

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACION**

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PLASTICO, UBICADA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.”

**PRESENTADO POR:**

GLENDIA CECILIA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

FATIMA CAROLINA JURADO MEJIA

MELISSA DOLORES PLEITEZ BENITEZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**MAYO 2010**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTRO AMERICA**

## AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi madre por preocuparse por mi bienestar y está claro que si no fuese por el esfuerzo realizado por ella, mis estudios universitarios no hubiesen sido posibles. A mis hijos Josué y Pablo, porque son los que me dan la fortaleza, ánimo y alegría necesaria para seguir adelante.

Glenda Cecilia Hernández

A Dios Todopoderoso, por haberme permitido culminar mi carrera profesional dándome la sabiduría, la salud y los recursos necesarios ya que sin El no hubiera sido posible, a mis maravillosos padres José Herbert Pleitez y María Morena de Pleitez por brindarme todo su cariño, comprensión y apoyo en el transcurso de mi carrera, a mis compañeras de tesis Fátima y Glenda por su apoyo y amistad para trabajar en equipo, a mi Docente Director Ing. y MAE José Ciriaco Gutiérrez por su tiempo y entrega para guiarnos en la realización de nuestro proyecto y a todas las personas que en el transcurso de mi carrera me brindaron todo su apoyo para seguir adelante.

Melissa Dolores Pleitez

Mis más sinceros agradecimientos a Dios, por permitirme concluir mi carrera, por la fortaleza, sabiduría y cariño que me proporcionó por medio de mis familiares, amigos, y docentes que estuvieron apoyándome en este arduo camino, a mis padres María Elena Mejía de Jurado y Salvador Jurado, por su incondicional apoyo y ejemplo de perseverancia y superación, a mis hijos Carlos Salvador y Diego Fabrizzio por llenar de alegría mi vida frente a las adversidades y ser la mejor inspiración que he tenido para culminar mis estudios, a mis compañeras de tesis Melissa y Glenda por su amistad, a nuestro Docente Director José Ciriaco Gutiérrez por su paciencia y dedicación en el desarrollo de nuestro proyecto.

Fátima Carolina Jurado

## INDICE

Resumen .....	i.
Introducción.....	ii

### **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PLÁSTICO EN EL SALVADOR, EMPRESA ZAMI, S.A. DE C.V. Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO.**

<b>A. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE FABRICACION DE PLASTICO. ....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes de la industria del plástico .....	1
2. Origen de la industria del plástico en El Salvador .....	2
3. Importancia de la industria del plástico .....	3
4. Definición de plástico .....	3
5. Clasificación del plástico .....	4
6. Proceso productivo de la industria fabricante de artículos plásticos .....	4
a. Moldeo por inyección .....	4
b. Moldeo por extrusión.....	4
c. Moldeo por soplado .....	5
d. Moldeo por compresión.....	5
<b>B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA. ....</b>	<b>5</b>
1. Definición .....	5
2. Clasificación de la mediana empresa .....	5
a. Parámetros cuantitativos .....	5
b. Parámetros cualitativos.....	6
c. Otra clasificación de la mediana empresa .....	7
3. Importancia de la mediana empresa .....	9
a. Como generadora de empleo .....	9
b. Como productora de bienes y servicios .....	9

<b>C. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA EN ESTUDIO CASO PRÁCTICO: ZAMI.....</b>	<b>9</b>
1. Reseña histórica .....	9
2. Productos que elabora.....	10
3. Mercado consumidor .....	10
4. Mercado proveedor.....	10
5. Descripción general del proceso productivo. ....	10
a. Áreas principales .....	10
b. Maquinaria y equipo.....	11
c. Proceso productivo.....	11
6. Descripción general del marketing de la empresa.....	12
<b>D. MARCO TEORICO SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA. ....</b>	<b>12</b>
1. Antecedentes .....	12
2. Definición de dirección estratégica .....	13
a. Dirección estratégica.....	13
3. Planeación estratégica .....	13
a. Definición .....	13
b. Importancia de la planeación estratégica. ....	13
c. Plan estratégico.....	14
<b>E. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>14</b>
1. Establecimiento de misión, visión y metas.....	15
2. Análisis de oportunidades y amenazas externas.....	15
3. Análisis de fuerzas y debilidades internas .....	16
4. Comparación de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, y formulación de estrategias .....	16
5. Implementación de la estrategia .....	16
6. Control estratégico.....	17
<b>F. TIPOS DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>18</b>

1. Estrategias de integración .....	18
2. Estrategias intensivas .....	19
3. Estrategias de diversificación .....	19
4. Estrategias defensivas .....	20
5. Estrategias genéricas de Michael Porter .....	21
6. Estrategias impulsadas por factores de éxito .....	22
<b>G. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA A PARTIR DE LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA) .....</b>	<b>23</b>
1. La matriz FODA .....	23
2. Estrategias .....	24

## **CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

<b>A. METODOLOGIA UTILIZADA .....</b>	<b>27</b>
1. Tipo de investigación .....	27
2. Fuentes de información .....	27
3. Técnicas de recolección de la información .....	28
4. Instrumentos para la recolección de la información .....	28
5. Determinación del universo y muestra .....	29
<b>B. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION .....</b>	<b>29</b>
1. Resultados de encuesta para clientes .....	30
2. Resultados de encuesta para proveedores .....	51
3. Análisis de respuestas sobre las entrevistas a los gerentes de ZAMI, S.A. de C.V. ....	62
<b>C. DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE ZAMI, S.A. DE C.V. ....</b>	<b>65</b>
1. Según principales clientes .....	65
2. Según proveedores principales .....	66
3. Matriz FODA .....	68
<b>D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
1. Conclusiones .....	69

2. Recomendaciones .....	70
--------------------------	----

### **CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO**

INTRODUCCIÓN.....	72
A. OBJETIVO.....	73
B. JUSTIFICACIÓN.....	73
C. FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	74
1 Formulación de misión .....	74
2 Formulación de visión.....	75
3 Formulación de valores .....	76
D. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	77
E. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA.....	78
F. DISEÑO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE EL CRUCE DE VARIABLES FODA .....	79
G. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS POR ÁREAS FUNCIONALES .....	80
1 Estrategias de mercadeo .....	80
2 Estrategias del área de finanzas .....	80
3 Estrategias del área de producción .....	80
4 Estrategias del área administrativa.....	80
H. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	81
COSTO DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO .....	93
I. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	94
BIBLIOGRAFÍA .....	95

#### **ANEXOS**

Anexo N°1 Cuestionario para clientes

Anexo N°2 Cuestionario para proveedores

Anexo N°3 Guía para entrevista

## RESUMEN

La industria del plástico en El Salvador surge en la década de los 50's donde aparecen las primeras empresas produciendo artículos sencillos y de utilización masiva, el plástico se ha ido incorporando a todas las sociedades igual industrializadas como agrícolas, en los lugares remotos o en las grandes ciudades, ha servido para envasar, para jugar, y para vestir, en este contexto se puede encontrar los artículos promocionales.

La importancia de la industria del plástico en El Salvador representa un rubro importante en la economía del país. Por su potencial desarrollo, por ser generadora de empleos, por ser los productos plásticos los sustitutos de una gran variedad de productos naturales que se escasean, por ello el grupo investigador consideró que sería un aporte importante para la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., la propuesta de un plan estratégico aprovechando las oportunidades y fortalezas con las que cuenta para lograr sus metas a corto y largo plazo e identificar debilidades y amenazas, y de esa manera anticiparse a ellas.

La presente investigación se diseñó con el objeto de elaborar un plan estratégico para la empresa ZAMI, S.A. de C.V., fabricante de plástico, que le permita mejorar su eficiencia y rentabilidad permitiéndole contar con una orientación para sus acciones y recursos, y así, posicionarse dentro de la industria fabricante de plástico, beneficiando con ello a empleados, accionistas, proveedores y clientes.

Se elaboraron instrumentos de investigación como el cuestionario y la entrevista para conocer a fondo la situación actual de la empresa en estudio por medio de las opiniones de clientes y proveedores de la empresa en estudio, así como también con sus Gerentes, con quienes se tuvo contacto.

En base a esto se estructuró la propuesta que ofreciera una solución viable a cada problemática que fue encontrada, tal como se detalla a continuación: Por el incremento en el nivel de sus pedidos, la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., ha tenido que aumentar su producción, y no posee una herramienta administrativa que le ayude a orientar sus acciones y recursos, de manera que pueda abastecer la demanda y se vuelva más competitiva en el mercado, expandiendo sus fronteras.

## INTRODUCCION

La presente investigación se enfoca en la elaboración de una Propuesta de un plan estratégico aplicado especialmente a la mediana empresa dedicada a la fabricación de plástico.

El objetivo de esta propuesta es mejorar la competitividad de la empresa ZAMI, S.A. DE C.V.

El proceso de la investigación comprendió tres etapas: Recopilación de la información que conforma el Marco Teórico en el cual se toman como ejes principales las industrias dedicadas a la fabricación de artículos promocionales de plástico y aspectos generales de un Plan Estratégico; este marco teórico permitió elaborar instrumentos para obtener un diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., este diagnóstico permitió concluir sobre la necesidad de contar con un Plan Estratégico que justifica la presente propuesta.

A continuación se presenta la estructura de los capítulos que confirman esta investigación:

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación; el cual está integrado por tres partes esenciales, primero, se abordan aspectos generales de la industria dedicada a la fabricación de artículos plásticos y características de la mediana empresa, posteriormente los aspectos relacionados con la empresa ZAMI, S.A. DE C.V. finalizando con aspectos sobre la Administración Estratégica, base para la elaboración de la presente propuesta.

En el capítulo II se encuentra contenida la parte metodológica que sirvió para recolectar la información de campo de la investigación, así como los datos obtenidos para determinar la situación actual de la empresa Zami, S.A. DE C.V., este capítulo se ha dividido en tres partes: refiriéndose la primera a la Metodología y Técnicas de investigación utilizadas en la recolección de la información necesaria para la elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual, lo cual se abarca en la segunda parte de este capítulo, a partir de ello se presentan en la tercera parte, las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III corresponde a la Propuesta de un Plan Estratégico para la mediana empresa dedicada a la fabricación de plástico, ZAMI, S.A. DE C.V., el cual comprende primeramente los objetivos, justificación, formulación de misión, visión y valores, análisis de matriz FODA, diseño y desarrollo de las estrategias, finalizando con el procedimiento para la implementación de las estrategias, pretendiendo con esto, mejorar la rentabilidad y eficiencia de la empresa.

## **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PLÁSTICO EN EL SALVADOR, EMPRESA ZAMI, S.A. DE C.V. Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO.**

### **A. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE FABRICACION DE PLASTICO.**

#### **1. Antecedentes de la industria del plástico.**

La industria del plástico surge en el siglo XIX en el continente europeo mediante descubrimientos relacionados con la preparación de celulosa extraída de la madera y otros productos vegetales, los cuales eran transformados en un material, claro, resistente y duro identificándosele con el nombre de nitrocelulosa en esta época no se le dio ningún uso comercial a este material.

En esa misma época, en Estados Unidos, el inventor Wesley Hyatt creó un método de procesamiento a presión de la piroxilina, un nitrato de celulosa de baja nitración tratado previamente en alcanfor y una cantidad mínima de alcohol. Su producto patentado como celuloide, se utilizó para fabricar diferentes objetos, desde placas dentales, mangos de cuchillos hasta cuellos de camisas y películas cinematográficas. Este producto al tener la capacidad de ser ablandado repetidamente y moldeado de nuevo mediante calor, obtuvo el calificativo de termoplástico. A finales del siglo XIX se organiza la primera compañía para la producción y venta del celuloide debido a que la demanda este material fue bastante grande, fue necesaria la creación de otras empresas; estas compañías se consideraron como las primeras empresas que desarrollaron un mercado para el plástico sintético.

En la última década del siglo XIX se descubrió el material plástico denominado caseína que se obtiene de la leche desnatada al tratarse por medio de ácido o de cuajo, este material tuvo poca importancia industrial debido al desconocimiento de sus propiedades químicas.

En 1907 Leo Baekeland inventó el primer plástico calificado como termofijo o termoestable: la baquelita, sustancia resinosa y plástica que podría ser moldeada a través de calentamiento continuo, producto aislante y resistente al agua, ácidos y calor moderado, el cual se extendió rápidamente a numerosos objetos de uso doméstico y componentes eléctricos de uso general.

La bakelita es el primer plástico sintético que se obtuvo a través de procesos químicos. A partir de este invento los plásticos descubiertos desde esa época hasta hoy en día son producto de la química orgánica descubriéndose una gran variedad de productos plásticos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ogorkiewicz R.M., “Thermo Plastic Properties and Design”, Editorial Mcgraw-Hill Company N.Y., U.S.A

En 1930, químicos ingleses descubrieron que el gas de etileno polimerizaba bajo la acción del calor y la presión, formando un termoplástico al que llamaron Polietileno (PE). También en esos años se desarrolló el Poliestireno (PS), material muy transparente que es utilizado para vasos o potes, el Poliestireno Expandido (EPS), espuma blanca y rígida usada básicamente para embalaje y aislamiento térmico, y la primera fibra artificial conocida como nylon.

Como parte de los estudios para buscar otras moléculas sencillas que pudieran enlazarse para crear polímeros, al reemplazar en el etileno un átomo de hidrógeno por uno de cloruro se llegó al plástico más versátil, el cloruro de polivinilo, conocido comúnmente como PVC, el cual es empleado en tuberías y recubrimientos de vinilo. Además, durante ese período se creó la resina acrílica, invento creado como un pegamento para vidrio laminado y hacia los años 50 apareció el Polipropileno (PP), producto desarrollado por el italiano Giulio Natta.<sup>2</sup>

Desde hace más de cincuenta años la industria de las materias plásticas ha tenido un desarrollo inimaginable en los primeros años, que ha superado a la industria del acero. En la historia del hombre se pueden encontrar diversas etapas entre las que se encuentran la edad de piedra, la edad de hierro o la edad de bronce. En la actualidad se prevé que, si dentro de cientos de años se realizan estudios, se podrá denominar la época actual como la edad del plástico.

## **2. Origen de la industria del plástico en El Salvador**

La industria del plástico en El Salvador surge en la década de los 50's donde aparecen las primeras empresas produciendo artículos sencillos y de utilización masiva comenzando así la sustitución de importaciones de algunos productos.

En la década de los 60'la industria del plástico se desarrolló alcanzando cierto grado de tecnificación, se fabricaron bienes de consumo final e intermedios, debido al surgimiento del mercado común centroamericano en el cual se organizaron nuevas industrias que fortalecieron la economía.

A principios de la década de los 70 esta industria presentaba un gran desarrollo ya que aumentó la fabricación de productos de consumo, insumos industriales y otros productos con lo cual se generaron empleos, ahorro de divisas, tecnificación, etc. A finales de la década de 70' esta industria se estancó por el agudizamiento de problemas políticos que imperaban en el país.

---

<sup>2</sup> <http://www.asipla.info/historia.htm> 02/11/2009 hora 1:00 pm

En la década de los 80' se incrementó la inestabilidad económica, razón por la cual la industria de plástico detuvo su desarrollo y muchas empresas se vieron obligadas a suspender sus operaciones, además de la fuga de mano de obra.

### **3. Importancia de la industria del plástico.**

El plástico se ha ido incorporando a todas las sociedades igual industrializadas como agrícolas, en los lugares remotos o en las grandes ciudades. Ha servido para envasar, para jugar, y para vestir, en este contexto se puede encontrar las capas para la lluvia, cuyo plástico es elaborado a base de un material llamado "Granito flexible".

La importancia de la industria del plástico en El Salvador representa un rubro importante en la economía del país. Por su potencial desarrollo, por ser generadora de empleos, por ser los productos plásticos los sustitutos de una gran variedad de productos naturales que se escasean.

Los empresarios salvadoreños visualizaron los efectos sustitutos que se podían alcanzar a través de dicha industria, como los que se mencionan a continuación:

- a. La sustitución de productos naturales como la fibra natural, madera, pieles y cueros, por productos sintéticos.
- b. Sustitución de la importación de productos, tales como juguetes, los cuales pueden producirse en el país.
- c. Sustitución de productos metálicos por productos plásticos más económicos y de fácil manejo como el cincho metálico por el fleje plástico, recipientes y otras piezas de metal por recipientes y piezas plásticas.

Existen en el país gran número de empresas dedicadas a trabajar el plástico desde la elaboración de moldes, discos, bolsas, escobas, rótulos, etc. Hasta la fabricación de juguetes, calzado y artículos más complejos, el plástico esta en todos los productos de uso industrial, comercial, y doméstico.

### **4. Definición de plástico.**

El plástico es una sustancia cuya principal característica es la capacidad de ser moldeada bajo diversas circunstancias y creada a partir de la adición de moléculas basadas en el carbono para producir otras de gran tamaño conocidas como polímeros. Las moléculas pueden ser de origen natural, por ejemplo, la celulosa, la cera y el caucho natural o sintético como el polietileno y el nylon.

Entre las diferentes definiciones del termino "Plástico", una de las más completas es la que da la American Society of Testing Materials (ASTM), siendo la siguiente:

"Llamase plástico a uno o cualquiera de un numeroso grupo de materiales, que consiste o contiene, como ingrediente esencial una sustancia orgánica de alto peso molecular, el cual siendo sólido en su estado definitivo, en algún momento de su manufactura, bien sea, estado por forja, prensado, extrucción, moldeo etc. Ha sido o puede estar en forma pastosa o simplemente liquida, por lo general gracias a la aplicación individual o conjunta de calor y presión"<sup>3</sup>.

## 5. Clasificación del plástico.

Los plásticos se dividen en dos grupos:

- a. Los materiales termoplásticos: Son aquellos que durante su proceso son suavizados mediante el calor y tienen como característica principal que pueden ser reciclados, entre los cuales se mencionan: Los acetatos, viniles, nylon, polietileno y el pvc.
- b. Los materiales termofijados: Son aquellos que no pueden ser reciclados, si bien son preparados o moldeados bajo la acción del calor. Dentro de estos se citan los siguientes: Los fenoles, y las ureas.

## 6. Proceso productivo de la industria fabricante de artículos plásticos.

Entre los métodos más empleados para la elaboración del plástico están:

- a. **Moldeo por inyección:** Este consiste en que los gránulos se funden en el interior de un cilindro. La pasta formada es empujada por un émbolo o un tronillo para llenar el molde correspondiente a la pieza que se desea fabricar.  
Este tipo de moldeo fabrica productos con dimensiones muy exactas y un acabado de primera calidad. La producción es rápida y el proceso ocasiona muy pocos residuos.
- b. **Moldeo por extrusión:** La pasta de gránulos fundidos es empujada por un tornillo y obligada a pasar por un troquel o molde de salida.  
Este procedimiento se emplea para fabricar piezas "largas", como tubos, rieles de cortinas, etc. Este es el proceso que se usa en general con termoplásticos como el polietileno, PVC o nylon.

---

<sup>3</sup> "Moldeo de Plásticos" John Delmonte, versión española, por Manuel Vidal de Carcer, Editorial José Monteso, Barcelona-España, 1967, 2ª edición, Pág. 18.

**c. Moldeo por soplado:** Se usa como material base un tubo del material plástico extruído, y se insufla aire a presión en el tubo caliente.

El PVC, el polietileno y el polipropileno se moldean generalmente por soplado.

Una variante del moldeo por soplado es el MOLDEO POR VACÍO, que utiliza una lámina termoplástica caliente que se coloca sobre un molde.

De este modo se fabrican hueveras, cubiteras de hielo y otros muchos envases de alimentos. El acrílico, el poliestireno y el PVC son materiales que se conforman por vacío.

**d. Moldeo por compresión:** En este proceso se emplean fuerzas enormes para comprimir una cantidad determinada de polímero dándole forma entre los moldes calientes.

El polímero que se usa como materia base está en forma de polvo.

Este tipo de moldeo por compresión se utiliza para los plásticos termoestables.<sup>4</sup>

## B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA.

Dado a que la investigación se realizará en la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos plásticos, se detallan aspectos generales de la mediana empresa.

