

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



“PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL RUBIKSOL S.A. DE C.V. DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE SOLUCIONES DE EMPAQUE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CELIA JAZMÍN CASTRO DE CHEVEZ	CO09014
KAREN LIGIA MARÍA JURADO MEJÍA	JM08006
DELIA ELIZABETH PORTILLO BAILÓN	PB05013

DOCENTE ASESOR:

ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2015.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios todo poderoso por darme salud, sabiduría y entendimiento para lograr esta meta, a mis amados padres Norma Oliva y Víctor Castro, por formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, a mi esposo Byron Chevéz y mi suegra Rosario Hernández, por su cariño y apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera, a mis hijas Victoria y Maite, por ser fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más, a mis compañeras Karen y Delia por su amistad, a mi Docente Director Ing. y MAE José Ciriaco Gutiérrez por su tiempo, apoyo y conocimientos transmitidos en el desarrollo del proyecto.

Celia Jazmín Castro de Chevéz.

A Dios por estar en mi camino, por su amor, sabiduría y misericordia para alcanzar este grado, por permitirme culminar con éxito ésta etapa de mi vida, a mis queridos padres Maria Elena de Jurado y Salvador Jurado por su apoyo, comprensión y amor incondicional en lo largo de mi vida y carrera, a mi esposo Giovanni Palomares e hija Valentina por su amor y son mi motivo de superación, a mis compañeras Jazmín y Delia por su amistad y esfuerzo realizado, a mi Docente Asesor Ing y MAE José Ciriaco Gutiérrez Contreras por su experiencia, conocimiento, tiempo y dedicación en el desarrollo del trabajo de investigación.

Karen Ligia María Jurado Mejía.

Agradezco enormemente a dios, por haberme dado la sabiduría y entendimiento para poder llegar al final de este camino, a pesar de los tropiezos, saber levantarme y seguir con más fuerzas hasta llegar al cumplimiento de la meta final, agradezco a mis padres por haberme apoyado en cada momento, que lo necesite, siempre estando a completa disposición, dándome ánimos en cada momento, para lograr culminar con éxito mi carrera profesional, al Ing. José Gutiérrez Contreras, por dedicarnos de su tiempo, y ayudarnos paso a paso a culminar con éxito nuestro trabajo de graduación.

Delia Elizabeth Portillo Bailón.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A): LICDO. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIO (A) GENERAL: DRA. ANA LETICIA AMAYA

AUTORIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO (A): LICDO. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

SECRETARIO (A): JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

TRIBUNAL CALIFICADOR

LICDO. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO

ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS (DOCENTE ASESOR)

NOVIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADO A LA ELABORACIÓN DE SOLUCIONES DE EMPAQUE, EMPRESA RUBIKSOL S.A. DE C.V. Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO.	1
A. GENERALIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADO A LA FABRICACIÓN DE SOLUCIONES DE EMPAQUE: CAJAS DE CARTÓN.....	1
1. Orígenes de la industria del cartón en El Salvador	1
2. Desarrollo de la Industria del Papel Cartón y Derivados en El Salvador y Centroamérica.	2
3. Importancia de la industria del cartón	3
B. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA	4
1. Definición.....	4
2. Clasificación de la Pequeña Empresa.	8
C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL RUBIKSOL S.A. DE C.V.....	9
1. Historia de Rubiksol S.A. de C.V.....	9
2. Organigrama Rubiksol S.A. DE C.V.....	10
3. Productos que fabrica.....	10
4. Mercado consumidor	11
5. Mercado proveedor	11
6. Proceso productivo	12
7. Estadísticas de crecimiento en ventas.....	14
D. MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
1. Antecedentes	15
2. Definición de dirección estratégica.....	15
3. Planeación estratégica	16

