuda a corto plazo a largo plazo para mejorar los flujos de efectivo
- La recuperación de las cuentas por cobrar producto de la naturaleza de la empresa y de las cuentas relacionadas a través de un plan de acción.
- Optimizar los recursos mejorando los procesos en la línea de producción para elevar los porcentajes del margen de oportunidad
- La implementación proyectos de eficiencia energética
- La digitalización e integración de todos los procesos de la empresa

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones son producto de los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación que afirman aspectos importantes de forma positiva, negativa y relevante de la situación actual de la empresa.

- La empresa ha implementado un sistema de gestión de calidad ISO 9001, que contempla acciones de medición, evaluación y seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes, la coordinación y comunicación entre las áreas, que le permite una retroalimentación oportuna para la mejora continua de la calidad de los productos.
- Los manuales de procedimientos y políticas de la empresa se actualizan periódicamente de acuerdo a parámetros establecidos en cada instrumento y en consonancia a las disposiciones determinadas en la normativa ISO 9001.
- La empresa desarrolla continuamente capacitaciones y talleres para diferentes áreas durante el año, sin embargo, se determinó que existen áreas donde el personal requiere más especialización como lo es el área de mantenimiento y operarios de maquinaria.
- Se determinó a través de entrevistas evaluativas y reportes que la gestión de la cadena de suministros tiene oportunidades de mejora en cuanto a la planificación, administración del almacén, las compras locales e internacionales, líneas de producción y distribución, estas mejoras permitirán una mejor optimización de todos los recursos de la empresa.
- La empresa tiene definidos los controles para el uso adecuado, resguardo y seguimiento de los recursos materiales, maquinaria, productos, activos y el efectivo, a través de un sistema de control interno, auditoría interna y externa lo que le permite tener procesos transparentes y seguros.
- La empresa presenta bajos niveles de rentabilidad y liquidez, lo que le obliga periódicamente por el lado de la liquidez a recurrir a préstamos emergentes para cumplir con pagos mensuales. En cuanto a los indicadores sobre la rentabilidad

podemos decir que no se están cumpliendo las expectativas de los accionistas por las pérdidas obtenidas en los últimos años

- La administración de inventarios es afectada por las compras excesivas de materia prima por la falta de una planificación adecuada y debido a la política de mantener niveles stock altos por la demora y dificultades en la llegada de la materia prima.
- La empresa tiene implementado un sistema informático para la administración del riesgo de origen Noruego, el cual le permite incorporar los posibles eventos de riesgo por áreas, el seguimiento a través de alertas, alimentación y reportes que brindan información importante para la toma de decisiones oportunas.
- Existe un desfase en la entrega de productos debido a que algunos clientes prefieren retirar los productos solicitados con algunos días de retraso, lo cual provoca poca disponibilidad de espacios del almacén y de alguna forma la improvisación del cliente a la hora de retirar los productos.
- La prolongación en la entrega de mercancías en tránsito tiene un efecto directo en el cumplimiento de las fechas acordadas con los clientes para la entrega de los productos solicitados y por consiguiente la insatisfacción del cliente.
- El sistema de gestión de calidad ISO 9001 es una de sus principales fortalezas donde están claramente establecidos los procesos, manuales de procedimiento y sus las principales políticas. Donde el enfoque está en función de la atención al cliente, liderazgo gerencial, la conformación y compromiso de los equipos, la integración, la mejora continua, la comunicación, las relaciones y la toma de decisiones.
- La empresa brinda prestaciones adicionales a la ley, salarios competitivos, programas de capacitación gerencial, técnica y operativa periódicamente. Sin embargo, a pesar de ese esfuerzo se identificó que hay oportunidades de mejora en cuanto a la rotación, identidad, compromiso y cualificación del personal a nivel técnico y operativo.
- Los procesos actuales de la cadena de suministros existen oportunidades de mejora con respecto a la saturación de los espacios en el almacén, rotación del inventario, programación de la producción, planificación de la demanda, proceso de compras, logística y digitalización para la integración de todos los procesos.