### 1. Definición

Tomando en cuenta que no existe un concepto único para definir a la mediana empresa se ha creído conveniente citar las diversas definiciones que manejan las organizaciones, instituciones que se dedican a financiar, capacitar, fomentar, etc., a la mediana empresa salvadoreña, con el fin de conocer e identificar la actuación y el alcance de la capacitación.

Los principales criterios para la clasificación de las empresas, de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.<sup>5</sup>

### 2. Clasificación de la mediana empresa.

#### a. Parámetros cuantitativos

**i. De acuerdo al número de personas:** Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es pequeña, mediana y gran empresa.

El número de empleados que generalmente ocupa la mediana empresa oscila entre 20 y 99 empleados.

<sup>4</sup> [http://centros4.pntic.mec.es/ies.ramon.giraldo/tecn\\_ind/tema8\\_plasticos.pdf](http://centros4.pntic.mec.es/ies.ramon.giraldo/tecn_ind/tema8_plasticos.pdf), 28/10/2009/hora 5:53 p.m.

<sup>5</sup> “Boletín eco. Y social” N°66, FUSADES. Fundación Salv. para el desarrollo empresarial. (Página 30)

- ii. **De acuerdo al monto de los activos:** Existen aquí dos criterios: Tomar en consideración los activos totales y descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

Siendo este último el más conveniente, ya que muestra la capacidad de la planta y no altera los datos por terrenos ni otros. Acorde a esto, la mediana empresa es la que tiene un monto de activos de \$228,571.42

A continuación se presenta la clasificación de las empresas según el monto de sus activos.<sup>6</sup>

PEQUEÑA	HASTA	\$85,714.28
MEDIANA	HASTA	\$228,571.42
GRANDE	MAYOR DE	\$228,571.42

**b. Parámetros cualitativos.**

- ✓ **Grado de organización:** Se toma como criterio de clasificación la existencia de niveles jerárquicos. Aquellas que tengan por lo general tres niveles; se clasifican como mediana empresas, y las que estén conformadas por dos niveles de mando. Se clasifican como pequeñas.
- ✓ **De acuerdo a la tecnología utilizada:** Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra. Considerando como pequeña empresa aquellas que tienen una tecnología básica, y mediana empresa aquella que posee maquinaria con bajo nivel tecnológico.
- ✓ **De acuerdo a la participación en el mercado:** En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial, clasificándose como de mayor tamaño aquellas que cubren un alto porcentaje del mercado.

La mediana empresa orienta su oferta al mercado nacional o internacional y la pequeña empresa básicamente, lo hace en el mercado local.

---

<sup>6</sup> Ibidem, FUSADES

**c. Otra clasificación de la mediana empresa.**

De acuerdo a la clasificación internacional industrial uniforme, proporcionada por la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), clasifica a la mediana empresa del sector industrial de la zona metropolitana de San Salvador en nueve subsectores, sumando un total de 568 empresas.<sup>7</sup>

Las empresas en estudio se encuentran dentro de esta clasificación, obteniendo 21 empresas dedicadas específicamente a la fabricación del plástico.<sup>8</sup>

La industria del plástico se clasifica dentro de la segunda gran división, que esta constituida por la industria manufacturera, en la cual están todas las industrias que en su proceso de producción desarrollan un conjunto de operaciones, en donde se transforma la materia prima, ya sea en forma manual o mecánica, para producir un producto que satisface las necesidades del consumidor. En esta división se encuentran las industrias que producen sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plástico, en esta clasificación se pueden identificar específicamente la fabricación de productos plásticos. (Ver cuadro N°1).

---

<sup>7</sup> Ibidem, FUSADES

<sup>8</sup> <http://www.rree.gob.sv/site/promocion47.html>15:00p.m.

**CUADRO N° 1**  
**CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO**

<b>I N D U S T R I A  M A N U F A C T U R E R A</b>	<p>Productos Alimenticios Bebidas y Tabaco</p> <p>Textiles, prendas de vestir E industrias de cuero</p> <p>Madera y productos de Madera</p> <p>Papel y productos de Papel</p> <p>Sustancias químicas y de Productos químicos Derivados del petróleo, carbón Caucho y plástico</p> <p>(División 35) Productos minerales no Metálicos (Excepto los derivados de carbón y petróleo)</p> <p>Industrias metálicas básicas</p> <p>Productos metálicos maquinaria y equipo</p> <p>Otras industrias</p>	<b>FABRICACÓN</b>	<p>(Agrupación 356) Sustancias químicas Industriales</p> <p>Otros productos químicos</p> <p>Refinería de petróleo</p> <p>Productos derivados del petróleo y carbón</p> <p>Productos de caucho</p> <p>Productos plásticos</p>	<p>Comprende el moldeado, extensión y formación de materiales plásticos no clasificados como vajillas, Servicios de mesa y utensilios de cocina, esterillas de plástico etc.</p> <p>(Grupo 3560) Bolsas plásticas, cajas y cajones, huacales y utensilios de cocina, calzado plástico, pajillas, discos sin Gravar, materias plàsti- cas para aislamiento Envases soplados, Vajillas, tuberías varias Y accesorios, muebles, Mallas para cercos, Hojas laminadas, Juguetes, fibras sintéticas</p>
---	---	-------------------	--	---

FUENTE: Organización de las Naciones Unidas (ONU) Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU/edic.1968)

### **3. Importancia de la mediana empresa.**

#### **a. Como generadora de empleo.**

Independientemente de la diversidad de criterios sobre el monto de los activos o números de empleados que tiene la media empresa, no puede ignorarse el significado que tienen estas unidades productivas para la generación de empleo y diversidad de bienes y servicios. Para hacer un análisis del impacto de la mediana empresa en el país, no se tiene que ver las cifras aisladas, sino estudiar el entorno total del país. En la última década del siglo XX, la situación social del país se ha agudizado por el desempleo, la gran cantidad de desplazados de las zonas afectadas por los terremotos, y por la recesión económica de las empresas que ha venido a dañar más los bajos niveles de vida de los salvadoreños.

#### **b. Como productora de bienes y servicios.**

Debido a que las medianas empresas exigen cierto nivel en la calidad a la hora de elaborar sus productos o prestar sus servicios, éstas pueden dedicarse a diversos sectores sin incurrir en mayores gastos de publicidad y propaganda. Dando lugar a que este tipo de empresas vayan utilizando sus fondos disponibles en mejoras de equipos productivos, ampliación de plantas productivas, compra de materia prima de alta calidad, contratación de mano de obra calificada, etc., generando así más producción al país.<sup>9</sup>

Dentro de las medianas empresas dedicadas a la elaboración de productos plásticos publicitarios en donde se desarrollara la investigación se encuentra la empresa ZAMI S.A. de C.V. por lo tanto se detallaran aspectos de esta.

## **C. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA EN ESTUDIO CASO PRÁCTICO: ZAMI.**

### **1. Reseña Histórica**

Fundada en 1982 como Industrias Olimpo, posteriormente en 1988 pasó a ser ZAMI S.A. de C.V., desde entonces a la fecha ha sido una larga trayectoria de trabajo duro y constante para mantenerse y conquistar nuevos horizontes.

A la fecha ZAMI se encuentra realizando un proceso de certificación a través del sistema de gestión de calidad ISO: 9001, el cual garantiza que sus productos están sometidos a un estricto control de calidad así como también sus procesos respaldados y garantizados con sello de garantía.

---

<sup>9</sup> Peña José Luis. Guía para el tratamiento contable del arrendamiento financiero en El Salvador de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad, San Salvador, UCA 2001

## **2. Productos que elabora.**

ZAMI es una empresa que se dedica al diseño, producción y distribución de productos promocionales de diferentes tipos, utilizando materiales como plástico, tela, vidrio y otros, se encargan de reflejar la imagen de una empresa y hacer que la marca esté presente en ocasiones especiales.

Su producto estrella; Capas para la lluvia, es un producto estacionario, se elabora durante los meses comprendidos entre Abril y Septiembre, sin embargo aunque es de temporada representa el 70% de los ingresos anuales. En este periodo se producen de 15 a 20 mil capas.

Otros productos que ZAMI elabora son: el Estampado de camisas y gorras, cosmetiqueras, magnéticos y llaveros, porta documentos, artículos para oficinas, estampado de cristalería y cerámica, cartapacios, maletines y bolsas, estampado de lápices y bolígrafos.

## **3. Mercado consumidor.**

Sus productos son vendidos a nivel nacional e internacional, se venden en Guatemala, Honduras y Nicaragua. Entre las empresas nacionales tienen como clientes a Universidad Francisco Gavidia, Jacqueline Carol, Assenda S.A. de C.V., Equipos de Construcción S.A de C.V, Freund S.A. de C.V., Industrias Roxana S.A. de C.V., La GEO S.A. de C.V., Ideas y soluciones S.A. de C.V., Laboratorios López S.A. de C.V.

## **4. Mercado proveedor.**

Dentro del mercado proveedor, se identifican las empresas COPLASA S.A. de C.V, Propol S.A. de C.V., Plásticos Sagrado Corazón de Jesús S.A. de C.V., Incalsa S.A. de C.V., Dicate S.A. de C.V. Alteza S.A. de C.V.

## **5. Descripción general del proceso productivo.**

ZAMI es una empresa que elabora productos plásticos, entre ellos; artículos promocionales tales como Capas para la lluvia, siendo éste, su producto estrella. La materia prima principal para la elaboración del plástico, se conoce con el nombre de GRANITO FLEXIBLE.

Las áreas involucradas, la maquinaria, y equipo para la elaboración de este producto y los demás en general son:

### **a. Áreas Principales:**

- ✓ Área de Corte
- ✓ Área de Estampado
- ✓ Área de Sellado
- ✓ Área de Empaque

**b. Maquinaria y equipo.**

La maquinaria y equipo utilizados para la elaboración del producto Estella, es:

- i. **Área de corte:** Mesa de corte, Cuchillas, Topes “reglas de aluminio”, Cintas, métricas, Troqueladora, Broches, Plantillas para medir altura de broche, Punzones, Remachadoras, Dados para colocar el broche.
- ii. **Área de Estampado:** Marco revelador, Deslizadores, Mesa de estampado, Guías fijas, Caja de revelado, Emulcionador.
- iii. **Área de Sellado :** Recibidores, Moldes de aluminio, Regla de aluminio de tope, Milar (material que se ocupa en la máquina selladora)
- iv. **Área de Empaque:** Retiradotes ó picos, Limpiadores, Lienzo para limpiar la capa.

**c. Proceso productivo.**

La elaboración del producto estrella de ZAMI, S.A. DE C.V. “Capas para la lluvia”, se realiza a través del siguiente proceso productivo:

- Se saca de bodega los rollos de granito flexible,
- Son trasladados al departamento de corte
- Se mide el cuerpo de la capa según la plantilla (molde)
- Luego se corta y se traslada a estampado
- Se mide la manga de la capa según la plantilla (molde)
- Luego se corta y se traslada a estampado
- Se mide el gorro de la capa según la plantilla (molde)
- Luego se corta y se traslada a estampado
- En el área de estampado, se revisan las piezas y materia prima
- Se estampan dos piezas, la espalda y el frente izquierdo (el proceso de estampado requiere más tiempo y es más preciso porque el proceso es artesanal)
- Luego son colocadas en clavijeros para su secado.
- Luego de secadas las piezas son enviadas a sellado.
- Se sacan los rollos de pitas y las viñetas de bodega
- Se trasladan al departamento de Sellado
- Se sellan los pliegues de cada piezas en máquinas selladoras, se sellan primero las mangas,
- Luego se sella el gorro
- Se unen todas las piezas con el cuerpo en una sola máquina.
- Se traslada al departamento de empaque
- Se realiza el control de calidad
- Se limpian los productos
- Se colocan en bolsas

- Se ordenan en cajas
- Se ingresa a inventarios
- Son entregados al cliente.

## **6. Descripción general del marketing de la empresa.**

ZAMI cuenta con un departamento de ventas, el cual se encarga de visitar a las empresas y ofrecer los productos que se fabrican, las empresas que visitan son reconocidas estas son públicas y privadas. ZAMI prefiere trabajar con empresas grandes y no se arriesga a buscar un nuevo mercado en la micro y pequeña empresa, porque considera que los pedidos que éstas hagan no cubrirían los costos de producción; además no cuenta con una sala de ventas que permita dar a conocer sus productos al público en general. A pesar que no cuentan con un local de ventas, ZAMI ha logrado trascender las fronteras ya que actualmente exporta a Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Los precios de los productos son establecidos según los costos de producción, y varían según los requerimientos del cliente y el número de unidades que solicitan, como por ejemplo, las capas para la lluvia, los precios oscilan desde \$6.75 a \$16.00 esto depende de la calidad del material y el tipo de estampado requerido.

Los precios son competitivos con respecto a las capas para la lluvia, ZAMI es la única empresa que elabora estos productos, por lo tanto no tienen competencia a nivel nacional. Para promocionar sus productos entregan a sus clientes brochures con fotografías de todas sus líneas. Cuentan además con un espacio en la página web de [elsalvadortrade.com](http://elsalvadortrade.com) donde aparece el correo electrónico del contacto para hacer pedidos y ventas directas. En este sitio web se publica el catalogo de exportadores [www.elsalvadortrade.com.sv](http://www.elsalvadortrade.com.sv)

## **D. MARCO TEORICO SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA.**

### **1. Antecedentes**

El término de planeación estratégica, se originó en los años 50 y se hizo muy popular a mediados de los 60 y 70. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planeación estratégica, sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años 80, debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante los años 90, trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David. Novena edición. Marzo 2003.

En la actualidad la planeación estratégica se ha ido perfeccionando, en este contexto se pueden mencionar tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos, son: Excelencia, Innovación y Anticipación.<sup>11</sup>

## **2. Definición de dirección estratégica.**

Antes de definir el plan estratégico, es importante mencionar el concepto de Dirección Estratégica, ya que se encuentra dentro de este contexto.

### **a. Dirección estratégica.**

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Bajo esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora, para lograr el éxito de la empresa.<sup>12</sup>

## **3. Planeación Estratégica**

### **a. Definición**

Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de un compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.<sup>13</sup>

### **b. Importancia de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica impulsa a los administradores a pensar de manera sistemática en el futuro, obligando a la empresa al establecimiento de planes que determinen la misión, oportunidades y amenazas del medio ambiente u aprovechar las oportunidades en el largo plazo, para lo cual tiene que realizar actividades tales como: revisión del pasado, evaluación del presente y una proyección del futuro.

Su importancia radica en que la empresa, para poder adaptarse a los cambios y aprovechar al máximo las oportunidades que el entorno le ofrece, debe utilizar esta herramienta administrativa.

---

<sup>11</sup> Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma, Aspectos Conceptuales José Ramón Betancourt Tang Tercera edición  
Porlamar, Agosto de 2.002

<sup>12</sup> Conceptos de Administración estratégica. Fred R. David. Novena edición

<sup>13</sup> Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una guía paso a paso, George A. Steiner, Pág. N° 21

Por lo tanto, para que una empresa alcance el éxito esperado no debe limitarse a vivir el presente, debe anticiparse a todos los cambios que pudiera darse para poder afrontarlos mejor.

### c. Plan estratégico

✓**Plan:** Acción o medio que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas de la organización.<sup>14</sup>

El plan determina la forma en que los recursos humanos, materiales y técnicos, deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener resultados ante la presencia de ciertas dificultades representadas por las variables internas y el entorno de la organización.

✓**Estrategia:** Es un patrón de acciones y asignación de recursos, diseñado para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo.<sup>15</sup>

El Plan estratégico es un producto que surge a raíz de todos los esfuerzos de planeación de la corporación: de sus habilidades y carencias internas, de los cambios que anticipa en el medio ambiente y de las maniobras contingentes de la competencia. Este plan identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integra las metas, políticas y acciones principales en un todo coherente.<sup>16</sup>

De acuerdo a la definición anterior Plan Estratégico se puede definir como la guía que contiene el análisis interno y externo necesario para determinar una nueva misión, visión, objetivos y estrategias a largo plazo, para dirigir las empresas hacia las metas establecidas, utilizando los recursos disponibles.

## E. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La Administración estratégica es un proceso que implica a gerentes de todas las partes de la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas, siendo éstas, los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Este procedimiento presenta 6 pasos:

---

<sup>14</sup>Ídem

<sup>15</sup>Ídem

<sup>16</sup> Manual de Administración Estratégica. Albert, Kenneth J., cap.10 pàg. 13.

## 1. Establecimiento de Misión, Visión y Metas

**Misión:** Propósito básico y alcance de operaciones en una organización.<sup>17</sup> Es la declaración del objetivo de una organización de lo que desea lograr en el medio a nivel amplio.

**Visión:** Imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización.<sup>18</sup> Es decir la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás.

**Metas:** Objetivo o fin que la dirección desea alcanzar<sup>19</sup>

## 2. Análisis de oportunidades y amenazas externas.

Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente. Es necesario hacer un análisis de las variables externas a la empresa, de las relaciones que las unen y los efectos posibles sobre la empresa. Dentro de este contexto se encuentra el análisis de la industria y del mercado, análisis de competidores, análisis político y regulatorio, análisis social, análisis de recursos humanos, análisis macroeconómico, y análisis tecnológico.

**Las Oportunidades:** Son consideradas como variables externas que giran en el entorno de las empresas, y son representadas como factores favorables de influyen positivamente en el accionar administrativo de las mismas.

**Las Amenazas:** Son consideradas como variables incontrolables, ya que no dependen directamente de la organización, por se factores negativos, atentan contra la misión de las empresas y por consiguiente los objetivos tienden a variar.

El análisis externo consta de 5 pasos:

- Escoger variables ambientales claras.
- Seleccionar fuentes de información
- Uso de herramientas de predicción.
- Construcción de matriz de perfil competitivo.
- Construcción de matriz de evaluación de factor externo

---

<sup>17</sup> Administración Una Ventaja Competitiva. Irwin McGraw-Hill, cuarta edición. 2001

<sup>18</sup> Ídem

<sup>19</sup> Ídem

### 3. Análisis de fuerzas y debilidades internas

Un análisis interno efectivo permite un entendimiento más claro de la manera en que una empresa puede competir por medio de sus recursos, por eso en este paso, se realiza el análisis financiero, evaluación de los recursos humanos, auditoría de marketing, análisis de operaciones, y análisis de otros recursos internos.

El análisis de los factores competitivos se realiza mediante el análisis interno, en el cual se identifican las fortalezas y debilidades presentes en las principales áreas funcionales de una empresa: Producción, Mercadeo, Finanzas y el Proceso Administrativo.

**Las Fortalezas** son una sucesión de factores internos que benefician el accionar administrativo de las empresas, por lo que, los dirigentes procuran en gran medida que éstos se mantengan en última instancia y si fuera posible incrementarlos con el propósito de sacarles el máximo beneficio, estos factores contrarrestan las debilidades que bloquean el curso normal de las empresas.

**Las Debilidades** son factores internos que pueden llegar a impedir el buen funcionamiento de una empresa, ya que si éstas superan a las fortalezas, generarán desequilibrio en la parte organizativa y operativa de la empresa.

### 4. Comparación de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, y formulación de estrategias.

Esta comparación se puede realizar a través de la técnica de Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), que a su vez, servirá para la formulación de la estrategia.

### 5. Implementación de la Estrategia

La implementación es la etapa de acción donde se movilizan empleados y gerentes para llevar a cabo a estrategia. Se requiere una reestructuración y reorganización de las actividades de la empresa, para lo cual será necesario la motivación e incentivos al personal operativo a fin de evitar resistencia a los cambios.