4.	Proceso de administración estratégica.....	17
5.	Tipos de estrategias.....	21
6.	Elaboración de estrategias a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	27
E.	CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	27
1.	Etapas de desarrollo corporativo	27
2.	Ciclo de vida organizacional.....	30
3.	Crecimiento empresarial	32
4.	Innovación Empresarial.....	32
5.	Proyectos de inversión	36
F.	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS.....	37
1.	Importancia de la administración de personas.....	37
2.	Objetivos generales de la administración de personas.....	38
3.	Funciones técnicas que generan valor a la administración de personas.....	39
4.	Roles estratégicos de la gerencia de personas.	40
	CAPÍTULO II	42
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL RUBIKSOL S.A. DE C.V.....	42
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.	Métodos de investigación.	43
2.	Tipo de investigación.....	44
3.	Diseño de investigación.	44
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	45
5.	Fuentes de información.....	46
6.	Ámbito de investigación.	47
7.	Unidades de análisis.....	47
8.	Determinación del universo y muestra.....	48
9.	Procesamiento de la información.	52

D. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE RUBIKSOL S.A. DE C.V.	53
1. Según sus empleados:.....	53
2. Según sus principales clientes:.....	54
3. Según sus principales proveedores:	55
4. Resumen de la entrevista realizada al Gerente de ventas de Rubiksol S.A. de C.V.....	57
5. Resumen de la entrevista realizada al Gerente administrativo de Rubiksol S.A. de C.V.	59
6. Resumen de la entrevista realizada al Gerente financiero de Rubiksol S.A. de C.V.....	60
7. Resumen de la entrevista realizada al Gerente de Producción de Rubiksol S.A. de C.V.....	62
8. Resumen de la entrevista realizada al Gerente General de Rubiksol S.A. de C.V.....	63
9. Matriz FODA	65
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	67
1. Conclusiones.	67
2. Recomendaciones.	68
CÁPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO.	69
INTRODUCCIÓN	70
A. OBJETIVO.....	71
B. JUSTIFICACIÓN	71
C. FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	72
1. Formulación de la Misión de empresa Rubiksol S.A de C.V.....	72
2. Formulación de la Visión de empresa Rubiksol S.A de C.V.	73
3. Formulación de valores de empresa Rubiksol S.A. de C.V.	74
D. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	75
E. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA.....	76
F. DISEÑO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE EL CRUCE DE VARIABLES FODA.	78
G. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS POR ÁREAS FUNCIONALES.	79
A. Estrategias de Mercadeo.	79

B. Estrategias del área de Finanzas.....	79
C. Estrategias del área de producción.....	80
D. Estrategias del área administrativa.....	80
H. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	81
1. Costo de implementación del plan estratégico.....	96
I. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98

ANEXOS

Anexo 1: Resultado encuesta a empleados

Anexo 2: Resultado encuesta a clientes

Anexo 3: Resultado encuesta a proveedores

Anexo 4: Resultado entrevista realizada al Gerente de ventas de Rubiksol S.A. DE C.V.

Anexo 5: Resultado entrevista realizada al Gerente administrativo de Rubiksol S.A. DE C.V.

Anexo 6: Resultado entrevista realizada al Gerente financiero de Rubiksol S.A. DE C.V.

Anexo 7: Resultado entrevista realizada al Gerente de producción de Rubiksol S.A. DE C.V.

Anexo 8: Resultado entrevista realizada al Gerente general de Rubiksol S.A. DE C.V.

Anexo 9: Productos elaborados por Rubiksol S.A. DE C.V.

RESUMEN

La industria del Papel Cartón y Derivado, empezó a incursionar en el mercado Salvadoreño haciendo su aparición en la rama de Cajas Plegadizas, que rápidamente tuvo gran aceptación y la preferencia de los clientes en toda el área Centroamericana. El Sector Industrial Papel Cartón y Derivados realizan una actividad de gran relevancia como lo es proporcionar empaque a los productos de consumo masivo, médicos, confección, comercialización, envío, y protección de las mercaderías, entre otros. Es por ello que es necesario dar herramientas mercadológicas a estas empresas para que colaboren y fortalezcan la fluidez de la economía nacional.

La presente investigación se diseñó con el objetivo de elaborar un plan estratégico para fortalecer el crecimiento de la pequeña empresa industrial Rubiksol S.A. de C.V., dedicada a la fabricación de soluciones de empaque como lo son las cajas de cartón y derivados de cartón, que le permitirá incrementar sus ventas, mejorar su eficiencia y rentabilidad permitiéndole contar con una orientación para sus acciones y recursos, y así, posicionarse dentro de la industria fabricante de cajas, beneficiando con ello a empleados, accionistas, proveedores y clientes.