- En el aspecto financiero se presentan oportunidades de mejora en los indicadores de liquidez y endeudamiento, que obliga a la obtención de líneas de crédito a corto, mediano y largo plazo, que conlleva a tener un costo financiero alto y una disminución sensible de los márgenes de utilidad.
- Aunque se realizaron diagnósticos y análisis de todas las áreas no se logró profundizar en el área de producción, ya que la complejidad de la misma amerita una investigación focalizada en la mejora de los procesos en la línea de producción para reducir los costos de producción.
- La realización de la consultoría empresarial como tema de investigación evidenció que el alcance es muy amplio y complejo, ya que solo en un área se encuentran una diversidad de problemas y dificultades. En ese sentido, la limitante de tiempo y accesos a la información no permitió realizar diagnósticos específicos y propuestas de solución en algunas áreas.

Recomendaciones

Estas consisten en el establecimiento de líneas de acción definidas en base a debilidades y deficiencias encontradas durante el desarrollo de la presente investigación y cuyo propósito es complementar y acompañar las estrategias de solución planteadas.

- El liderazgo gerencial debe adoptar el compromiso para generar las condiciones necesarias en la implementación del plan de atracción y retención de talento humano propuesto.
- Es importante realizar la restauración de la estructura organizativa de la empresa, que permita una mejor operatividad y funcionamiento de la cadena de valor de acuerdo a la propuesta presentada.
- Es necesario realizar negociaciones con los proveedores y clientes para ampliar los plazos de pagos y disminuir los tiempos de recuperación de las cuentas por cobrar.
- Para mejorar los resultados de los ratios de rentabilidad se debe diseñar un plan estratégico de la demanda y la optimización de los recursos en la cadena de suministros.
- Debe de realizarse una mejora de procesos de la cadena de suministros, específicamente en las líneas de producción, la gestión de compras, almacén y la distribución.
- La empresa debe enfocarse en la profundización e intensificación de la estrategia de penetración de mercados.
- Para lograr un crecimiento y desarrollo gradual, la empresa debe realizar una verdadera planificación estratégica para los próximos 5 años
- Será importante que la gerencia general de la empresa aproveche los resultados del presente estudio a través de consultorías puntuales sobre las oportunidades de mejora en aspectos como la liquidez, los niveles de endeudamiento, la cadena de suministros, la eficiencia en las líneas de producción y en las estrategias de penetración de mercados.

Bibliografía

- (1983), C. &. (s.f.). Cañivano & Bueno (1983) . En C. &. (1983), *Cañivano & Bueno (1983)* . Cañivano & Bueno (1983) .
- (1983), C. y. (s.f.). Cañivano y Bueno. En L. C. Calvo. Cañivano y Bueno.
- Balloud, R. H. (s.f.). Logística "Administración de la cadena de suministro".
- Banco Central de Reserva. (s.f.). Caracterización del sector exportador. pág. 25. Obtenido de <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>
- Banco mundial Blogs*. (6 de Abril de 2021). Obtenido de Banco Mundial Blogs: <https://blogs.worldbank.org/es/voces/residuos-plasticos-creciente-amenaza-y-oportunidad-desperdiciada>
- Boletín Económico BCR. (Marzo de 2018). Boletín Económico BCR.
- C., G. J. (2022). *LA TÉCNICA DE LOS 5 ¿POR QUÉ?; ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ DE LOS PROBLEMAS*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-t%C3%A9cnica-de-los-5-por-qu%C3%A9-an%C3%A1lisis-causa-ra%C3%ADz-problemas-medina/?originalSubdomain=es>
- CALVO, B. C. (s.f.). Contabilidad Analítica. En B. C. CALVO, *Contabilidad Analítica*.
- Chopra, P. M. (s.f.). Administración de la cadena de suministro.
- CO, T. F. (2022). *¿Qué tipos de consultoría empresarial existen para tu negocio?* Obtenido de <https://theflashco.com/que-tipos-de-consultoria-empresarial-existen-para-tu-negocio/>
- CONAMYPE. (Enero de 2017). Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
- consultoria, A. y. (2011). *Administración y consultoría*. Obtenido de <https://administracionyconsultoria.blogspot.com/2011/02/que-es-la-consultoria.html>
- Entrepreneur. (2023). *La verdadera tasa de fracasos de las pequeñas Empresas*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/es/startups/la-verdadera-tasa-de-fracasos-de-las-pequenas-empresas/404803>
- FUNDACIÓN, E. &. (25 de 3 de 2022). *EMPRESA & SOCIEDAD FUNDACIÓN*. Obtenido de <https://blog.empresaysociedad.org/blog/beneficios-de-la-consultoria-empresarial-como-aprovecharla#:~:text=La%20consultor%C3%ADa%20empresarial%20proporciona%20asesoramiento,Identificaci%C3%B3n%20y%20dise%C3%B1o%20de%20soluciones>.
- Fusades. (s.f.). *Clasificación de las empresas en El Salvador*. Obtenido de <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>
- IBERPLASTIC. (1 de 1 de 2018). *IBERPLASTIC.COM*. Obtenido de Sitio oficial WEB: <http://www.iberplastic.com/>
- Industrial, G. d. (2022). Informe Trimestral de Desempeño Económico y Normativo Tercer y Cuarto Trimestre 2022.