El primer paso en el proceso de implementación de una estrategia es la definición de tareas estratégicas, es decir articular un lenguaje sencillo, para crear o mantener una ventaja competitiva, esto ayuda a los empleados a entender como contribuyen ellos a la organización y también puede ayudar a redefinir las relaciones entre las partes de la organización. Luego se debe valorar las capacidades de la organización, una vez que se han evaluado las capacidades

organizacionales, se debe desarrollar una agenda de implementación, finalizando con la planeación de la implementación.<sup>20</sup>

En esta etapa se realizan tres actividades importantes:

- ✓ Fijación de metas: tanto en la estructura organizativa como los mercados que quiere penetrar. Las metas forman la base para la asignación de recursos, deben ser medibles y servirán de respaldo a la ejecución de estrategias.
- ✓ Fijación de políticas: Una política es una pauta administrativa para la toma de decisiones futuras cuando se presenta una situación determinada, convirtiéndose en un curso de acción que se sigue en forma rutinaria. En otras palabras, puede definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes el campo para las decisiones que les corresponda tomar.
- ✓ Asignación de Recursos: Los cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para el logro de las metas son los financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

## **6. Control estratégico**

Se diseña un sistema de control estratégico que apoye a los gerentes en la evaluación del avance de la organización es esta estrategia y, cuando existen discrepancias, tome las acciones correctivas. Estos incluyen algún tipo de presupuesto para supervisar y controlar los desembolsos financieros más importantes. El presupuesto estratégico se utiliza para crear y mantener una eficacia de largo plazo, y el presupuesto de operación se somete a un estricto control a fin de lograr eficiencia en corto plazo.

---

<sup>20</sup> Administración Una Ventaja Competitiva. Irwin McGraw-Hill, cuarta edición. 2001



## **2. Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

### **i. Penetración en el mercado.**

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

### **ii. Desarrollo del mercado.**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

### **iii. Desarrollo del producto.**

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

## **3. Estrategias de Diversificación**

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

### **i. Diversificación Concéntrica.**

La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

**ii. Diversificación Horizontal.**

La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales

**iii. Diversificación Conglomerada.**

La estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes.

**4. Estrategias Defensivas**

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

**i. Empresa de riesgo compartido (Joint Venture)**

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

**ii. Adelgazamiento.**

El encogimiento ocurre cuando una organización de reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

**iii. Desinversión.**

La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

**iv. Liquidación.**

La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible.

## **5. Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.

### **i. Liderazgo en costos.**

M. Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.

### **ii. Diferenciación.**

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

### **iii. Enfoque o alta segmentación.**

La estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.<sup>21</sup>

## **6. Estrategias impulsadas por factores de éxito.**

### **i. Estrategia impulsada por el producto**

---

<sup>21</sup> <http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm> 02/11/2009 5:00P.M.

Una empresa impulsada por el producto es aquella cuyo negocio se vincula con un solo producto y, como consecuencia, sus productos futuros se parecerán bastante a los actuales y pasados, tanto en apariencia como en función. Los productos futuros serán modificaciones, adaptaciones o extensiones de los actuales, esto es, variaciones de productos ya existentes. En estas empresas existe una relación lineal “genérica” entre los productos pasados, presentes y futuros.

**ii. Estrategia impulsada por la clase de usuario / cliente**

Una empresa impulsada por la clase de usuario / cliente es la que de forma deliberada ancla su negocio alrededor de una clase específica y descriptible de usuarios o clientes finales. La empresa intenta entonces satisfacer un rango de necesidades relacionadas que se derivan de esa clase de usuario. Responde con una amplia variedad de productos no relacionados que se encuentran siempre dirigidos al mismo grupo de usuarios / clientes.

**iii. Estrategia impulsada por el tipo / categoría del mercado**

Una empresa impulsada por el tipo / categoría del mercado es similar a la del concepto, salvo porque en lugar de limitar su negocio a un conjunto de usuarios finales, la empresa ancla su futuro a una categoría de mercado descriptible.

**iv. Estrategia impulsada por la capacidad / potencial de producción**

La empresa impulsada por la capacidad de producción con frecuencia cuenta con una considerable inversión en sus instalaciones. Su estrategia consiste en “mantenerlas funcionando a toda su capacidad”. Por lo que una empresa de este tipo deseara cualquier producto, cliente o mercado que pueda optimizar sus instalaciones de producción.

**v. Estrategia impulsada por la tecnología / conocimiento práctico**

Las empresas de este orden cuentan con una tecnología distintiva en la raíz de su negocio, así como con la habilidad de mejorar o adquirir nuevas tecnologías complementarias o conocimiento práctico para el cual no existe de manera inmediata disponible de un producto. Luego buscaran solicitudes en el mercado para el uso de esta nueva tecnología y la transformaran en productos.

**vi. Estrategia impulsada por el método de ventas / mercadotecnia**

Una empresa de esta clase cuenta con una forma única e incomparable para obtener un pedido de sus clientes. Todos los productos y servicios que ofrece deben emplear esta técnica de ventas. La empresa no considera productos que no puedan venderse mediante este concepto, ni ofrecerá sus servicios a clientes que no entren en esta categoría.

**vii. Estrategia impulsada por el método de distribución**

Las empresas que cuentan con una manera única e incomparable de hacer llegar su producto o servicio desde sus instalaciones hasta el cliente persiguen una estrategia impulsada por el método de distribución.

**viii. Estrategia impulsada por los recursos naturales**

Cuando el acceso a o la persecución de recursos naturales es la clave de la supervivencia de una empresa, entonces la empresa es impulsada por estos.

**ix. Estrategia impulsada por el tamaño / crecimiento**

Las empresas interesadas en el crecimiento en cuanto tal o en economías de escala, persiguen, con frecuencia, una estrategia de tamaño / crecimiento. Toman decisiones con la idea de incrementar su tamaño.

**x. Estrategia impulsada por el rendimiento del capital invertido / utilidad**

Siempre que el único criterio de una empresa para entrar al mercado u ofrecer un producto sean las utilidades, entonces su impulso es el rendimiento del capital invertido / utilidad.

**G. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA A PARTIR DE LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)**

**1. La Matriz FODA**

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en donde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la empresa, como afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la empresa.

**2. Estrategias**

La matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se trasladan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

- a. **La estrategia DA (Mini – Mini).** En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada solo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal empresa tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa empresa podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.
- b. **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La segunda estrategia, DO (Debilidades vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, al IPN se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.
- c. **La estrategia FA (Maxi – Mini).** Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa que pueden coplar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto sin embargo no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario,

las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

- d. **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquier institución le agradecería estar siempre en una empresa donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades). Tales empresas podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo el IPN con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados. Las empresas exitosas, aun si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas empresas lucharán por sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las acoplarán para poder enfocarse en las oportunidades.

A continuación se presenta el esquema de Cruce de Variables para la formulación de estrategias.

## ESQUEMA DE CRUCE DE VARIABLES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Interno	FORTALEZA	DEBILIDAD
	Análisis de las fortalezas	Anotar las debilidades
Externo		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO (Maxi-Maxi)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)</b>
Anotar las Oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini)</b>
Anotar las Amenazas	Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

	F	D
O	<p>FO (Estrategias Ofensivas)</p> <p>Son aquellas estrategias que se deben desarrollar por parte de la empresa para aprovechar las fortalezas apuntan hacia las oportunidades que ofrece el entorno externo.</p>	<p>DO (Estrategias Adaptativas)</p> <p>Son aquellas estrategias que se deben desarrollar por parte de la empresa para adaptar nuestras debilidades a las oportunidades que nos ofrece el entorno externo.</p>
A	<p>FA (Estrategias Defensivas)</p> <p>Son aquellas estrategias que se deben desarrollar por parte de la empresa para hacer que las amenazas del entorno externo no apunten a las fortalezas de la empresa.</p>	<p>DA (Estrategias de Supervivencia)</p> <p>Son aquellas estrategias que se deben desarrollar por parte de la empresa para evitar que las amenazas del entorno externo profundicen las debilidades.</p>

## CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo presenta la metodología utilizada para recopilar la información que permita realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., analizando tanto factores internos como externos que afectan de una manera u otra a la empresa en estudio.

Esto a su vez, permitirá realizar recomendaciones para la elaboración del Plan Estratégico.

### A. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para llevar a cabo la presente investigación en la mediana empresa dedicada a la fabricación de artículos plásticos se aplicó el método científico, ya que éste engloba una serie de etapas de investigación que permitió conocer de manera objetiva a la realidad que se desea interpretar.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias así como técnicas e instrumentos para recopilar información. La información obtenida se tabuló aplicando el método porcentual. A continuación las características esenciales de la investigación.

#### 1. Tipo de investigación

La investigación pretendió cumplir los tres niveles del conocimiento científico: Descriptivo, Explicativo y Predictivo.

- ✓ Nivel Descriptivo: Se cubrió al plantear los aspectos generales del sector, las empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos, así como también generalidades de la Planeación Estratégica.
- ✓ Nivel Explicativo: Se cubrió al identificar las causas o los factores que inciden en la problemática.
- ✓ Nivel Predictivo: Se cubrió al señalar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; base para la elaboración de estrategias que conformarán el Plan Estratégico.

#### 2. Fuentes de Información

a. **Fuentes Primarias:** La investigación se llevó a cabo a través de los Cuestionarios y Guía de entrevista, con el fin de conocer los factores internos y externos que en la actualidad afectan a la empresa en estudio; se contó con la colaboración de la dirección ejecutiva: Gerente de Ventas, Gerente Financiero y Contador de ZAMI, S.A. DE C.V., asimismo se contó con el apoyo de sus clientes y proveedores más importantes.

b. **Fuentes Secundarias:** La información bibliográfica, que utilizó el grupo de investigación para llevar a cabo el estudio fueron:

- ✓ Libros de texto
- ✓ Boletines

- ✓ Diccionarios
- ✓ Trabajos de graduación
- ✓ Direcciones electrónicas y toda información relacionada con el tema.

### 3. Técnicas de recolección de la información

a. **La entrevista:** El propósito de esta técnica fue conversar de manera formal con el personal gerencial de la empresa en estudio ZAMI, S.A. DE C.V., a fin de conocer datos más precisos, registros, estadísticas, sobre el objeto de estudio y así obtener la base para crear las estrategias que conformaran la propuesta . Para ello se utilizó una guía de entrevista (Ver Anexo 2)

Por medio de una visita realizada a la empresa, se entrevistaron a los ejecutivos de la empresa ZAMI:

- ✓ Gerente de Ventas
- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Financiero
- ✓ Contador

b. **Observación directa:** Esta técnica se utilizó con el propósito de garantizar la veracidad de la información, observando tanto los recursos físicos con los que cuenta la empresa, como las condiciones físicas de las instalaciones de la empresa ZAMI, S.A. DE C.V.

c. **La encuesta:** Esta técnica permitió conocer la opinión sobre Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, que pueden identificar los clientes y proveedores de ZAMI, S.A. DE C.V., con el propósito de formular las estrategias que conformarán el Plan Estratégico a proponer.

### 4. Instrumentos para la recolección de la información

Dadas las técnicas propuestas para llevar a cabo la investigación se hizo uso de los siguientes instrumentos:

- ✓ Para las entrevistas, se utilizó la guía de entrevista que constó de 4 preguntas dirigidas a Gerentes de la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., respecto a puntos específicos de la investigación.
- ✓ Para la observación se utilizó una cámara, con la que se pudo tomar fotografías de las instalaciones de la fábrica, específicamente de las áreas donde se realizan los procesos productivos.
- ✓ Para la encuesta se formuló un cuestionario dirigido para clientes de la empresa en estudio, el cual consta de 18 preguntas cerradas y de opinión múltiple a las cuales se

les asignó una calificación del 1 al 3, de lo más importante a lo menos importante respectivamente. De igual forma se diseñó un cuestionario dirigido a sus proveedores principales, el cual consta de 11 preguntas.

#### **5. Determinación del universo y muestra.**

Para el desarrollo de esta investigación se tomó en cuenta los principales proveedores de materia prima y los clientes más fuertes que la empresa en estudio posee.

- a. Universo:** Se tomó como universo a los clientes más frecuentes e importantes de ZAMI, S.A DE C.V., siendo en total 10 empresas, así mismo se identificaron 4 empresas proveedores de materia prima y materiales directos.
- b. Determinación de la muestra:** Se determinó realizar un censo a las 10 empresas que conforman los clientes más importantes, denominadas así por la dirección ejecutiva de ZAMI, S.A. DE C.V., debido al porcentaje de ingresos que generan para la empresa en estudio, asimismo se realizó un censo para los 4 proveedores principales de materia prima y materiales directos, siendo estos indispensables para la producción.

#### **B. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Los datos obtenidos mediante los tres instrumentos fueron organizados y tabulados en cuadros auxiliares en el programa de Excel, ello con el objetivo de facilitar su presentación, análisis e interpretación. A continuación se presenta los resultados de la investigación.

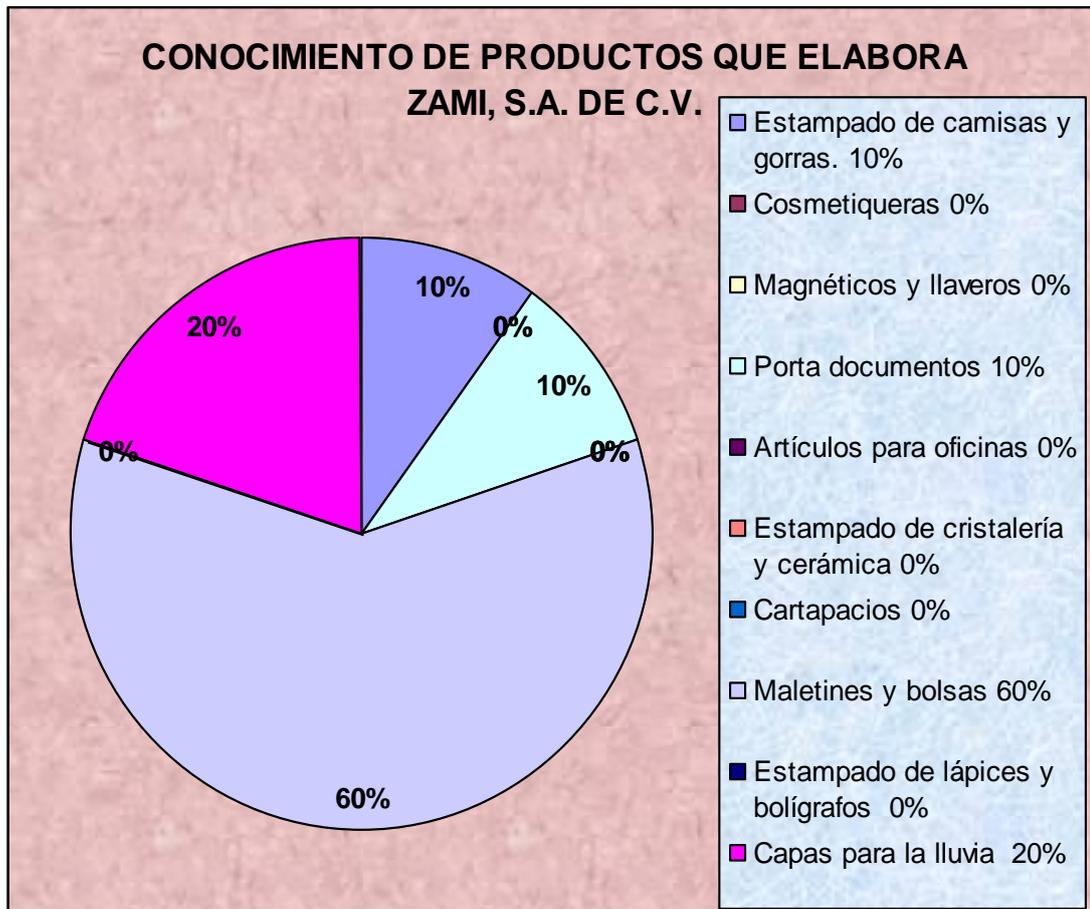
## 1. Resultados de encuesta para Clientes

### Pregunta N°1

¿Cuáles de los siguientes productos que elabora ZAMI, conoce? (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

**OBJETIVO:** Identificar los productos más conocidos por los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Estampado de camisas y gorras.	1	10%
b. Cosmetiqueras	0	0%
c. Magnéticos y llaveros	0	0%
d. Porta documentos	1	10%
e. Artículos para oficinas	0	0%
f. Estampado de cristalería y cerámica	0	0%
g. Cartapacios	0	0%
h. Maletines y bolsas	6	60%
i. Estampado de lápices y bolígrafos	0	0%
j. Capas para la lluvia	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



#### COMENTARIOS.

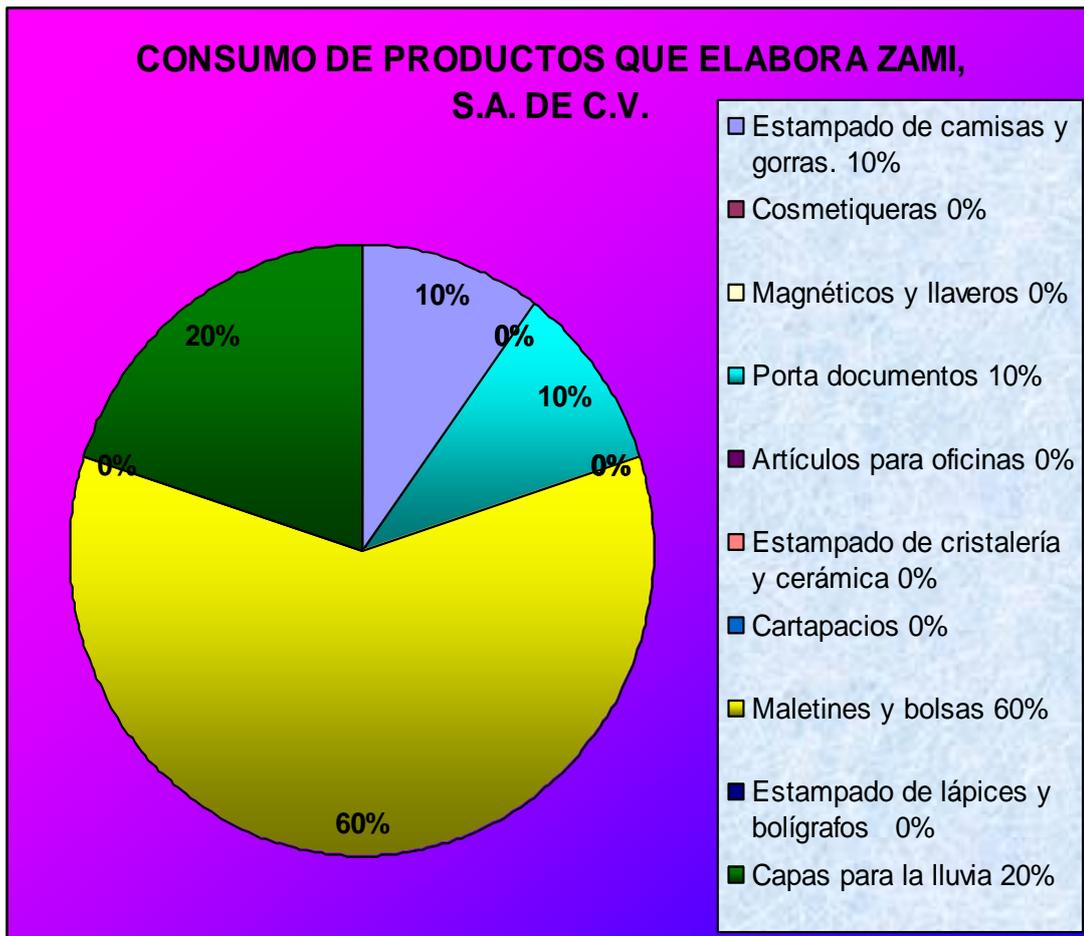
De los clientes de ZAMI, los productos más conocidos son los maletines y bolsas, ocupando un 60% de esta población, seguido por el 20% de capas para la lluvia, el resto de los productos que fabrican, no son muy conocidos. Por lo tanto, ZAMI, deberá implementar estrategias promocionales para dar a conocer todos los demás productos que elaboran y que no son conocidos por sus clientes más importantes, siendo estos productos, las cosmetiqueras, los magnéticos y llaveros, el estampado de cristalería y cerámica, cartapacios y estampado de lápices y bolígrafos.