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

Con base a esto se estructuró la propuesta que ofrece establecer líneas generales de acciones a ejecutar para mejorar, e innovar procesos y así logra fortalecer el crecimiento organizacional en productos de soluciones de empaque, cajas de cartón y derivados de cartón.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en la elaboración de una Propuesta de Plan Estratégico aplicado a la pequeña empresa dedicada a la fabricación de soluciones de empaque, cajas de cartón; con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa Rubiksol S.A. de C.V.

En el proceso de la investigación se recopiló información de diferentes fuentes que conforman el Marco Teórico, el cual permitió elaborar instrumentos para obtener un diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Rubiksol, 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: generalidades del sector industrial dedicado a la fabricación de soluciones de empaque y características de la pequeña empresa salvadoreña, seguido por aspectos relacionados con Rubiksol S.A. de C.V., finalizando con planeación estratégica, crecimiento organizacional y administración de personas.

En el capítulo II, se encuentran las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información de campo de la investigación, así como los datos obtenidos para determinar la situación actual de la empresa Rubiksol S.A. de C.V.

En el capítulo III, corresponde a la Propuesta de un Plan Estratégico para la pequeña empresa industrial, Rubiksol, 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.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADO A LA ELABORACIÓN DE SOLUCIONES DE EMPAQUE, EMPRESA RUBIKSOL S.A. DE C.V. Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO.

A. GENERALIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADO A LA FABRICACIÓN DE SOLUCIONES DE EMPAQUE: CAJAS DE CARTÓN

1. Orígenes de la industria del cartón en El Salvador

La industria del Papel Cartón y Derivado, empezó a incursionar en el mercado Salvadoreño haciendo su aparición en la rama de Cajas Plegadizas, que rápidamente tuvo gran aceptación y la preferencia de los clientes en toda el área Centroamericana.

Los primeros años fueron decisivos en el logro de nuevas y mejores experiencias; empleando técnicas actualizadas que les permitieron expandirse en nuevas ramas de la Industria Gráfica. ¹

¹ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/745.542-M538p/745.542-M538p-CAPITULO%20I.pdf>

2. Desarrollo de la Industria del Papel Cartón y Derivados en El Salvador y Centroamérica.

La Industria de Papel y Cartón, surgió con fuerza a inicio en los años 1950, la cual estaba representada por pequeños fabricantes, quienes procesaban un tipo de cartón prensado, duro, con poca flexibilidad de los que obtenían las cajas que necesitaba la incipiente industrialización del país y de toda el área centroamericana. Con el crecimiento de la economía a través de toda la década de los años 50, surgida por la firma de tratados multilaterales por parte de las cinco naciones centroamericanas, la producción de los bienes se diversifica e intensifica, provocando una demanda de los productos de empaque. Ello da origen a que también los empaques sean variados y mejorados técnicamente, es decir, el empaque de cartón procesado y duro es desplazado por un cartón más suave y flexible.

Cartón corrugado. La primera máquina corrugadora, de Centroamérica se establece en Guatemala y la segunda en Costa Rica. Posteriormente, la máquina que estaba en Guatemala es trasladada a El Salvador, convirtiéndose en la primera máquina corrugadora que es establecida en este país, a la altura de los años 1960 – 1961. Esto se debió a que El Salvador tenía una posición más estratégica en lo concerniente a la distribución de productos de cartón para toda Centroamérica. En cuanto a este tipo de cartón fue, y es hasta ahora, el mejor cartón corrugado de toda Centroamérica. Por el año de 1966, surge la segunda planta de cartón corrugado en El Salvador (como una respuesta a la gran demanda de la Industrialización Centroamericana). Al mismo tiempo fueron surgiendo otras empresas que elaboraban un tipo de cartón más sencillo y flexible, el cartón plegadizo. La procedencia de la materia prima para fabricar cartón corrugado en el país ha sido desde su origen: Estados Unidos, Canadá y algunos países de Sudamérica.²

² <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/745.542-M538p/745.542-M538p-CAPITULO%20I.pdf>

3. Importancia de la industria del cartón

El Sector Industrial Papel Cartón y Derivados realizan una actividad de gran relevancia como lo es proporcionar empaque a los productos de consumo masivo, médicos, confección, comercialización, envío, y protección de las mercaderías, entre otros. Es por ello que es necesario dar herramientas mercadológicas a estas empresas para que colaboren y fortalezcan la fluidez de la economía nacional.