- Infina, Industrial Consulting* . (14 de MAYO de 2021). Obtenido de Infinita, Industrial, Consulting: <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/materiales-plasticos-tipos-composicion-usos/#:~:text=El%20pl%C3%A1stico%20es%20un%20material,de%20vinilo%20y%20el%20estireno.>
- ISO - 31000 Gestion del Riesgo. (2009).
- ISO 28000 - SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD PARA LA CADENA DE SUMINISTRO. (2007).
- James C. Van Horne, J. M. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Estado de Mexico: Pearson .
- LAVÍN, I. (2016). *MILENIO NEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>
- MANUFACTURA, E. P. (2022). *EDUCACIÓN PROFESIONAL INDUSTRIA MANUFACTURA*. Obtenido de <https://epim-educacion.com/fases-del-proceso-de-consultoria/>
- MAP, T. (s.f.). *TRADE MAP*. Obtenido de TRADE MAP: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c222%7c%7c%7c%7c9603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2
- Michelena, X. G. (2015). *Siete Características Especiales de la Consultoría de Empresa*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/siete-caracter%C3%ADsticas-especiales-de-la-consultor%C3%ADa-gir%C3%B3n-michelena/?originalSubdomain=es>
- Miltz, A. (s.f.). *7 palancas financieras para crecer (fácilmente) el efectivo de tu negocio*. Obtenido de 7 palancas financieras para crecer (fácilmente) el efectivo de tu negocio: <https://blog.growthinstitute.com/es/7-formas-de-obtener-efectivo>
- Plastic Europe*. (s.f.). Obtenido de Plastic Europe: <https://legacy.plasticseurope.org/es/about-plastics/what-are-plastics/history#:~:text=La%20evoluci%C3%B3n%20del%20pl%C3%A1stico%20empez%C3%B3,el%20col%C3%A1geno%20o%20la%20galilita.>
- Polimer tecnic*. (2016). Obtenido de Polimer tecnic: <https://www.polimertecnic.com/origen-del-plastico/>
- PRO, Q. (2022). *¿Qué es el diagrama de Pareto?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-pareto/#:~:text=El%20diagrama%20de%20Pareto%2C%20tambi%C3%A9n,causa%20principal%20de%20una%20consecuencia.>
- Reciclaje: breve historia de un eterno retorno*. (17 de Mayo de 2019). Obtenido de Reciclaje: breve historia de un eterno retorno: https://wwf.panda.org/wwf_news/?347192/Reciclaje-breve-historia-de-un-eterno-retorno#:~:text=Se%20cree%20que%20el%20reciclaje,el%20gampi%20y%20el%20c%C3%A1%C3%B1amo.

The Nature Conservancy. (19 de Julio de 2021). Obtenido de The Nature Conservancy:
<https://www.nature.org/es-us/que-hacemos/nuestras-prioridades/ciudades-saludables/detener-residuos-plasticos/#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20e%20incineraci%C3%B3n%20de,infiltran%20e%20nuestra%20cadena%20alimentaria.>

Tundidor, A. (s.f.). Cadena de suministros 4.0 "Beneficios y retos de las tecnologías disruptivas".