**Pregunta N° 2**

¿Cuáles de esos productos, adquiere? (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

**OBJETIVO:** Determinar el producto de mayor consumo por los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Estampado de camisas y gorras.	1	10%
b. Cosmetiqueras	0	0%
c. Magnéticos y llaveros	0	0%
d. Porta documentos	1	10%
e. Artículos para oficinas	0	0%
f. Estampado de cristalería y cerámica	0	0%
g. Cartapacios	0	0%
h. Maletines y bolsas	6	60%
i. Estampado de lápices y bolígrafos	0	0%
j. Capas para la lluvia	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



#### COMENTARIOS.

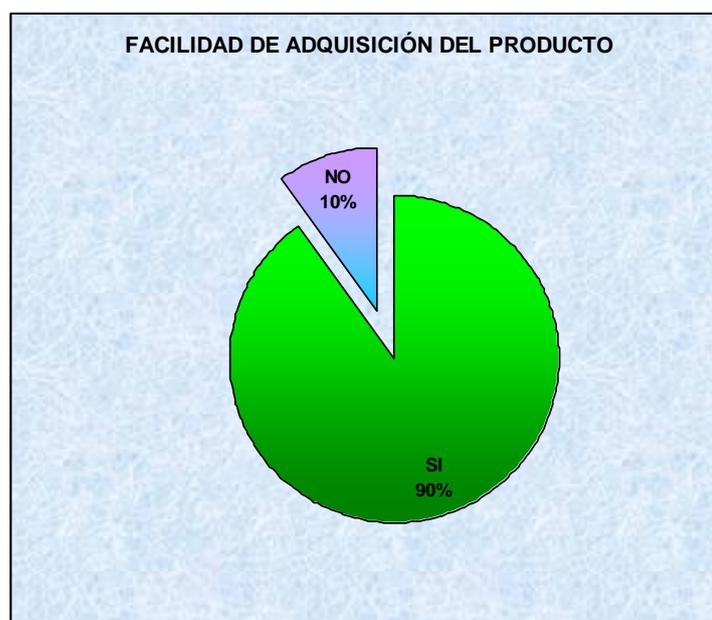
Los clientes de ZAMI, demandan más la producción de los maletines y bolsas, ocupando un 60% de esta población, seguido por el 20% de capas para la lluvia, cabe mencionar que por la falta de conocimiento de los clientes acerca de los otros productos que ZAMI elabora, siendo éstos: las cosmetiqueras, los magnéticos y llaveros, el estampado de cristalería y cerámica, cartapacios y estampado de lápices y bolígrafos, no son demandados por todos sus clientes, esto indica que es necesaria la creación de estrategias promocionales para impulsar los productos y acrecentar la demanda de ellos.

**Pregunta N° 3**

¿Se le entrega el producto oportunamente?

**OBJETIVO:** Conocer la percepción del cliente, en cuanto a la entrega del producto

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIOS.**

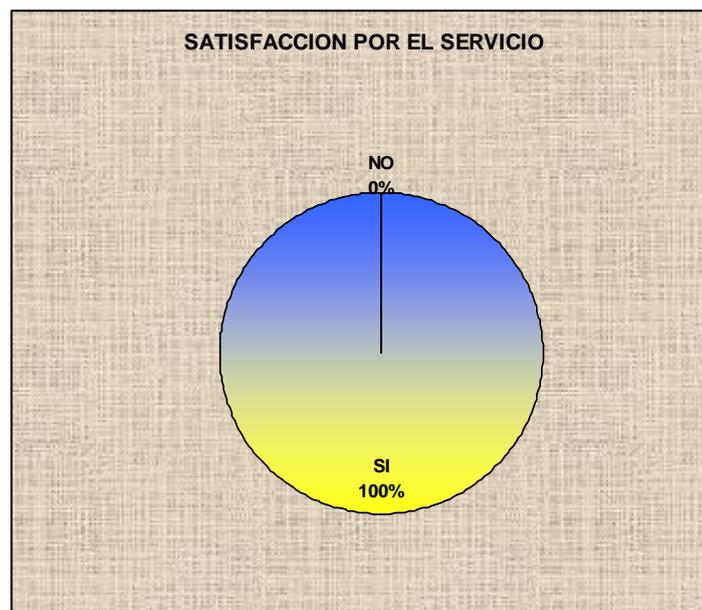
Los clientes más importantes de ZAMI, manifiestan que el producto es entregado oportunamente, representado por un 90% de los clientes encuestados, para que esta opinión sea de la totalidad de sus clientes, ZAMI, deberá mantener estrategias que permitan que la entrega del producto demandado por el cliente, sea de manera oportuna.

#### Pregunta N° 4

¿Se siente satisfecho(a) con el servicio que le brinda la empresa ZAMI?

**OBJETIVO:** Conocer si el cliente se siente satisfecho con el servicio proporcionado por la Empresa ZAMI, S.A. DE C.V.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%



#### COMENTARIOS.

En cuanto al Servicio que brinda la empresa, todos los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., manifiestan estar satisfechos, siendo este factor, clave para elaborar estrategias que ayuden a mantener su cartera de clientes.

### Pregunta N° 5

¿Se siente satisfecho(a) con la calidad del producto que le vende la empresa ZAMI?

**OBJETIVO:** Conocer si el cliente se siente satisfecho con la calidad del producto proporcionado por la empresa ZAMI, S.A. DE C.V.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%



### COMENTARIOS.

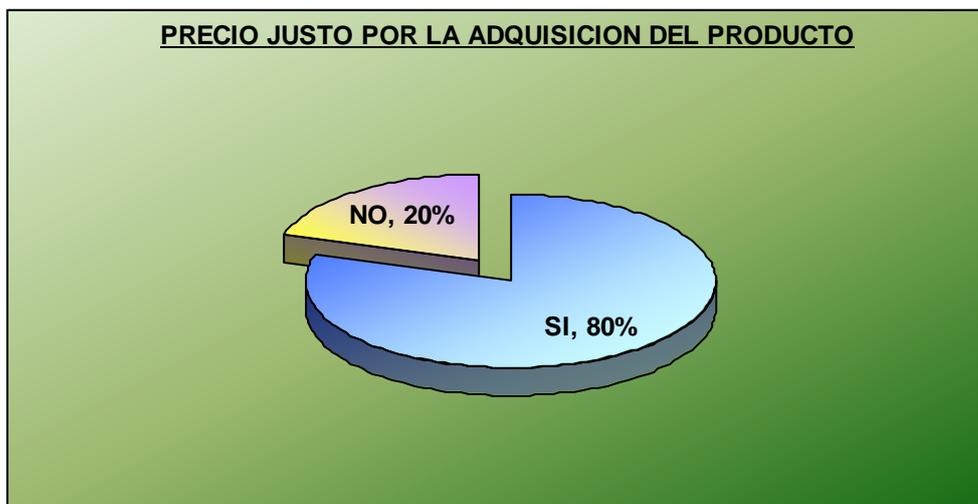
Los clientes de la empresa ZAMI, S.A. DE C.V, opinan en un 70% que se encuentran satisfechos con la calidad del producto, sin embargo, un 30% manifiesta que no esta satisfecho y para poder cambiar la percepción de estos clientes, en cuanto a la calidad de los productos, la empresa ZAMI, deberá diseñar estrategias enfocadas a mejorar la calidad del producto.

**Pregunta N°6**

¿Considera que ZAMI, le ofrece un precio justo por la adquisición de sus productos?

**OBJETIVO:** Conocer si el cliente considera que paga un precio justo por el producto que adquiere.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

**COMENTARIOS.**

El 80% de los clientes encuestados opinan que ZAMI, S.A. DE C.V., les ofrece un precio justo por el producto que adquieren, esto significa que la empresa deberá diseñar estrategias que permitan mantener sus precios o volverlos más competitivos en el mercado, sin afectar la calidad de éstos ya que existe un 20% de sus clientes más importantes, que opina que no es justo, ya que la calidad no es acorde al precio.

### Pregunta N° 7

¿Si el precio del producto que ZAMI elabora y que usted consume, aumentara considerablemente, continuaría consumiendo este producto?

**OBJETIVO:** Conocer el comportamiento de los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., en el caso de que los precios de sus productos aumentaran considerablemente.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

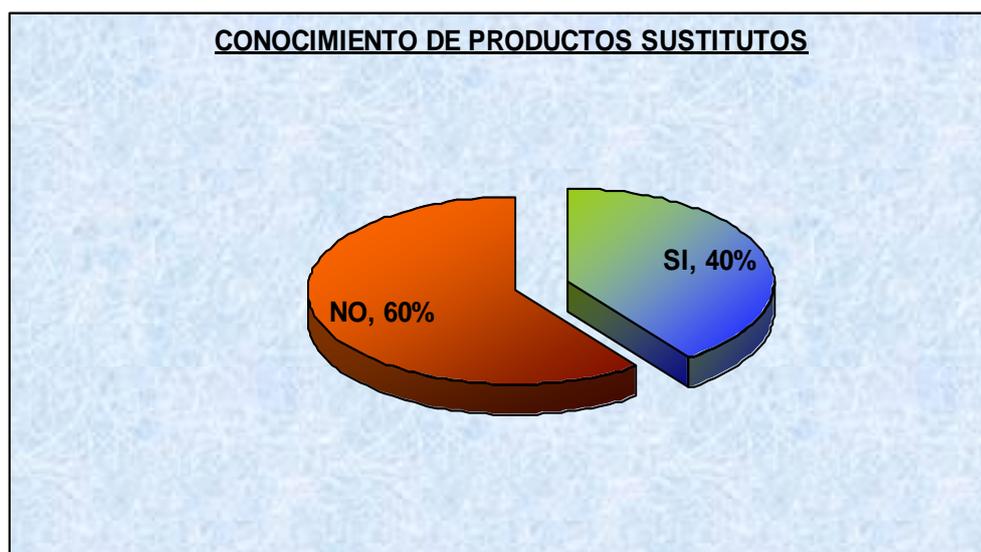
El 70% de los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., manifiestan que continuarían consumiendo el producto aunque el precio aumente considerablemente, mientras que un 30% opina que no lo seguirían adquiriendo, esto indica que la empresa en estudio deberá elaborar una estrategia de Análisis de costos, por ejemplo el costeo basado en actividades (ABC), que le permita valorar adecuadamente sus productos, sin afectar sus costos, a fin de que sus clientes continúen demandando sus productos.

**Pregunta N° 8**

¿Conoce productos sustitutos a los que le ofrece la empresa ZAMI?

**OBJETIVO:** Investigar si los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., conocen los productos sustitutos a los que ellos ofrecen.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

**COMENTARIOS.**

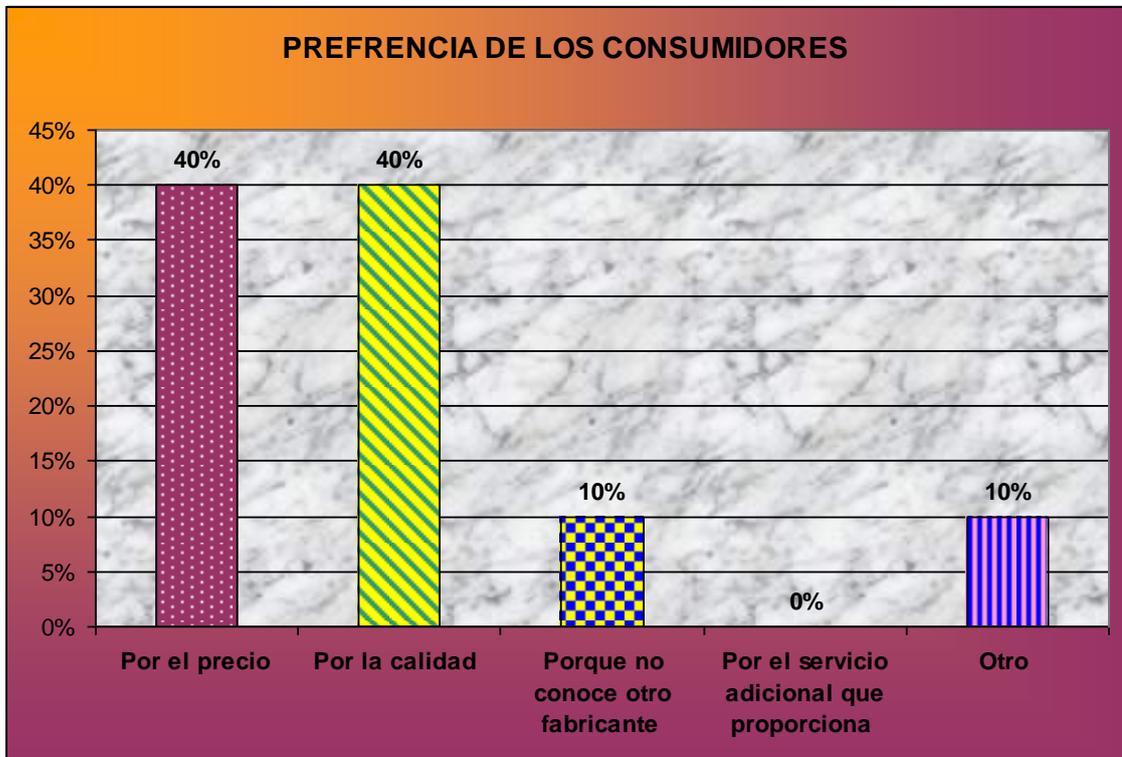
El 60% de las empresas clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., encuestada conoce otros productos que pueden sustituir a los que la empresa ofrece, mientras que un 40% desconoce estos productos. Lo que nos indica que ZAMI, deberá diseñar una estrategia de innovación de productos, aprovechando que la mayoría de sus clientes desconocen los productos que pueden sustituir a los que la empresa produce.

**Pregunta N° 9**

¿Por qué prefiere los productos que ZAMI elabora?

**OBJETIVO:** Identificar la cualidad del producto o servicio que busca el cliente para preferirlo

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Por el precio	4	40%
b. Por la calidad	4	40%
c. Porque no conoce otro fabricante	1	10%
d. Por el servicio adicional que proporciona	0	0%
e. Otro	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

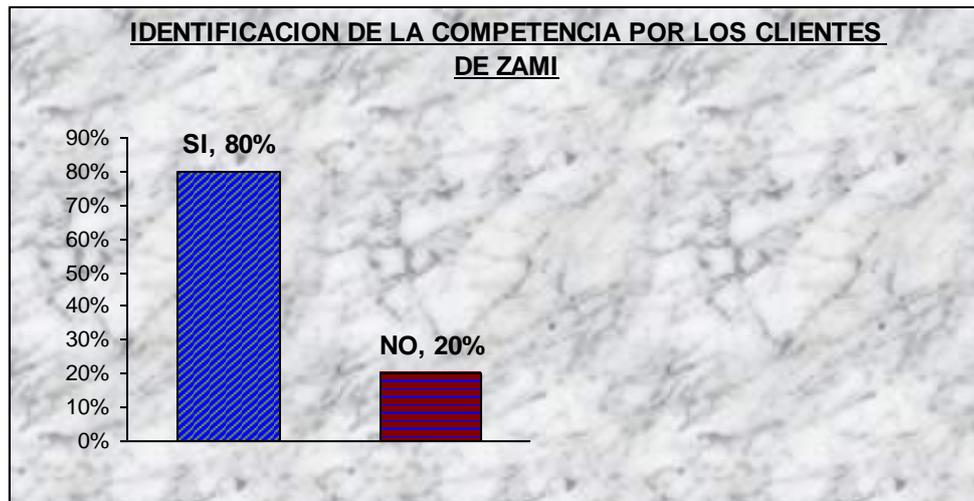
La empresa ZAMI, deberá enfocarse en diseñar estrategias de precios y calidad, para mantener la preferencia de sus productos en el mercado, esto de acuerdo a las opiniones de sus clientes, respecto a la preferencia de los consumidores, ya que el 40% de los clientes más importantes de ZAMI, opina que es por el precio que ZAMI, les ofrece, otro 40% opina que es por la calidad de sus productos.

**Pregunta N° 10**

¿Considera que ZAMI es una empresa que tiene mucha competencia?

**OBJETIVO:** Determinar si los clientes tienen conocimiento de la existencia de la competencia

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIOS.**

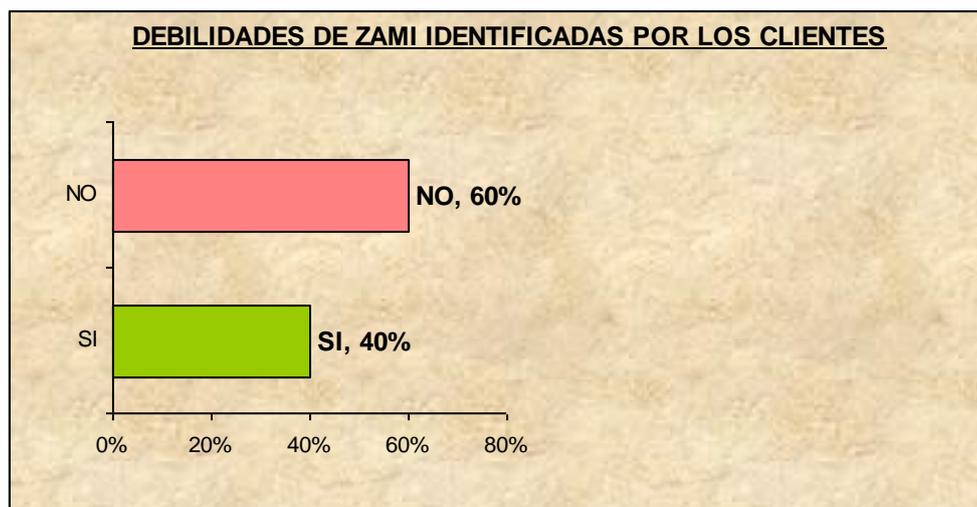
El 80% de los clientes más importantes de la empresa ZAMI, percibe que existen otros competidores, por lo tanto la empresa en estudio, deberá crear estrategias para mantener a sus clientes.

**Pregunta N° 11**

¿Considera que ZAMI, posee debilidades fácilmente identificadas?

**OBJETIVO:** Saber si los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., identifica debilidades en la empresa

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIOS.**

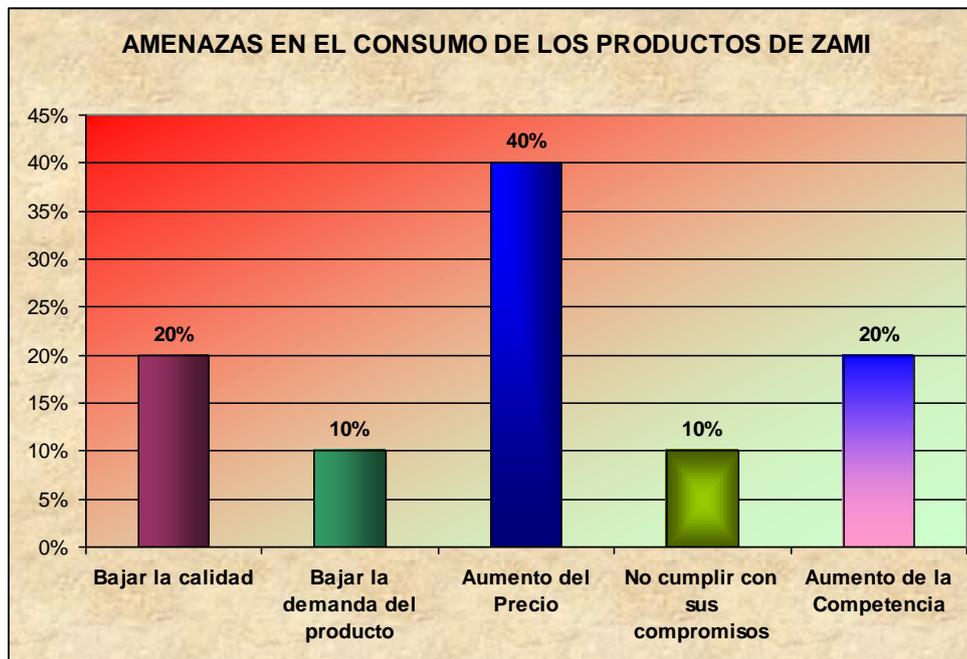
El 60% de los clientes más importantes de ZAMI, no identifican debilidades en la empresa, sin embargo el 40% de los clientes encuestados, considera que la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., posee debilidades fácilmente identificadas, entre las que se identificaron, están; el servicio al cliente, no cumple con sus compromisos, precio alto, por lo tanto la empresa en estudio deberá crear estrategias que minimicen o contrarresten las debilidades.