Este sector ha contribuido a fortalecer a la economía nacional con el incremento de las exportaciones hacia Centroamérica. Esta participación en las exportaciones ha permitido al sector ser más competitivo, y ha conducido a que estas empresas mejoren su tecnología, especializando su mano de obra, e introduciéndose a procesos de certificación en normas de calidad en la producción.

Estos productos de empaque son una alternativa de higiene e imagen para las empresas tanto comerciales, industriales, y de servicio para la protección de sus productos.³

Definición de cartón

Es un material formado por varias capas de papel superpuestas, a base de fibra virgen o de papel reciclado. El cartón es más grueso, duro y resistente que el papel.⁴

³ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/745.542-M538p/745.542-M538p-CAPITULO%20I.pdf>

⁴ <http://www.definicionabc.com/general/caja.php>

B. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA

La investigación se realizará en la pequeña empresa industrial dedicada a la fabricación de soluciones de empaque: cajas de cartón por lo que se detallan aspectos generales de la pequeña empresa.

1. Definición

Pequeña Empresa: “Persona natural o jurídica que opera en el mercado, produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados”⁵

Las pequeñas empresas se rigen por lo general en el control individual de una persona, es una estructura simple, en el caso, el Gerente o Propietario controla todas las actividades y toma decisiones referentes al funcionamiento de la empresa.

Asimismo, suele tener actividades como asesoría legal o contable la cual es provista por una tercera persona fuera de la empresa (subcontratación).

Sus principales características son:

- La realización de las tareas es supervisada directamente por el propietario
- Evaluación y recompensa es altamente informal
- La toma de decisiones se centraliza en una sola persona
- Por lo general, el propietario de la empresa posee poca especialización en las tareas internas.

⁵ <http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/category/1543847176.pdf> revisado en Julio 2011.

Organigrama de la Pequeña Empresa.

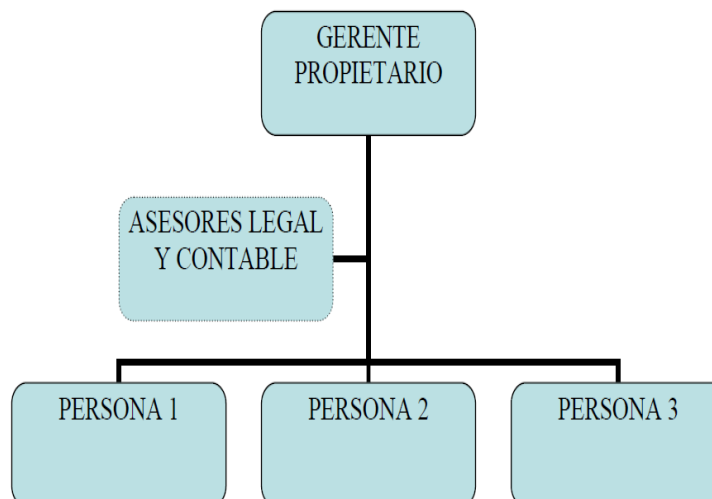


Imagen 1: Estructura simple

Cuando la empresa crece el control de una sola persona se hace más difícil, su estructura cambia para ser más funcional por eso se contratan especialistas en cada área. La actividad principal del Director, consiste entonces en coordinar e integrar todas las áreas. Es aquella que se sustenta en actividades clásicas que son necesarias llevar a cabo, como Producción, Contabilidad, Marketing, Finanzas, entre otras y que son trabajadas dentro de la empresa.⁶

⁶ <http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/category/1543847176.pdf> revisado en Julio 2011.

Organigrama de la Pequeña Empresa en crecimiento.