UNIVERSITY, T. A. (2020). *TECANA AMERICAN UNIVERSITY*. Obtenido de
<https://tauniversity.org/editorial/la-consultoria-de-empresas#:~:text=Las%20dos%20dimensiones%20de%20la,como%20la%20relaci%C3%B3n%20entre%20el>

Anexos.

Anexo 1: Cuestionario Dirigido Personal de IBERPLASTIC S.A DE C.V

“Área Financiera”

Dirigido a personal de todas las áreas de IBERPLASTIC

El objetivo: Conocer la situación actual del área de Finanzas y sus principales secciones.

Indicaciones: Seleccione la opción que considere más cercana a la realidad.

Nota: En el caso que no comprenda la pregunta puede optar por la opción indiferente.



1. ¿La estructuración de costos de fabricación es la más adecuada para obtener la máxima rentabilidad por cada producto?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

2. ¿Usted considera que la operatividad de la empresa genera la rentabilidad esperada por los accionistas?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

3. ¿La empresa cumple con todas sus obligaciones a corto plazo con sus empleados, proveedores y acreedores?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

4. ¿Usted cree que la administración financiera está realizando una buena gestión de la deuda a corto, mediano y largo plazo?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

5. ¿Considera usted que la empresa debe invertir en la obtención capital a través de endeudamiento externo para la diversificación de la oferta de productos nuevos?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

6. ¿Lleva un registro efectivo y sistematizado de las cuentas por pagar y cobrar?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Nunca

7. ¿Considera que las razones principales de algunos momentos de iliquidez se deben a la brecha entre los plazos de compra al crédito y los de cobro a los clientes?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

8. ¿Considera usted que en una parte de los problemas de liquidez se deben al porcentaje alto de compras al contado?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

9. ¿Elabora, controla y monitorea los presupuestos por cada área y le sirven de base para la toma de decisiones?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

10. ¿La adquisición de infraestructura, maquinarias y equipos o realizar algún proyecto de inversión en su empresa se basa en una efectiva planificación financiera?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

11. ¿Realiza la empresa los análisis respectivos para saber qué tipo de financiamiento es el que más le conviene?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

12. ¿Son suficientes las líneas de crédito para el financiamiento a corto plazo?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

13. ¿Puede disponer la empresa de créditos a mediano plazo para financiar operaciones de producción?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Nunca

14. ¿En el caso de planear aumento en la producción, se realiza un estudio minucioso de las necesidades financieras?

- A. Siempre
- B. A menudo
- C. A veces
- D. Rara vez
- E. Indiferente

15. ¿Cuenta la empresa con una reserva y fondo especial destinado a la investigación de mercado?
- A. Siempre
 - B. A menudo
 - C. A veces
 - D. Rara vez
 - E. Indiferente
16. ¿Usted considera que los tiempos de cierre contable están de acuerdo a la naturaleza de la empresa y necesidades de la gerencia general para la toma de decisiones?
- A. Siempre
 - B. A menudo
 - C. A veces
 - D. Rara vez
 - E. Indiferente
17. ¿Cree usted que las posibles demoras en los plazos de cierres contables pueden deberse mayormente al desfase en la entrega de información de las demás áreas relacionadas?
- A. Siempre
 - B. A menudo
 - C. A veces
 - D. Rara vez
 - E. Indiferente
18. ¿El área de contabilidad cuenta con los presupuestos por áreas relacionados con las cuentas contables que permitan realizar en cualquier momento un comparativo con los gastos reales a través del sistema contable?
- A. Siempre
 - B. A menudo
 - C. A veces
 - D. Rara vez
 - E. Indiferente
19. ¿Se realiza periódicamente un análisis integral de indicadores financieros para evaluar el rendimiento de los activos?
- A. Siempre
 - B. A menudo
 - C. A veces
 - D. Rara vez
 - E. Indiferente
20. ¿Se realiza periódicamente un análisis comparativo que permita visualizar los promedios, las tendencias y variaciones en el tiempo?
- A. Siempre
 - B. A menudo
 - C. A veces
 - D. Rara vez
 - E. Indiferente

Anexo 2. Herramientas de diagnóstico empresarial

Dirigido a personal de alta Gerencia de IBERPLASTIC S.A DE C.V

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: IBERPLASTIC, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR

Escriba el área a la que pertenece:

Objetivo: Identificar aquellas actividades o fases que pueden aportarle un mayor valor añadido al producto final y la búsqueda de fuentes de ventaja competitiva.