### Pregunta N° 12

¿Qué amenazas considera que enfrenta ZAMI, S.A. DE C.V.?

**OBJETIVO:** Conocer las amenazas que los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., consideran que ZAMI, enfrenta actualmente..

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
Bajar la calidad	2	20%
Bajar la demanda del producto	1	10%
Aumento del Precio	4	40%
No cumplir con sus compromisos	1	10%
Aumento de la Competencia	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

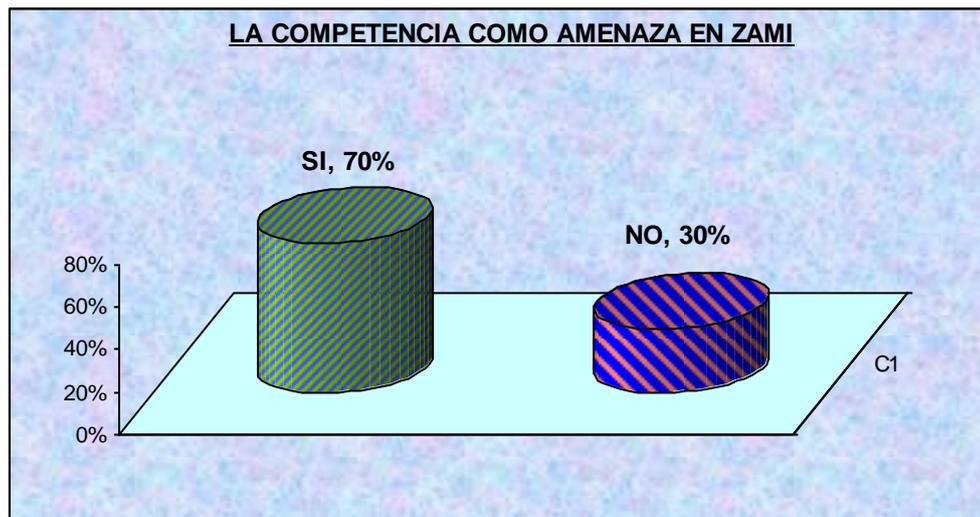
El 40% de los clientes considera que es el aumento en el precio, lo que puede afectarle para que deje de consumir los productos que ZAMI, les ofrece, un 20% considera que es bajar la calidad.

**Pregunta N° 13**

¿Considera la competencia como una de las amenazas para los productos que ofrece ZAMI?

**OBJETIVO:** Conocer si los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., consideran a la competencia como amenaza para la empresa.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

**COMENTARIOS.**

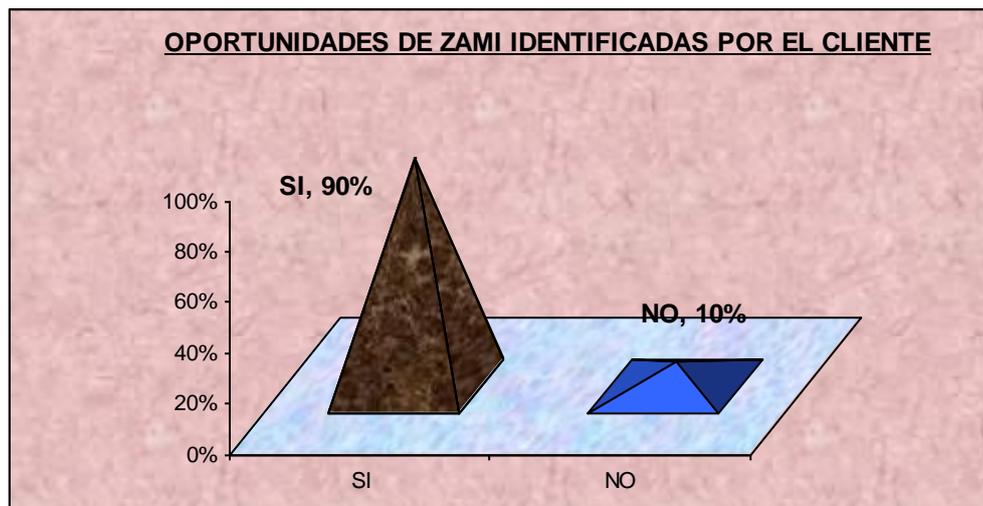
La empresa ZAMI, deberá diseñar un Plan Estratégico que le permita enfrentar a la competencia, ya que El 70% de los clientes más importantes para ZAMI, S.A. DE C.V., considera a la competencia como una de las amenazas que enfrenta la empresa en estudio, sin embargo existe un 30% no la considera como amenaza.

**Pregunta N° 14**

¿Puede identificar alguna de las oportunidades que ZAMI posee actualmente para mantener a sus clientes?

**OBJETIVO:** Conocer si los clientes identifican oportunidades en ZAMI, S.A. DE C.V.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIOS.**

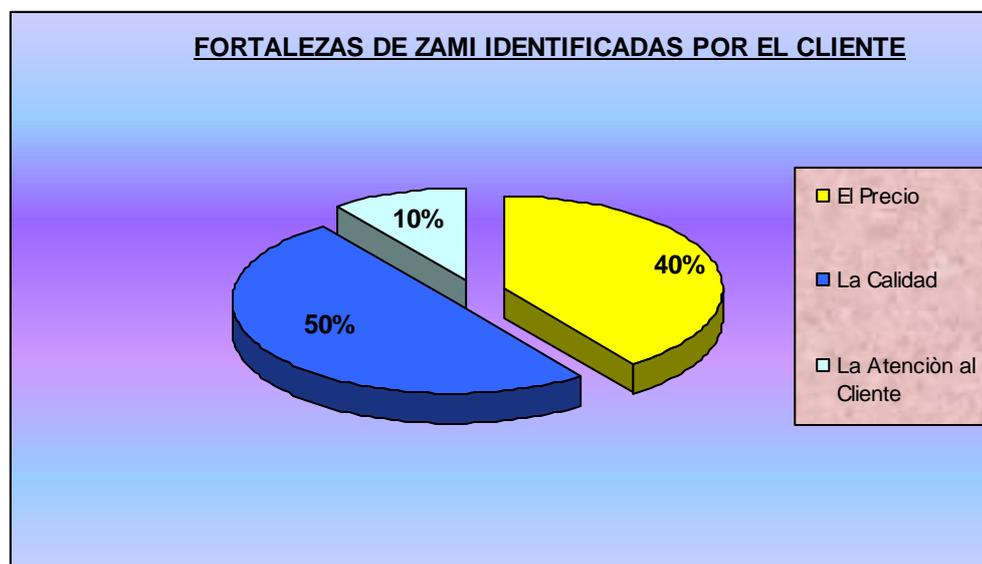
El 90% de los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., considera que la empresa tiene oportunidades que sobresalen para mantener a sus clientes, entre estas se mencionan, la de expansión de mercado a nivel regional, la diversificación del producto y la experiencia en el mercado local, por ello la empresa en estudio deberá elaborar un Plan estratégico que le permita ser competitivo en el mercado.

### Pregunta N° 15

¿Cuáles considera que son las fortalezas en los productos de ZAMI?

**OBJETIVO:** Conocer las fortalezas que los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., logran identificar en sus productos.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
El Precio	4	40%
La Calidad	5	50%
La Atención al Cliente	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

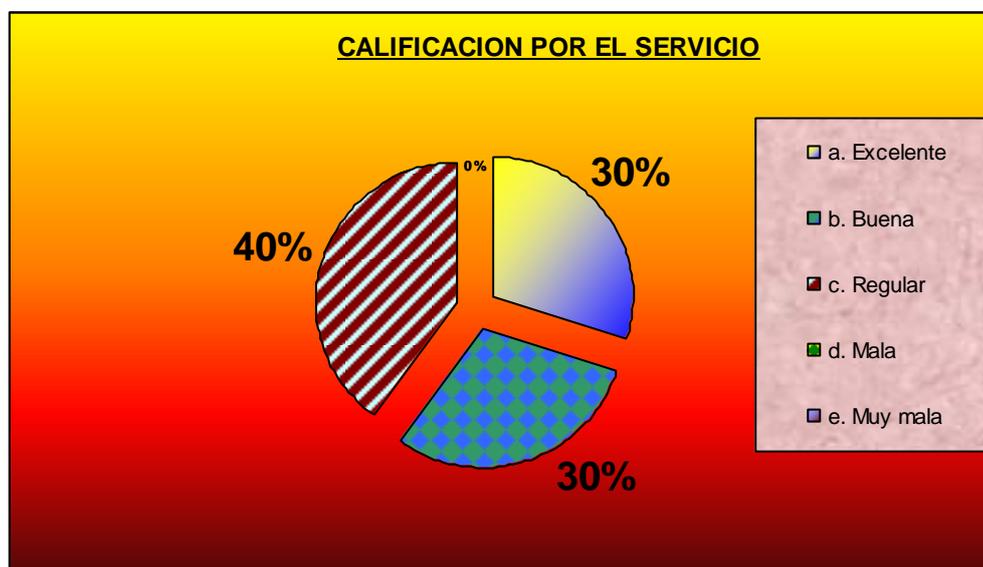
El 50% de los clientes considera la calidad de los productos como una de las fortalezas, mientras que un 40% considera que es el precio la fortaleza más identificada. Por lo tanto la empresa ZAMI, deberá diseñar programas que mantengan o mejoren la calidad de sus productos, siendo ésta la fortaleza más sobresaliente.

### Pregunta N° 16

¿Cómo califica la atención que le brindan para la compra de su producto?

**OBJETIVO:** Conocer la calificación que los clientes le dan a ZAMI, S.A. DE C.V. por la atención recibida.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Excelente	3	30%
b. Buena	3	30%
c. Regular	4	40%
d. Mala	0	0%
e. Muy mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

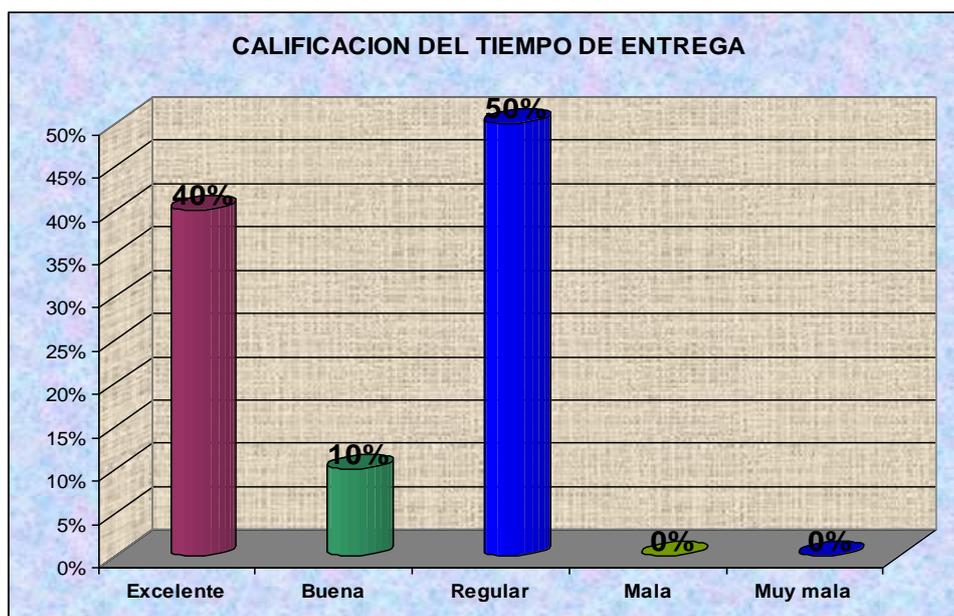
Aunque El servicio al cliente de la empresa ZAMI, es considerado, únicamente por uno de sus principales clientes, como la principal fortaleza de la empresa, se percibe que muchos se encuentran satisfechos con su servicio, calificándolo como excelente, pero, se deberá diseñar estrategias de mejoras en el Servicio, a fin de obtener la misma percepción por todos sus clientes.

### Pregunta N° 17

¿Cómo califica el tiempo de entrega de su producto?

**OBJETIVO:** Conocer la calificación que los clientes le dan a ZAMI, S.A. DE C.V. por el tiempo de entrega del producto.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Excelente	4	40%
b. Buena	1	10%
c. Regular	5	50%
d. Mala	0	0%
e. Muy mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

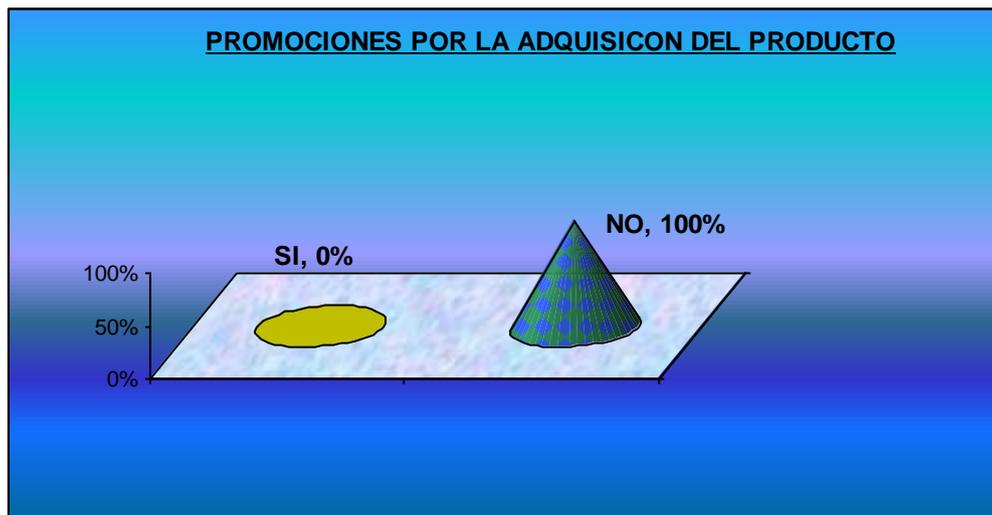
La empresa ZAMI, S.A. DE C.V., deberá diseñar una estrategia de mejora en la cadena de suministros, entrega de justo a tiempo, que le permita la satisfacción de todos sus clientes en cuanto a los tiempos de entrega, ya que el 50% de los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., califica el tiempo de entrega del producto como Regular, mientras que un 40% lo califica como excelente y únicamente el 10% lo califica como bueno.

**Pregunta N° 18**

¿Usualmente se le ofrecen promociones por la adquisición de algunos productos de ZAMI?

**OBJETIVO.** Conocer si la empresa ZAMI, S.A. DE C.V. utiliza la estrategia de ofrecer promociones por la adquisición de los productos que sus clientes adquieren.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIOS.**

El 100% de los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V. manifestó que no reciben ninguna promoción por la adquisición de los productos que consumen, por lo que la empresa en estudio deberá diseñar estrategias promocionales que complementen la satisfacción del cliente y den a conocer los productos con poca demanda.

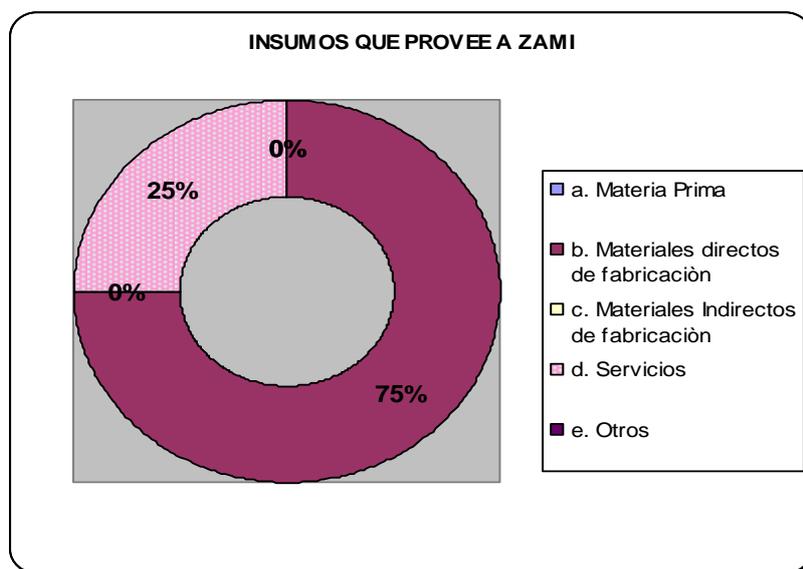
## 2. Resultados de encuesta para Proveedores

### Pregunta N° 1

¿Qué tipo de insumos provee a ZAMI, S.A. DE C. V.?

**OBJETIVO:** Conocer los diferentes tipos de insumos que las empresas proveedoras abastecen a ZAMI, S.A. DE C.V., e identificar los materiales que son considerados más importantes para la empresa.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Materia Prima	3	75%
b. Materiales Indirectos de fabricación		0%
c. Servicios	1	25%
d. Otros		0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

El 75% de las empresas encuestadas, son proveedores de materiales directos de fabricación, solo existe dentro de los principales proveedores de ZAMI, S.A. DE C.V, una empresa dedicada al rubro de servicios, por lo que se puede observar que la empresa no invierte en materiales indirectos de fabricación, lo cual es conveniente realizar un estudio de costeo variable.

## Pregunta N° 2

¿Califica a ZAMI como uno de sus mejores clientes?

**OBJETIVO:** Conocer si ZAMI es una empresa que brinda confianza a sus proveedores.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO		0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

Los proveedores de ZAMI, S.A. DE C.V. catalogan a la empresa como uno de sus mejores clientes, por lo que se deduce que mantiene una buena relación con sus proveedores, lo cual debe continuar implementando las estrategias de cliente – proveedor para evitar inconvenientes en los despachos de materiales solicitados.

### Pregunta N° 3

¿Cada cuánto le realizan pedidos de materia prima?

**OBJETIVO:** Identificar la frecuencia con que se relacionan los proveedores con ZAMI, S.A. de C.V, por medio de las necesidades de abastecimiento de materia prima o de servicios.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Semanal	1	25%
b. Quincenal	1	25%
c. Mensual	1	25%
d. Trimestral		0%
e. Anual	1	25%
f. Otros		0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

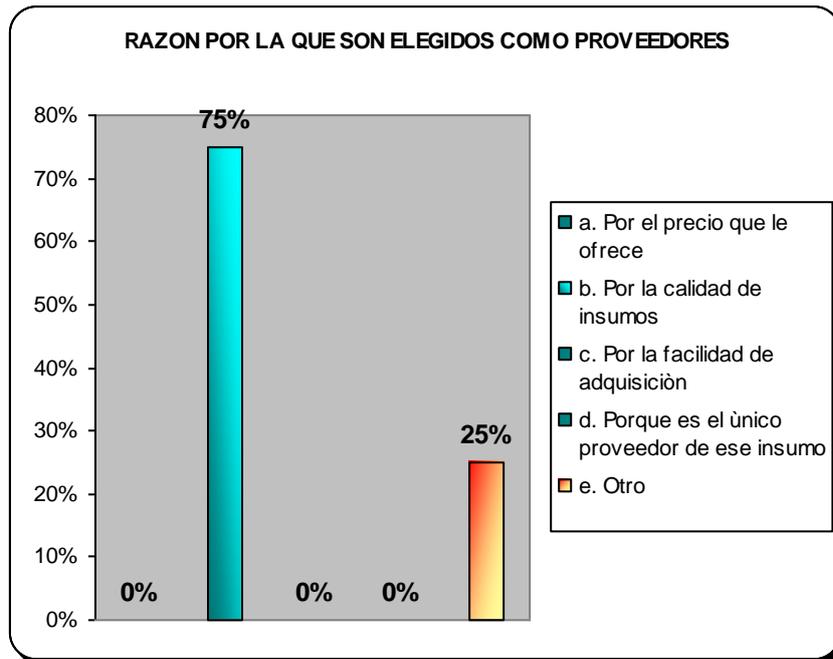
La relación de ZAMI, S.A. DE C.V. con sus proveedores principales, a través de sus pedidos es de forma semanal, quincenal, mensual y de forma anual, este depende de las necesidades de la empresa en estudio, ya que los pedidos se realizan dependiendo de la producción solicitada por sus clientes, por lo que es necesario contar con un stock de materiales para pedidos extraordinarios que puedan surgir, por lo tanto debe elaborar una estrategia de administración de inventarios.

**Pregunta N° 4**

¿Cuál considera que es la característica más importante que posee como proveedor y por la que ZAMI, lo ha elegido para suministrarle los insumos requeridos?

**OBJETIVO:** Determinar si los proveedores conocen la característica que ZAMI, S.A. DE C.V, ha identificado en ellos, para escogerlos como proveedores.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
a. Por el precio que le ofrece		0%
<b>b. Por la calidad de insumos</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>
c. Por la facilidad de adquisición		0%
<b>d. Porque es el único proveedor de ese insumo</b>		<b>0%</b>
e. Otro	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



#### COMENTARIOS.

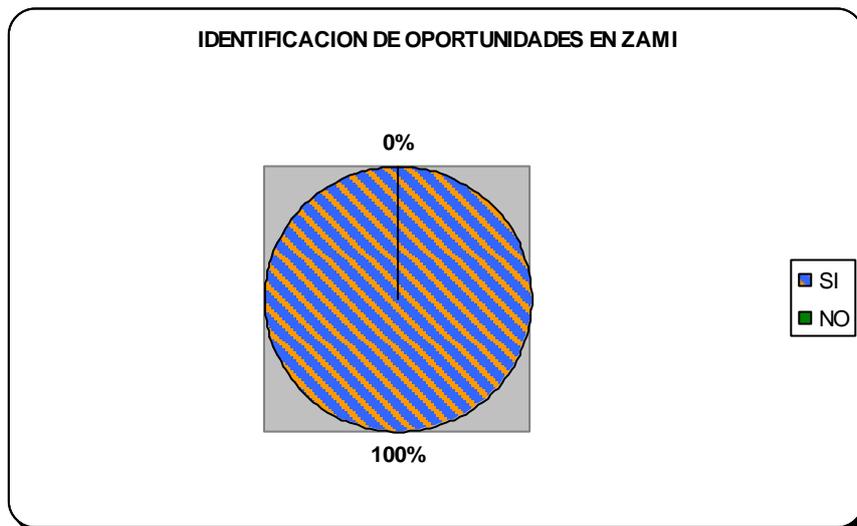
Los proveedores están conscientes que la característica más importante que permite que ZAMI, S.A. DE C.V los elija como proveedores, es por la calidad de los insumos que ofrecen, aunque existe un porcentaje de 25% que es por otras razones diferentes al precio, o facilidad de adquisición del bien o servicio, por lo tanto se puede reflejar que la empresa le da más importancia el adquirir calidad que precios, por lo tanto la empresa en estudio deberá diseñar una estrategia que le permita contar con una gama de proveedores que ofrezcan calidad y precios accesibles.

### Pregunta N° 5

¿Considera que ZAMI, posee oportunidades que puede aprovechar para continuar suministrándole materia prima?

**OBJETIVO:** Conocer si los proveedores de ZAMI, S.A. DE C.V., identifican oportunidades que le permitan continuar confiando en la empresa de tal forma que continúen abasteciendo de insumos y servicios.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO		0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

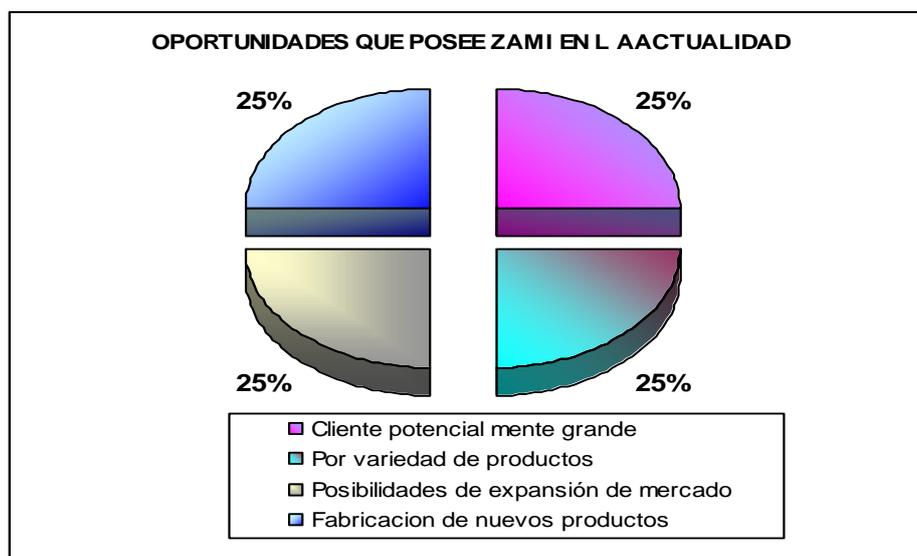
El 100% de los proveedores considera que ZAMI es una empresa que posee oportunidades, que pueden aprovechar actualmente, por lo que se puede reflejar que la empresa brinda confianza para su desarrollo, lo cual debe mantener y practicar estrategias para la expansión en el mercado.

### Pregunta N° 6

¿Qué oportunidades puede identificar actualmente en la empresa?

**OBJETIVO:** Identificar las oportunidades que los proveedores pueden observar en la empresa ZAMI, S.A. DE C.V.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
Cliente potencial mente grande	1	25%
Por variedad de productos	1	25%
Posibilidades de expansión de mercado	1	25%
Fabricación de nuevos productos	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

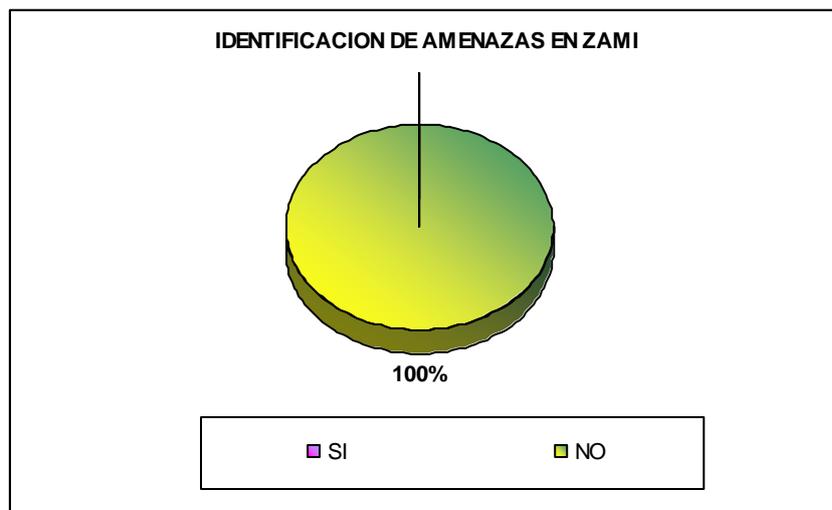
De acuerdo a las opiniones de los proveedores de la empresa en estudio, se logran identificar diferentes fortalezas, consideran que es un cliente potencialmente grande, poseen variedad en sus productos, consideran que tienen posibilidad de expansión en el mercado, además consideran que es una empresa innovadora y fabricante de nuevos productos, por lo que se puede observar que ZAMI cuenta con muchas oportunidades que deben de poner en práctica para su desarrollo en el mercado.

### Pregunta N° 7

¿Considera que ZAMI posee algunas amenazas que pudieran afectar su relación de cliente – proveedor?

**OBJETIVO:** Determinar si los proveedores observan alguna amenaza que afecte de forma significativa, la relación de proveedor de tal manera que se vea obligado a dejar de suministrarles insumos.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI		0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%



### COMENTARIOS.

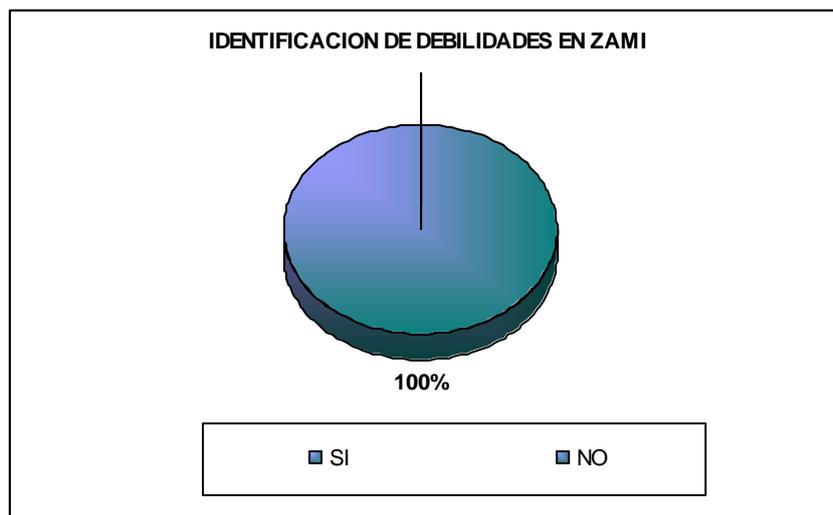
El 100% de los proveedores de ZAMI. S.A. DE C.V., expresan no identificar alguna amenaza que afecte de forma significativa la relación de proveedor de tal manera que se vea obligado a dejar de proveerles productos, por lo que llama mucho la atención las opiniones ya que ellos se sienten confiados en continuar suministrándoles materiales, lo cual la empresa debe mantener la buena relación que tiene con sus proveedores.

### Pregunta N° 8

¿Considera que ZAMI, posee debilidades fácilmente identificadas?

**OBJETIVO:** Conocer si los proveedores de ZAMI, S.A. DE C.V, identifican debilidades en la empresa.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI		0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	4	100%



### COMENTARIOS.

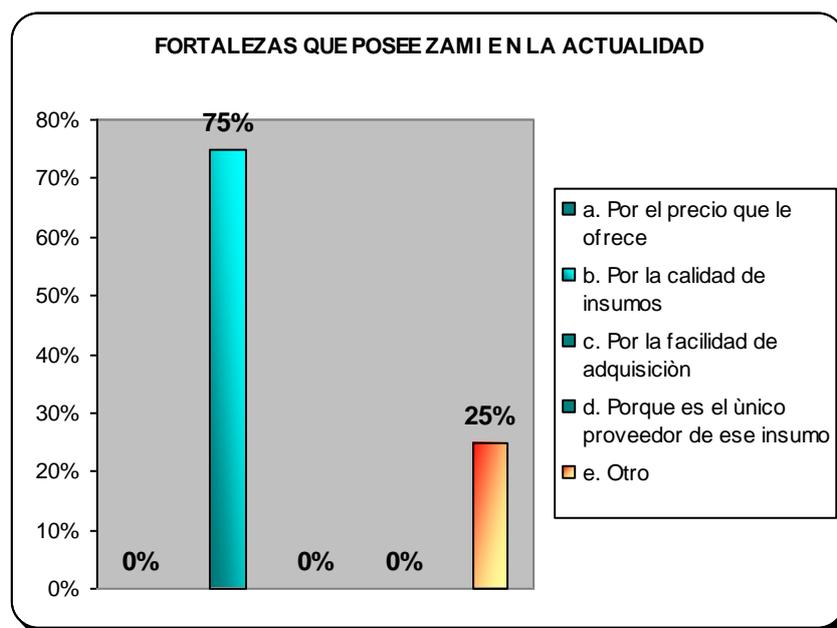
El 100% de los proveedores opina que ZAMI, S.A. DE C.V., no posee debilidades que se logren identificar fácilmente, lo cual que se deduce que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, por lo que deben de poner en práctica las fortalezas que poseen para la expansión en el mercado.

### Pregunta N° 9

¿Cuáles considera que son las fortalezas más notables de ZAMI como cliente?

**OBJETIVO:** Conocer las fortalezas que los proveedores identifican en ZAMI.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
Años de experiencia en la fabricación	1	25%
Seguridad de pagos y seguridad de pedidos	2	50%
Cliente corporativo	1	25%
		0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

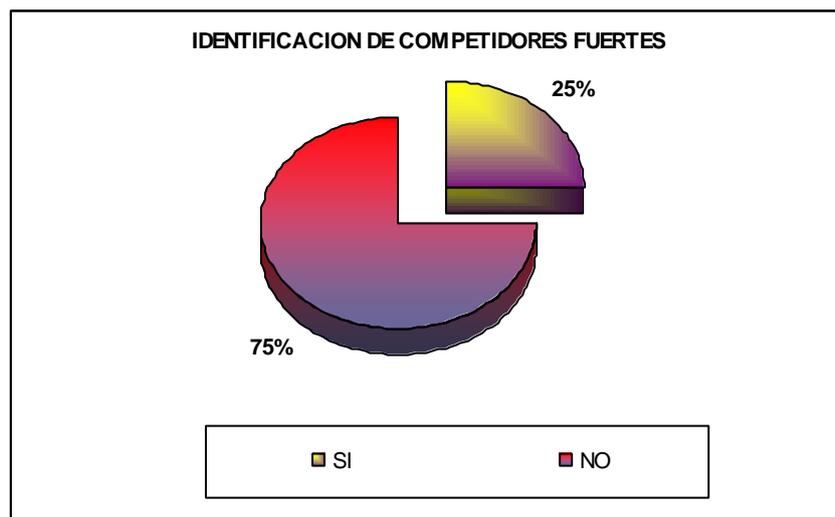
De acuerdo a la opinión de los proveedores de ZAMI, S.A DE C.V., el 25% identifica los años de experiencia en la fabricación de productos como una de las fortalezas más notables de la empresa, un 50% manifestó que su fuerza radica en la seguridad de pagos y seguridad de pedidos, y un 25% lo cataloga como un cliente corporativo, siendo esta su fortaleza, se puede reflejar que la empresa posee una buena administración en sus pagos por lo cual debe mantener para continuar creando la confianza de los proveedores.

### Pregunta N° 10

¿Considera que ZAMI es una empresa que se encuentra rodeada de competidores fuertes?

**OBJETIVO:** Determinar si los proveedores consideran a la competencia como uno de los factores que podrían ser amenazas para ZAMI, S.A. DE C.V.

OPCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS.

Según la opinión de los proveedores encuestados, el 75% considera que ZAMI, S.A. DE C.V., no tiene competencia que cause preocupación de convertirse en amenaza para la empresa, pero un 25% opina lo contrario, considerando este último dato la empresa debe crear estrategias que le permitan ser líder en el mercado de fabricación de productos plásticos.

### 3. Análisis de respuestas sobre las entrevistas a los Gerentes de ZAMI, S.A. DE C.V.

**Pregunta N° 1.** ¿Podría mencionar la principal fortaleza que la empresa actualmente posee y en qué se basa para catalogarlo así?

Los Gerentes de ZAMI, opinan que la principal fortaleza con que la empresa cuenta es la calidad, la cual permite que el cliente muestre confianza en que el producto es de acuerdo a sus expectativas, aunque no se puede obviar que la exclusividad con que se atiende a ciertos clientes, hace que ZAMI, sea preferido por ellos.

En ZAMI, se tiene identificado el mercado al cual se orientan los productos, y para poder llenar las expectativas de los clientes, se utilizan diferentes distribuidores, lo que permite disminución de costos, expansión del producto y que por medio de ellos, es posible conocer las necesidades de los clientes de la empresa, lo que prefieren y por qué lo prefieren, entre las principales razones de su preferencia se pueden mencionar: la calidad, porque se dan a un precio accesible y por la experiencia que respalda a la empresa, pero no se omite que la presentación de los diferentes productos también llama la atención de los clientes, haciendo que éste prefiera su consumo, además, los productos en bodega son los suficientes para realizar las operaciones, las instalaciones y equipos funcionan adecuadamente, todo esto permite tener el producto a tiempo cuando el cliente lo solicita, por otra parte, cabe mencionar que se dan a conocer a los empleados de ZAMI, la misión, visión y los objetivos de la empresa para poder tener definidos los procedimientos y tareas que se realizan en cada puesto de trabajo.

Por otra parte, se cuenta con proveedores que están conscientes de las necesidades de la empresa, brindando calidad en los insumos de materia prima, proveyéndolos a precios accesibles y entregándolos en tiempo oportuno.

Otro aspecto considerado como fortaleza de ZAMI, es la fidelidad de los empleados y las habilidades para realizar las operaciones específicas para la elaboración de los productos.

**Pregunta N° 2.** ¿Qué oportunidades considera que ZAMI, S.A. DE C.V., debe aprovechar en la actualidad?

Una de las oportunidades que se podría aprovechar es la experiencia en el mercado, ya que ZAMI, tiene más de dos décadas dedicándose a producir y a mejorar cada vez más los productos promocionales de plástico. Otra de las oportunidades que se presentan actualmente es la venta de fin de año, donde se logran vender los artículos promocionales, los cuales son demandados por las empresas, ya sea para proporcionar a sus empleados o como regalías para sus clientes.

Cabe mencionar dentro de las oportunidades que identifican los gerentes de la empresa, la inversión extranjera que se espera se realice pronto y como una de las oportunidades a futuro, pasando la crisis económica que enfrenta El Salvador, el crecimiento de la producción y la expansión del negocio.

**Pregunta N° 3.** ¿Cuál considera qué es la debilidad que más dificultad o riesgo puede o podría ocasionar a la empresa? Y ¿Por qué?

Se considera que la debilidad que más dificulta la venta del producto, es la poca publicidad, ya que no se invierte en este rubro, es por ello, que los productos de ZAMI, no son conocidos por toda la gente.

Por otra parte, el no actualizar la misión y visión de la empresa oportunamente, no permite tener claramente identificados los objetivos de la empresa a largo plazo. Otro aspecto que podría poner en riesgo la marcha del negocio es la falta de conocimiento de Leyes ecológicas o de medio ambiente, siendo ésta de suma importancia, dado a que se encuentra en medio de una zona residencial y el material con el que producen es tóxico, dentro de este marco legal, cabe mencionar la importancia de conocer la ley de protección al consumidor, la cual no es del total conocimiento por parte de los gerentes de la empresa en estudio.

Otra debilidad de la empresa ZAMI, es que no se cuenta con presupuestos anuales para prever los gastos de la empresa, además de no poseer tecnología de punta para la elaboración de los productos.

Otros aspectos considerados como factor de riesgo dentro de la empresa es: que ZAMI, S.A. DE C.V., posee proveedores únicos de algunos insumos de materia prima, y se considera como factor de riesgo, ya que si éste por alguna razón no cumple con sus compromisos, provocará demora en la producción

Otra debilidad identificada es que no negocian con otros proveedores, por mantener las relaciones con los que actualmente están y para finalizar, no se tienen identificados los valores de la empresa, por lo que no se han dado a conocer a sus empleados.

**Pregunta N° 4.** ¿A qué amenaza se enfrenta la empresa actualmente?

Actualmente ZAMI, se enfrenta a la reducción en sus ventas debido a la crisis económica que esta viviendo el país, aunque también se enfrenta a la amenaza de la competencia, ya que se consideran hasta los productos sustitutos, como rivales, y se tienen identificadas las empresas que elaboran tanto estos productos, como la línea de productos que ZAMI ofrece a sus clientes, se conocen los servicios que ofrecen los rivales de la empresa, se han identificado algunos de

los clientes que las prefieren y el por qué prefieren sus productos, aunque aun no se conocen las estrategias publicitarias, ni la tecnología que ellos utilizan.

Se considera la reducción de la producción como la principal amenaza a la que ZAMI, S.A. DE C.V. se enfrenta en la actualidad, debido a la crisis económica que enfrenta el país.

## **MISION Y VISION ACTUALES**

### **MISION**

“Somos una empresa líder en diseñar, producir y comercializar artículos promocionales de alta calidad, a través de una atención personalizada, la innovación y procesos productivos certificados, con un equipo humano comprometido, reconocido por su espíritu de servicio”.

### **VISION**

“Ser la empresa líder en la elaboración de artículos promocionales a nivel nacional y centroamericano, con productos de alta calidad, brindando el mejor servicio a nuestros clientes”.

La misión y visión actuales de la empresa ZAMI, S.A DE C.V., fueron elaboradas hace más de cinco años, donde su entorno, tanto externo como interno, no es el mismo, la demanda de los productos se ha acrecentado y las exigencias de los clientes son más, ha surgido nuevos competidores, por lo que es necesario actualizarlos de acuerdo a los actuales objetivos, planes y proyectos que la empresa pretenda alcanzar, ya que estos definen el rumbo que la empresa llevará en los próximos cinco años.