Indicaciones:

A continuación, marque con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que: **0= En total desacuerdo; 1= No está de acuerdo; 2=Está de acuerdo; 3= Está bastante de acuerdo; 4=En total acuerdo.**



AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.					
2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.					
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.					
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.					
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.					
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.					
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.					
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.					
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.					
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.					
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.					
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.					
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.					
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.					
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.					
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.					
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.					
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.					
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.					
20. La gestión del circulante está optimizada.					
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.					
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.					
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.					
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.					
25. El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.					

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: IBERPLASTIC, S.A. DE C.V.

FUERZAS DE PORTER

ANÁLISIS EXTERNO MICROENTORNO

Escriba el área a la que pertenece: _____



Objetivo: Identificar una clara imagen de la situación competitiva de un mercado en concreto.

Indicación: A continuación, marque con una X en las casillas que estime conveniente según el estado actual de su empresa. Valore su perfil competitivo en la escala Hostil-Favorable.

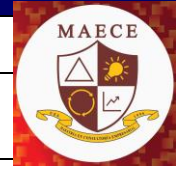
PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
Rivalidad empresas del sector							
Crecimiento	Lento						Rápido
Naturaleza de los competidores	Muchos						Pocos
Exceso de capacidad productiva	Si						No
Rentabilidad media del sector	Baja						Alta
Diferenciación del producto	Escasa						Elevada
Barrera de salida	Bajas						Altas
Barreras de Entrada							
Economías de escala	No						Si
Necesidad de capital	Bajas						Altas
Acceso a la tecnología	Fácil						Difícil
Reglamentos o leyes limitativos	No						Sí
Trámites burocráticos	No						Sí
Reacción esperada actuales competidores	Escasa						Energica
Poder de los Clientes							
Número de clientes	Pocos						Muchos
Posibilidad de integración ascendente	Pequeña						Grande
Rentabilidad de los clientes	Baja						Alta
Coste de cambio de proveedor para cliente	Bajo						Alto
Productos sustitutos							
Disponibilidad de Productos Sustitutivos	Grande						Pequeña
CONCLUSIÓN	> La situación actual del mercado es favorable a la empresa.						Total

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: IBERPLASTIC, S.A. DE C.V.

Matriz FODA

Escriba el Área donde pertenece:

Objetivo: Realizar un diagnóstico certero de la compañía. Esto permitirá identificar y aprovechar los puntos positivos, además de atacar las debilidades para convertirla en oportunidades.



Indicaciones: Detallar (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), desde el punto de vista del negocio.

		<i>Análisis Interno</i>		<i>Análisis Externo</i>	
<i>Aspectos Negativos</i>	#	Debilidades	#	Amenazas	
	1			1	
	2			2	
	3			3	
	4			4	
	5			5	
	6			6	
	7			7	
	8			8	
	9			9	
	10			10	
<i>Aspectos Positivos</i>	#	Fortalezas	#	Oportunidades	
	1			1	
	2			2	
	3			3	
	4			4	
	5			5	
	6			6	
	7			7	
	8			8	
	9			9	
	10			10	

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: IBERPLASTIC, S.A. DE C.V.

Matriz ANSOFF

Escriba el Área donde pertenece:

Objetivo: Conocer el desarrollo de los productos conforme al mercado, permitiendo así tener un panorama más amplio de las posibilidades de crecimiento empresarial, en base de alternativas de desarrollo para alcanzar a un público nuevo.

Indicaciones: Detallar cada uno de los productos especificando su Estado en el mercado, la Madurez del producto y su clasificación, desde el punto de vista de la empresa. Dar clic a cada celda y luego clic al triángulo para que se desplieguen las opciones para elegir

No.	Producto (Escribir cada uno)	Estado en el mercado	Madurez producto	Clasificación
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				