## C. DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE ZAMI, S.A. DE C.V.

### 1. Según principales Clientes

#### a. Fortalezas

Tomando en cuenta que el Servicio al Cliente se considera como uno de los factores importantes que los clientes evalúan para continuar con la relación de sus proveedores, se puede decir, que en cuanto a la satisfacción del cliente por el servicio que le brinda la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., todos sus clientes se sienten satisfechos por el servicio y manifiestan que adquieren el producto fácilmente.

Se consultó además la razón por la que los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., prefieren los productos que la empresa elabora, a lo cual, la mayoría de los clientes se inclinó por su precio y calidad, pero considerando la calidad como la fortaleza más sobresaliente de ZAMI, dato representado por la mitad de las opiniones de los clientes, y el precio ocupando el segundo lugar como fortaleza de la empresa.<sup>22</sup>

#### b. Oportunidades

Se han tomado las opiniones de los clientes de la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., para analizar la perspectiva que estas empresas tienen respecto a la empresa en estudio. Los clientes de la empresa ZAMI identifican grandes oportunidades de expansión y de diversificación de productos.<sup>23</sup>

#### c. Debilidades

Para determinar si los clientes identifican fácilmente, debilidades en su proveedor ZAMI, S.A. DE C.V., se les realizó la consulta específica, a lo cual respondieron que no son identificadas fácilmente.<sup>24</sup>

Un factor importante que se considera como una de las debilidades de ZAMI, encontradas a través de la encuesta, es que los clientes no reciben promociones por la adquisición del producto, este es un factor importante ya que no se le esta dando importancia a la promoción de ventas, siendo ésta de utilidad para informar sobre el uso o nuevos usos del producto, cumpliendo además con la función de recordar periódicamente la existencia de éste.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Según tabulación de pregunta N°3, 4, 5, 9, Y 15 de la encuesta para clientes

<sup>23</sup> Según tabulación de pregunta N°1, 2 y 14 de la encuesta para clientes

<sup>24</sup> Según tabulación de pregunta N°11,16 y 17 de la encuesta para clientes

<sup>25</sup> Según tabulación pregunta N°18 de la encuesta para clientes

No todos los clientes de la empresa ZAMI, se encuentran satisfechos con los tiempos de entrega de los productos, calificándolo entre regular y bueno.<sup>26</sup>

#### **d. Amenazas**

En la encuesta realizada a los clientes de ZAMI, S.A DE C.V., se consultó respecto a percepción del cliente en cuanto al precio que paga por el producto recibido, siendo éste considerado como justo, pero se observa la tendencia del mercado consumidor, si el precio de los productos que ZAMI elabora, se ofrecieran a un precio aumentado considerablemente, siendo esta tendencia a dejarlo de consumir.<sup>27</sup>

En cuanto al conocimiento de los clientes acerca de los productos sustitutos, se observa que la mayoría no conoce cuales pueden ser los productos que sustituyen a los que ZAMI elabora y les provee, aunque no se puede omitir que existe un porcentaje bastante considerable que manifiesta que si conoce estos productos sustitutos.<sup>28</sup>

Otro aspecto importante que esta ligado a esto último es el conocimiento de los clientes de ZAMI, respecto a su competencia, a lo cual, se observa que los clientes consideran que si existe competencia para ZAMI, considerándose como una amenaza para la empresa, siendo representado.<sup>29</sup> Otros factores que los clientes de ZAMI, S.A. DE C.V., consideran que pueden ser amenazas para la empresa, es el aumento del precio de los productos, y que disminuya la calidad de éste.<sup>30</sup>

## **2. Según Proveedores principales**

### **a. Fortalezas**

Los proveedores de la empresa ZAMI, consideran que compran sus productos ya que son de buena calidad y dicha empresa es uno de sus mejores clientes<sup>31</sup> por realizar pedidos frecuentes, además tienen liquidez financiera dado que sus pagos son puntuales<sup>32</sup>.

### **b. Oportunidades**

Los proveedores identificaron oportunidades que posee la empresa ya que son clientes potencialmente grande, tienen una gran variedad de productos, son clientes con posibilidades de expansión de mercado e innovadores<sup>33</sup> por lo ello están confiados en que

<sup>26</sup> Según tabulación de pregunta N°17 de la encuesta para clientes

<sup>27</sup> Según tabulación de pregunta N°6 y 7 de la encuesta para clientes

<sup>28</sup> Según tabulación de pregunta N°8 de la encuesta para clientes

<sup>29</sup> Según tabulación de pregunta N° 10 y 13 de la encuesta para clientes

<sup>30</sup> Según tabulación de pregunta N°12, de la encuesta para clientes

<sup>31</sup> Según tabulación de pregunta N°2 y 4 de la encuesta de proveedores

<sup>32</sup> Según tabulación de pregunta N°10 de la encuesta de proveedores

<sup>33</sup> Según tabulación de pregunta N°5 y 6 de la encuesta de proveedores

continuaran su relación como proveedores de la empresa y consideran que ZAMI no posee competidores fuertes<sup>34</sup>.

**c. Debilidades**

Los pedidos que realiza ZAMI a los proveedores son según la demanda de los clientes, lo cual es una debilidad dado que no cuentan con suficiente materia prima en existencia para algún pedido extraordinario que surja<sup>35</sup>.

**d. Amenazas**

Los proveedores de ZAMI no identifican fácilmente amenazas que pueden afectar su relación como suministradores de materia prima<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Según tabulación de pregunta N°11 de la encuesta de proveedores

<sup>35</sup> Según tabulación de pregunta N°3 de la encuesta de proveedores

<sup>36</sup> Según tabulación de pregunta N°7 de la encuesta de proveedores

### 3. MATRIZ FODA

De lo anterior se puede resumir en una Matriz FODA, tal como a continuación se presenta:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente en cuanto al Servicio</li> <li>• Satisfacción del cliente por el Precio de los productos</li> <li>• Mantiene buenas relaciones con sus actuales proveedores</li> <li>• La calidad en los insumos proporcionados por los proveedores</li> <li>• Fidelidad de los empleados y las habilidades para realizar las operaciones específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes no reciben promociones por la adquisición del producto</li> <li>• Los pedidos de ZAMI se realizan dependiendo de la demanda de los clientes.</li> <li>• No posee tecnología de punta para la elaboración de los productos</li> <li>• Posee proveedores únicos de algunos insumos de materia prima y no realiza negociaciones con otros proveedores.</li> <li>• Tiempos de entrega del producto no son los esperados por los clientes.</li> <li>• No se realiza un análisis de costos por producto</li> <li>• No cuentan con sistema presupuestario para prever sus gastos</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la demanda de los consumidores finales</li> <li>• Ingreso al mercado de nuevos competidores</li> <li>• Modificaciones en el precio y/o calidad</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Reducción de la producción provocada por poca demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de expansión y de diversificación de productos</li> <li>• Los proveedores consideran a ZAMI como un cliente potencialmente grande</li> <li>• Experiencia en el mercado local</li> </ul>

## D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

De la información obtenida del diagnóstico realizado a la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., se puede concluir lo siguiente:

- La empresa mantiene precios competitivos, sin afectar la calidad, siendo estos dos, las principales fortalezas de ZAMI, señaladas por sus principales clientes.
- Tiene variedad de productos plásticos, sin embargo no los promociona todos, ya que hay muchos de ellos, que no son conocidos por sus principales clientes.
- La empresa mantiene buena relación tanto con sus proveedores, como con sus clientes.
- Se percibe que la empresa en estudio, no tiene un buen sistema de costeo para cada uno de sus productos.
- ZAMI, S.A. DE C.V., es una empresa enfocada en innovación de productos pero no es sistemática.
- Dependen de pocos proveedores para la producción de sus productos.
- El mercado de productos plásticos puede soportar más productos.
- La empresa ZAMI, No ha actualizado su plan estratégico.

## 2. RECOMENDACIONES

De la información obtenida del Diagnóstico realizado a la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., se recomienda:

- Mantener sus precios sin afectar la calidad de sus productos
- Diseñar estrategias de promoción para los productos de menor demanda
- Aprovechar las buenas relaciones con sus proveedores y clientes para posicionarse en el mercado.
- Establecer un buen sistema de costeo adecuado al tipo de producto y actividades.
- Crear planes para la innovación constante de productos.
- Elaborar una base de datos de proveedores por línea, producto, precio y calidad.
- Elaborar un estudio de mercado para la creciente demanda de productos plásticos.
- Implementar un plan estratégico para los próximos 5 años.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO

# PLAN ESTRATEGICO

EMPRESA ZAMI

PERIODO 2011-2015



**Alejandro Salvador**

**Zabaneh**

Gerente General

**Karen Santos**

Gerente de Ventas

San Salvador, Mayo 2010.

## INTRODUCCION

La siguiente propuesta de Plan Estratégico, se ha realizado tomando en consideración las opiniones tanto de clientes, como de proveedores, así mismo las expuestas por los gerentes de la empresa ZAMI, S.A. DE C.V., mediante el desarrollo de un diagnóstico, en el cual se definieron los componentes de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y así poder formular las estrategias que en este Plan se desarrollan.

Dentro de su contenido se encuentra el objetivo con el cual se ha diseñado el Plan Estratégico para el período 2011 – 2015, la justificación de su desarrollo, los componentes del Plan, la Misión, Visión y Valores propuestos, para los cuales cabe mencionar que se realizaron 3 propuestas de éstos, escogiendo la Directiva de ZAMI, una de ellas. Se exponen también las matrices del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), las cuales sirven de base para la formulación de las estrategias, finalizando con el desarrollo de las estrategias por área; en donde se define, el objetivo con el que se desarrollará, las actividades estratégicas a realizar, el resultado que se espera obtener al realizarla, cuándo se llevaran a cabo y el tiempo que demorará realizarla, así como la asignación de un responsable para desarrollar cada una de estas actividades.

## **A. OBJETIVO**

Establecer las líneas generales de acción a ejercer en los próximos cinco años para innovar los procesos actuales con los que cuenta la empresa, y así ser líderes en el mercado de productos plásticos publicitarios.

## **B. JUSTIFICACION**

En la era de la globalización, se desarrolla un entorno competitivo lo que obliga a las empresas a definir su rumbo que le permita subsistir, desarrollar nuevos productos y posicionarse como líder en su industria, para ello es necesario contar con un plan estratégico que permita alcanzar un alto grado de competitividad, aprovechando la tecnología, diversificación e innovación de los productos, es decir que permita ser más proactiva al definir su propio futuro y además tener la posibilidad de iniciar e influir en las actividades ejerciendo control en su propio destino.

Consientes de las condiciones, situaciones que debilitan y amenazan a ZAMI se desarrollo un plan estratégico como aporte alternativo con un nuevo enfoque e innovación; el cual contiene objetivo y acciones estratégicas del cual se desprenderá el plan operativo anual.

La implementación del plan estratégico permitirá a ZAMI que todo el personal ejecutivo y operativo se involucre con un compromiso de la gestión de todos los recursos humanos materiales y financieros durante el periodo 2011 – 2015.

Corresponderá a los ejecutivos la continuidad de un nuevo plan estratégico después del año 2015.

## C. FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 1. Formulación de Misión

#### **MISION**

Somos una empresa dedicada a la fabricación de productos plásticos publicitarios que contribuyen a promover los productos, servicios y actividades de nuestros clientes a nivel nacional, garantizando su satisfacción con diseños innovadores, alta calidad y una excelente atención.

## 2. Formulación de la visión

### **VISION**

Ser una empresa líder a nivel regional en la fabricación de productos plásticos publicitarios, siendo innovadores y competitivos en la promoción de marcas y servicios de nuestros clientes.

## 4. Formulación de Valores

**VALORES**

- **Responsabilidad:** Cumplir con las metas propuestas en el tiempo y forma en el que fueron ofrecidas a los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Intercambio y complementación de ideas de un grupo y cooperación para alcanzar metas comunes.
- **Satisfacción al cliente:** Todo los empleados están consientes que el cliente es la razón de ser de la empresa.
- **Calidad:** Todas las personas de la empresa tienen una amplia formación para realizar las tareas encomendadas y existe una gran preocupación de todos por hacer las cosas bien.
- **Liderazgo:** Es la fuerza dinámica que motiva, coordina a la empresa, inspirando confianza y apoyo entre todos los empleados para lograr las metas.
- **Profesionalismo:** Todos los ejecutivos y profesionales poseen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de su profesión específica dentro de la empresa.

#### D. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO

Estos elementos servirán de base para clasificar las estrategias por áreas funcionales:

<b>AREAS DE APLICACIÓN</b>			
<b>Área Financiera</b>	<b>Área Mercado</b>	<b>Área de producción</b>	<b>Área administrativa</b>
Administración de inventario	Promoción de productos.	Calidad de productos	Base de datos de proveedores.
Análisis de costeo de actividades	Innovación de productos	Tiempos de entrega	Políticas de pago.
Liderazgo en costos	Expansión de mercado		Implementación del plan estratégico
	Estudio de mercado		Servicio al cliente
	Mantener buenas relaciones con sus clientes.		

## E. ANALISIS DE MATRIZ FODA

A continuación se enumera las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas por todos los sectores relacionados con la empresa (ejecutivos, clientes y proveedores).

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1- Satisfacción del cliente en cuanto al Servicio F2- Satisfacción del cliente por el Precio de los productos F3- Mantiene buenas relaciones con sus actuales proveedores F4- La calidad en los insumos proporcionados por los proveedores F5- Fidelidad de los empleados y las habilidades para realizar las operaciones específicas.	D1- Los clientes no reciben promociones por la adquisición del producto D2- Los pedidos de ZAMI se realizan dependiendo de la demanda de los clientes. D3- No posee tecnología de punta para la elaboración de los productos D4- Posee proveedores únicos de algunos insumos de materia prima y no realiza negociaciones con otros proveedores. D5- Tiempos de entrega del producto no son los esperados por los clientes. D6- No se realiza un análisis de costos por producto D7- No cuentan con sistema presupuestario para prever sus gastos
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1- Oportunidades de expansión y de diversificación de productos O2- Los proveedores consideran a ZAMI como un cliente potencialmente grande O3- Experiencia en el mercado local O4- Ventas de Fin de Año	A1- Reducción de la demanda de los consumidores finales A2- Ingreso al mercado de nuevos competidores A3- Modificaciones en el precio y/o calidad A4- Productos sustitutos A5- Reducción de la producción provocada por poca demanda

## F. DISEÑO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE EL CRUCE DE VARIABLES FODA

El diseño de estrategias se hizo con base a la combinación de una variable interna con una externa dando como resultado estrategias con diferente propósito tales como:

Se procedió a realizar el cruce de variables del FODA para elaborar las siguientes estrategias:

	F	D
O	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los precios competitivos de los productos de la empresa para diversificar y expandirse en el mercado (F2, O1).</li> <li>• Maximizar la calidad de la materia prima aprovechando la experiencia en producción de artículos plásticos publicitarios (F4, O3).</li> <li>• Incrementar las ventas en el fin de año apoyado en la satisfacción del cliente por entregas oportunas (F1, O4).</li> </ul>	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar las ventas de productos de menor demanda mediante una campaña publicitaria (D1, O3).</li> <li>• Elaborar un sistema presupuestario que permita la administración de inventario (D7, O2).</li> <li>• Atraer nuevos clientes incentivándolos con el compromiso de entregas a tiempo (D5, O2).</li> <li>• Elaborar un sistema de costeo que permita mantener actualizado los costos por cada línea de productos, tamaños y diseños (D6, O1).</li> <li>• Utilizar el benchmarking para mejorar los procesos y maximizar la productividad (D1, D3, O3).</li> </ul>
A	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un programa de capacitación para aprovechar la buena disposición del personal en la producción eficiente (F5, A5).</li> <li>• Innovar productos para contrarrestar la competencia y productos sustitutos (F4, A4).</li> <li>• Elaborar una base de datos de proveedores para mantener precios competitivos neutralizando la amenaza de nuevos competidores (F2, A2).</li> </ul>	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar productos de menor demanda de la línea de producción (D2, A5)</li> </ul>

## G. CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS POR AREAS FUNCIONALES

### 1. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Estrategia 1. Aprovechar los precios competitivos de los productos de la empresa para diversificar y expandirse en el mercado.

Estrategia 2. Incrementar las ventas en el fin de año apoyado en la satisfacción del cliente por entregas oportunas. Por el servicio brindado

Estrategia 3. Impulsar las ventas de productos de menor demanda mediante una campaña publicitaria.

Estrategia 4. Innovar productos para contrarrestar la competencia y productos sustitutos.

Estrategia 5. Atraer nuevos clientes incentivándolos con el compromiso de entregas a tiempo.

Estrategia 6. Eliminar productos de menor demanda de la línea de producción

### 2. ESTRATEGIAS DEL AREA DE FINANZAS

Estrategia 7. Elaborar un sistema presupuestario que permita la administración de inventario

Estrategia 8. Elaborar una base de datos de proveedores para mantener precios competitivos neutralizando la amenaza de nuevos competidores

Estrategia 9. Elaborar un sistema de costeo que permita mantener actualizado los costos por cada línea de productos, tamaños y diseños.

### 3. ESTRATEGIAS DEL AREA DE PRODUCCION

Estrategia 10. Maximizar la calidad de la materia prima aprovechando la experiencia en producción de artículos plásticos publicitarios.

Estrategia 11. Utilizar el benchmarking para mejorar los procesos y maximizar la productividad.

### 4. ESTRATEGIAS DEL AREA ADMINISTRATIVA

Estrategia 12. Diseñar un programa de capacitación para aprovechar la buena disposición del personal en la producción eficiente.

H. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Estrategia 1. Aprovechar los precios competitivos de los productos de la empresa para diversificar y expandirse en el mercado.

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011		2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES		
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV	I	II		III	IV												
Defender una posición de participación del mercado, aprovechando la aceptación y preferencia de los clientes por el precio de los productos para aumentar la línea de productos existente.	Generación y evaluación de ideas de nuevos productos	Participación por parte de los clientes, empleados y proveedores de ZAMI, S.A. DE C.V.  Obtención de ideas de nuevos productos	1.Papel 2.Boligrafo 3.Computadora 4.Programa Excel 5.Tinta	\$350.00																					Gerente de Ventas
	Análisis de Negocios	Identificación de características del producto,	1.Consultora	\$600.00																					Gerente de Ventas
		Estimación de la demanda del mercado,																							
		Estimación de la competencia																							
		Estimación de la rentabilidad del producto,																							
		Establecimiento de un programa para desarrollar el producto																							
	Estudio de factibilidad del producto																								
	Fijación de precios de Aprovechamiento de Mercado	Aceptación del producto creando oportunidad de competencia no basada en el precio	1. Consultora	\$600.00																					Gerente Financiero y Gerente de Ventas
		Protección contra un posible error al fijar el precio																							
		Atraer los segmentos del mercado más sensibles al precio																							
Desarrollo de prototipos del producto	Fabricación de modelo piloto	1. Materiales 2.Horas-Hombre 3.Horas-Máquina	\$250.00																					Jefe de Producción	
	Pruebas de laboratorio y Evaluaciones Técnicas para determinar la factibilidad de producción																								
Comercialización y publicidad	Lanzamiento del producto al mercado	1. Publicista para campaña radial	\$350.00																					Gerente de Ventas	
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$2,150.00</b>																					

**Estrategia 2. Incrementar las ventas en el fin de año apoyado en la satisfacción del cliente por entregas oportunas.**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV																	
Diseñar un sistema de información que permita controlar los tiempos de entrega	Diseño de Sistema de Información	Conocer la demanda de los clientes en el fin de año anticipadamente considerando la demanda de años a anteriores	1.Computadora, 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.1 Persona 6. Programa Excel	\$600.00																					Gerente de Ventas y Administrativo
		Estándar de producción en cuanto al tiempo de producción																							
		Determinar la capacidad instalada de la fábrica																							
	Elaboración de un programa especial de producción para ventas de fin de año	Eliminación de excesos de producción	1.Computadora, 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 6. Programa Excel	\$350.00																					Jefe de Producción
		Entrega del producto en el tiempo prometido																							
	Publicidad antes del periodo de ventas de fin de año	Incremento en la demanda de los productos en fin de año	1. Encargado de publicidad 2. Cuñas radiales y publicaciones en periodicos	\$900.00																					Gerente de Ventas
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$1,850.00</b>																					



## Estrategia 4. Innovar productos para contrarrestar la competencia y productos sustitutos.

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV																	
Desarrollar nuevos productos para ampliar el mercado	1.Realizar un estudio de mercado sobre las necesidades de nuevos productos en los clientes	Listado de nuevos productos a desarrollar.	1. Consultora	\$600.00																					Gerente de Ventas
		Cantidad de productos a adquirir por los clientes.																							Gerente de Ventas
	2.Desarrollo de Prototipos.	Fabricación de modelo piloto.	1. Computador 2. Horas hombre 3. Horas máquina 4. Materiales	\$250.00																					Jefe de Producción
		Pruebas de laboratorio y Evaluaciones Técnicas para determinar la factibilidad de producción.																							Jefe de Producción
	3.Pruebas del mercado.	Aceptación del producto, tanto por su uso, como por su precio por parte de los clientes.	1.Muestras promocionales	\$500.00																					Jefe de Producción
	4.Comercialización	Lanzamiento del producto al mercado.	1.Campaña publicitaria radio y periódico	\$600.00																					Gerente de Ventas
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$1,950.00</b>																					

**Estrategia 5. Atraer nuevos clientes incentivándolos con el compromiso de entregas a tiempo.**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV																	
Promocionar el compromiso de "Capacidad de Respuesta" para atraer nuevos clientes	Publicidad enfocada al Compromiso de "Capacidad de Respuesta de Zami"	Incentivación para que los clientes adquieran los productos confiando en los tiempos de entrega	1.Publicista 2.Cuña radial 3.Publicaciones en el periódico	\$900.00																					Gerente de Ventas
	Elaboración de Estandares de Producción en cuanto al tiempo de producción	Conocimiento del tiempo de producción de los artículos para adquirir compromisos con los clientes	1.Computadora 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.Programa Excel	\$350.00																					Jefe de Producción
	Determinar capacidad instalada	Conocimiento de las cantidades a entregar por periodo de tiempo, por lote, por línea de producto, etc.	1.Computadora 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.Programa Excel	\$350.00																					Jefe de Producción
	Determinar la Economía de Escala	Conocer la capacidad de las máquinas	1.Computadora 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.Programa Excel	\$350.00																					Jefe de Producción
	Elaboración de Políticas de Minimos de tiempo y minimos de cantidad	Conocer los compromisos que se pueden adquirir en cuanto al tiempo de entrega y las cantidades solicitadas	1.Computadora 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.Programa Excel	\$350.00																					Jefe de Producción y Gerente de Ventas
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$2,300.00</b>																					

**Estrategia 6. Eliminar productos de menor demanda de la línea de producción**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUES TO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV																	
Eliminar de la línea de producción, productos de menor demanda para reducir costos e invertir en otros que produzcan mayor rentabilidad	Realizar un análisis de la línea de productos	Identificación del o los productos menos rentables y los más rentables	1.Computador a 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.Programa Excel 6.Horas Hombre	\$ 500.00																					Gerente de Ventas y Financiero
		Aumento de la capacidad instalada																							
		Aumento de la utilidad marginal																							
	Realizar un análisis de stock de inventarios	Obtener el dato total de los productos terminados que se quieren eliminar.	1.Computador a 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.Programa Excel	\$ 250.00																					Jefe de Producción
	Elaborar un programa de regalías de productos que se desean eliminar de la línea de producción.	Eliminar el stock de inventarios de los productos que se quieren eliminar de la línea de producción	1.Computador a 2.Papel 3.Lápiz 4.Tinta 5.Programa Excel	\$ 250.00																					Gerente de Ventas
		Impulsar los productos de mayor demanda, proporcionando las regalías o promociones																							
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$ 1,000.00</b>																					



**Estrategia 8. Elaborar una base de datos de proveedores para mantener precios competitivos neutralizando la amenaza de nuevos competidores.**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV																	
Diseñar una base de datos de proveedores para obtener un control de precios ofrecidos y del mercado.	Realizar el diseño para la base de datos de proveedores.	Modelo de la base de datos que utilizara la empresa para identificar sus proveedores.	PC	\$ 500.00	■	■																			Especialista en Informatica
	Solicitar datos generales a las empresas que suministren materiales.	Información de proveedores para ingresarla a la base de datos.	PC, telefono, correo electrónico	\$ 400.00			■	■																	Encargado de Compras
	Ingresar información a la base de datos.	Formación de la base de datos de proveedores.	PC	\$ 500.00					■				■				■				■				Especialista en Informatica
	Ordenar proveedores por el tipo de servicio que brindan.	Administración de proveedores por el tipo de servicio que brindan.	PC	\$ 350.00						■				■				■				■			Especialista en Informatica
	Ingresar precios de artículos y servicios que ofrecen los proveedores actuales.	Control de precios que ofrecen los proveedores para realizar comparaciones con otros en el mercado.	PC	\$ 500.00							■				■				■				■		Especialista en Informatica
	Divulgacion de precios a cada area involucrada.	Conocimiento del personal encargado de compras de materiales.	PC	\$ 800.00							■				■				■				■		Encargado de Compras
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$ 2,250.00</b>																					

**Estrategia 9. Elaborar un sistema de costeo que permita mantener actualizado los costos por cada línea de productos, tamaños y diseños.**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLE S
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV																	
Efectuar un estudio de análisis de costos en todas las líneas de productos para obtener precios competitivos y conocer la rentabilidad de la empresa.	Identificar los centros de costos de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Toma de decisiones de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa referente a los costos incurridos.	Contratación de Contador de Costos	\$ 1,500.00																					Contador de Costos
	Diseño de métodos para la asignación o identificación de los costos	Identificación y cuantificación plena en cada centro de costo asignado.	PC. Escritorio	\$ 200.00																					Contador de Costos
	Denominación de cada una de las cuentas control y registros auxiliares.	Identificación de cuentas de control para asignación de cada uno de los gastos.	PC. Escritorio	\$ 200.00																					Contador de Costos
	Diseño de formas e informes rutinarios.	Información de los costos por cada centro con especificaciones de cada concepto incurrido, por ejemplo materiales, servicios de mantenimiento, trabajadores.	PC. Escritorio	\$ 200.00																					Contador de Costos
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$ 2,100.00</b>																					

**Estrategia 10. Maximizar la calidad de la materia prima aprovechando la experiencia en producción de artículos plásticos publicitarios.**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES	
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE					
					I	II	III	IV																		
<b>Obtener productos terminados de alta calidad al mismo costo de producción.</b>	Clasificación de materia prima y sus especificaciones de calidad	Estandar de calidad por materia prima	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Horas hombre	\$ 200.00																					Jefe de producción y encargado de bodega	
		Estandar de calidad por linead de producto.																								
	Políticas de calidad	Logro de un Compromiso Total con la Calidad	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Horas hombre	\$ 50.00																					Jefe de de Producción	
	Realizar equipos de calidad	Circulo de Calidad	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Horas hombre	\$ 150.00																					Jefe de de Producción	
	Sistema de calidad	Control de calidad	Compromiso de los trabajadores	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Horas hombre	\$ 300.00																					Jefe de de Producción
Adquirir maquinaria a un buen precio y de fácil uso para los empleados que permita reducir los costos de producción y el porcentaje de productos defectuosos.	Adquición de maquinaria para la reducción de productos defectuosos.	Reducción de los costos de producción.	1. Cotización de las maquinarias mas recientes	\$ 450.00																					Encargado de de Compras	
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$ 1,150.00</b>																						

**Estrategia 11. Utilizar el benchmarking para mejorar los procesos y maximizar la productividad.**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV																	
<b>Aplicar la herramienta administrativa del benchmarking comparando los productos y procesos de los competidores más fuertes para realizar mejoras organizacionales.</b>	Determinar a quién se le hará el benchmarking.	Listado de empresas y sus productos líderes	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Horas hombre	\$ 100.00																					Gerente de Ventas
		Identificación y aseguramiento de los recursos necesarios que se necesitan para mejorar procesos.																							
	Formar un equipo de benchmarking, definiendo funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros.	Introducción de herramientas para el manejo de proyectos que se realicen en la empresa.	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Horas hombre	\$ 200.00																					Gerente de Ventas
		Identificación de las personas idóneas para formar los equipos de benchmarking.																							
	Identificar los socios del benchmarking, estableciendo red de información propia e identificar los recursos de información.	Identificación de las mejores prácticas organizacionales que utilizan los competidores más fuertes.	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Horas hombre	\$ 200.00																					Gerente de Ventas
	Recopilar y analizar la información del benchmarking.	Proyección de los niveles de desempeño actuales.	1. papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Cañón o retroproyector 4. Horas hombre	\$ 200.00																					Gerente de Ventas
Proyección de los niveles de desempeño futuros.																									
Aplicar lo investigado, presentando resultados e identificando posibles mejoras de productos y procesos.	Establecimiento de metas que cambien los métodos y prácticas actuales.	1. papel 2. Computadora 3. Impresora 4. Cañón o retroproyector 4. Horas hombre	\$ 200.00																					Gerente de Ventas	
	Desarrollo de planes de acción específicos en las áreas donde se requiere más los cambios.																								
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$ 900.00</b>																					

**Estrategia 12. Diseñar un programa de capacitación para aprovechar la buena disposición del personal en la producción eficiente.**

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	2011				2012				2013				2014				2015				RESPONSABLES				
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE								
					I	II	III	IV																					
Mejorar la eficiencia en la producción apoyándose en el recurso humano que posee la organización.	Pago de incentivos por cumplimiento de metas	Incrementar la productividad de cada trabajador con el cumplimiento de metas.	1. Computadora. 2. Papel. 3. Impresora	\$ 500.00																									Gerente de Recursos Humanos y Jefe de procción
	Capacitación	Trabajadores con capacidades técnicas, que aporten ideas innovadoras en la producción.	1. Personal con experiencia en capacitación. 2. Horas hombre. 3.Computadora . 4. Callón o Retro proyector. 5. Presupuesto para refrigerio.	\$ 300.00																									Gerente de Recursos Humanos
	Fomento de Clima laboral	Integrar al personal idóneo en la planta de producción	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora .	\$ 50.00																									Gerente de Recursos Humanos
	Fomentar el liderazgo en equipos de mejora	Cumplimiento eficaz y eficientemente de las funciones en el área de producción	1. Papel 2. Computadora 3. Impresora .	\$ 100.00																									Gerente de Recursos Humanos y Jefe de producción
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$ 950.00</b>																									

**COSTO DE IMPLEMENTACION DE PLAN ESTRATEGICO**

<b>N°</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MONTO PRESUPUESTADO</b>
1	Aprovechar los precios competitivos de los productos de la empresa para diversificar y expandirse en el mercado	\$ 2,150.00
2	Incrementar las ventas en el fin de año apoyado en la satisfacción del cliente por entregas oportunas.	\$ 1,850.00
3	Impulsar las ventas de productos de menor demanda mediante una campaña publicitaria	\$ 3,700.00
4	Innovar productos para contrarrestar la competencia y productos sustitutos	\$ 1,950.00
5	Atraer nuevos clientes incentivándolos con el compromiso de entregas a tiempo	\$ 2,300.00
6	Eliminar productos de menor demanda de la línea de producción.	\$ 1,000.00
7	Elaborar un sistema presupuestario que permita la administracion de inventarios.	\$ 6,900.00
8	Elaborar una base de datos de proveedores para mantener precios competitivos neutralizando la amenaza de nuevos competidores.	\$ 2,250.00
9	Elaborar un sistema de costeo que permita mantener actualizado los costos por cada línea de productos, tamaños y diseños.	\$ 2,100.00
10	Maximizar la calidad de la materia prima aprovechando la experiencia en producción de artículos plásticos publicitarios.	\$ 1,150.00
11	Utilizar el benchmarking para mejorar los procesos y maximizar la productividad	\$ 900.00
12	Diseñar un programa de capacitación para aprovechar la buena disposición del personal en la producción eficiente.	\$ 950.00
<b>MONTO PRESUPUESTADO</b>		<b>\$ 27,200.00</b>

I. SEGUIMIENTO Y CONTROL

(EJEMPLO DE DESARROLLO)

Estrategia 2. Incrementar las ventas en el fin de año apoyado en la satisfacción del cliente por entregas oportunas.

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	RESPONSABLES	SEGUIMIENTO Y CONTROL		
						FECHA DE SEGUIMIENTO	¿SE CUMPLIÓ?	
							RESULTADOS ESPERADOS	PERIODO
Diseñar un sistema de información que permita controlar los tiempos de entrega	Diseño de Sistema de Información	Conocer la demanda de los clientes en el fin de año anticipadamente considerando la demanda de años a anteriores	1. Computadora, 2. Papel 3. Lápiz 4. Tinta 5.1 Persona 6. Programa Excel	\$600.00	Gerente de Ventas y Administrativo			
		Estándar de producción en cuanto al tiempo de producción						
		Determinar la capacidad instalada de la fabrica						
	Elaboración de un programa especial de producción para ventas de fin de año	Eliminación de excesos de producción	1. Computadora, 2. Papel 3. Lápiz 4. Tinta 6. Programa Excel	\$350.00	Jefe de Producción			
		Entrega del producto en el tiempo prometido						
	Publicidad antes del periodo de ventas de fin de año	Incremento en la demanda de los productos en fin de año	1. Encargado de publicidad 2. Cuñas radiales y publicaciones en periodicos	\$900.00	Gerente de Ventas			
<b>MONTOS PRESUPUESTADOS</b>				<b>\$1,850.00</b>				

## BIBLIOGRAFIA

- Ogorkiewiez R.M., "Thermo Plastic Properties and Design", Editorial McGraw-Hill Company N.Y., U.S.A
- Página de internet: <http://www.asipla.info/historia.htm>
  
- "Moldeo de Plásticos" John Delmonte, versión española, por Manuel Vidal de Carcer, Editorial José Monteso, Barcelona-España, 1967, 2ª edición, Pág. 18.
  
- Página de internet: [http://centros4.pntic.mec.es/ies.ramon.giraldo/tecn\\_ind/tema8\\_plasticos.pdf](http://centros4.pntic.mec.es/ies.ramon.giraldo/tecn_ind/tema8_plasticos.pdf)
  
- "Boletín eco. Y social" N°66, FUSADES. Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial (Página 30)
  
- Página de internet: <http://www.rree.gob.sv/site/promocion47.html>
  
- Peña José Luis. Guía para el tratamiento contable del arrendamiento financiero en El Salvador de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad, San Salvador, UCA 2001
  
- Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David. Novena edición. Marzo 2003.
  
- Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma, Aspectos Conceptuales José Ramón Betancourt Tang Tercera edición
  
- Porlamar, Agosto de 2,002
  
- Conceptos de Administración estratégica. Fred R. David. Novena edición

- Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una guía paso a paso, George A. Steiner, Pág. N° 21
  
- Manual de Administración Estratégica. Albert, Kenneth J., cap.10 pág. 13.
  
- Administración Una Ventaja Competitiva. Irwin McGraw-Hill, cuarta edición. 2001
  
- Página de internet: <http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

# ANEXOS



5. ¿Considera que ZAMI, posee oportunidades que puede aprovechar para continuar suministrándoles Materia prima?

a. Si

b. No

6. ¿Qué Oportunidades puede identificar actualmente en la empresa?

---

---

7. ¿Considera que existe alguna amenaza en ZAMI la cual pudiera afectar su relación de proveedor como para dejar de suministrarles productos?

a. Si

b. No

Explique: \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que ZAMI, posee debilidades fácilmente identificadas?

a. Si

b. No

Explique: \_\_\_\_\_

9. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Considera que esta debilidad puede volverse una amenaza para la empresa?

a. Si

b. No

10. Cuáles considera que son las Fortalezas más notables de ZAMI como cliente?

---

---

11. Considera que ZAMI es una empresa que se encuentra rodeada de competidores fuertes?

a. Si

b. No



## ANEXO N°2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



La presente **Encuesta para Clientes de ZAMI, S.A. DE C.V.** tiene como propósito recabar información relevante para determinar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); correspondiente a la propuesta de un plan estratégico para la mediana empresa dedicada a la fabricación de plástico, ubicada en el área metropolitana de San Salvador.

Los resultados obtenidos serán tratados de manera confidencia y únicamente serán utilizados en el trabajo de graduación, para optar al grado de Licenciadas en Administración de Empresas.

Por su colaboración al responder objetivamente a las preguntas formuladas, le estaremos agradecidos.

1. ¿Cuáles de los siguientes productos que elabora ZAMI, conoce? (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)
  - a. Estampado de camisas y gorras.
  - b. Cosmetiqueras
  - c. Magnéticos y llaveros
  - d. Porta documentos
  - e. Artículos para oficinas
  - f. Estampado de cristalería y cerámica
  - g. Cartapacios
  - h. Maletines y bolsas
  - i. Estampado de lápices y bolígrafos
  - j. Capas para la lluvia
2. ¿Cuáles de esos productos, consume? (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)
  - a. Estampado de camisas y gorras.
  - b. Cosmetiqueras
  - c. Magnéticos y llaveros
  - d. Porta documentos
  - e. Artículos para oficinas
  - f. Estampado de cristalería y cerámica
  - g. Cartapacios
  - h. Maletines y bolsas
  - i. Estampado de lápices y bolígrafos
  - j. Capas para la lluvia
3. ¿Adquiere el producto fácilmente?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Se siente satisfecho(a) con el servicio que le brinda la empresa ZAMI?
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Se siente satisfecho(a) con la calidad del producto que le vende la empresa ZAMI?
  - a. Si
  - b. No

6. ¿Considera que ZAMI, le ofrece un precio justo por la adquisición de sus productos?  
a. Si  b. No
7. ¿Si el precio del producto que ZAMI elabora y que usted consume, aumentara considerablemente, continuaría consumiendo este producto?  
a. Si  b. No
8. ¿Conoce productos sustitutos a los que le ofrece la empresa ZAMI?  
a. Si  b. No   
¿Cuáles? \_\_\_\_\_
9. ¿Por qué prefiere los productos que ZAMI elabora? ? (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)  
a. Por el precio  d. Porque no conoce otro fabricante   
b. Por la calidad  e. Por el servicio adicional que proporcionan   
c. Por la accesibilidad   
f. Otro.  Explique: \_\_\_\_\_
10. ¿Considera que ZAMI es una empresa que tiene mucha competencia?  
a. Si  b. No
11. ¿Considera que ZAMI, posee debilidades fácilmente identificadas?  
a. Si  b. No   
Explique: \_\_\_\_\_
12. ¿Qué amenazas considera que pueden afectarle para que deje de consumir los productos que ZAMI le ofrece?  
\_\_\_\_\_
13. ¿Considera la competencia como una de las amenazas para los productos que ofrece ZAMI?  
a. Si  b. No
14. ¿Puede identificar alguna de las oportunidades que ZAMI posee actualmente para mantener a sus clientes?  
a. Si  b. No   
Explique: \_\_\_\_\_
15. ¿Cuáles considera que son las Fortalezas en los productos de ZAMI?  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo califica la atención que le brindan para la compra de su producto

a. Excelente

d. Mala

b. Buena

e. Muy mala

c. Regular

17. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de su producto?

a. Excelente

d. Mala

b. Buena

e. Muy mala

c. Regular

18. ¿Usualmente se le ofrecen promociones por la adquisición de algunos productos de ZAMI?

a. Si

b. No

## ANEXO N°3

### ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE ZAMI, S.A. DE C.V.

**Pregunta N° 1.** ¿Podría mencionar la principal fortaleza que la empresa actualmente posee y en qué se basa para catalogarlo así?

**Pregunta N° 2.** ¿Qué oportunidades considera que ZAMI, S.A. DE C.V., debe aprovechar en la actualidad?

**Pregunta N° 3.** ¿Cuál considera que es la debilidad que más dificultad o riesgo puede o podría ocasionar a la empresa? Y ¿Por qué?

**Pregunta N° 4.** ¿A qué amenaza se enfrenta la empresa actualmente?