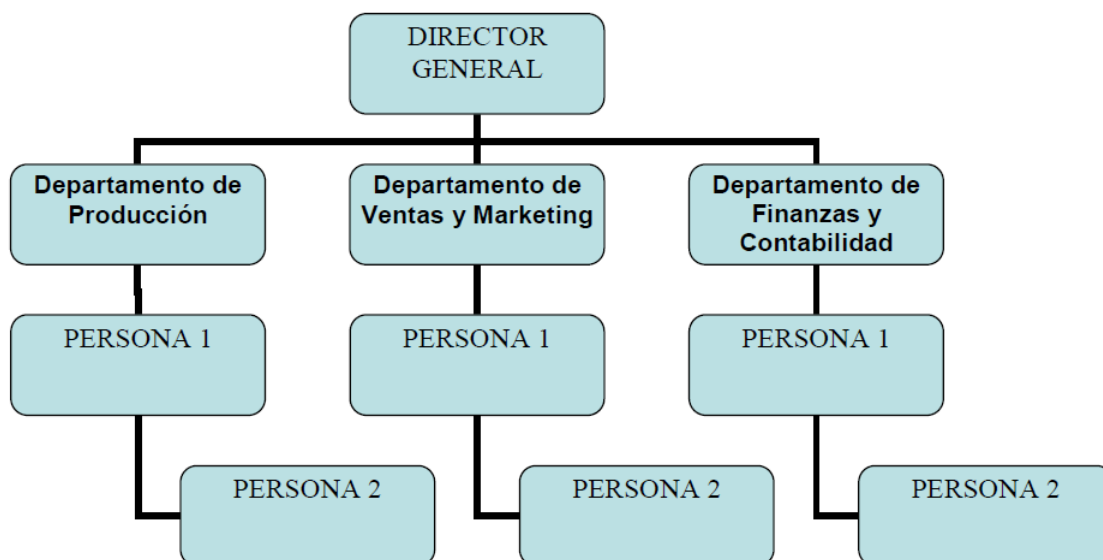


Imagen 2: Estructura divisional

Sus principales características son:

- Mejor uso del recurso humano especializado,
- Mejora la coordinación entre las diversas áreas y el control.

Cuando la empresa ha crecido suficientemente convirtiéndose en mediana empresa, utiliza una estructura divisional, en la cual, la empresa se divide en unidades divisionales en función de los productos o servicios, áreas geográficas o procesos. Por lo general, cada una de las divisiones incorpora especialistas funcionales y se organiza por departamentos.⁷

Sus principales características son:

- Incrementa el control operacional y estratégico,
- Flexibilidad ante los cambios del entorno,
- Enfoca los productos de la empresa en los productos y mercados objetivos.

⁷ <http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/category/1543847176.pdf> revisado en Julio 2011.

Muchas empresas carecen de manual de procedimientos y funciones o no lo cumplen de manera adecuada. Otras tantas, tampoco disponen de requisitos mínimos exigidos a los diferentes cargos para el cumplimiento de sus funciones, como la experiencia, el grado de formación, las características personales, la especialidad entre otros. Las empresas formales como las pequeñas y medianas empresas, están integradas al sistema legal del estado, inscritas a las distintas instituciones, pagan impuestos de la renta, impuestos a los municipios; una parte de estas empresas formales se inscriben al ISSS y las AFP`S.

Ventajas y desventajas de la Pequeña Empresa.

Entre las ventajas que tienen las Pequeñas Empresas a raíz de su naturaleza se destacan las Siguientes:

Ventajas	Desventajas.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades • Entrada a la economía de trabajadores nuevos o a raíz del desempleo surge una oportunidad de formar su propia empresa (Pequeña Empresa). • Brinda satisfacción y autonomía. • Absorben una porción importante de la población económicamente activa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierres principalmente por la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento. • Tienen menor poder de negociación con los proveedores debido a sus bajos volúmenes de compras. • Tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo.

Características de la Pequeña Empresa.

A manera general, las Pequeñas Empresas presentan algunas de las siguientes características dependiendo del tipo de recurso de la empresa:

- Un máximo de 50 empleados, incluyendo el dueño.
- Activos totales menores o iguales a USD \$45,725.
- Una administración independiente.
- Escasa especialización en el trabajo.
- Es una actividad no intensiva en capital.
- Cuenta con limitados recursos financieros.

2. Clasificación de la Pequeña Empresa.

La Pequeña Empresa, se define como una persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios bajo su propio riesgo, por medio de una unidad organizativa.

La definición y clasificación se determina con base a la cantidad de trabajadores por empresa, o en los ingresos anuales alcanzados por las mismas.

El siguiente cuadro, muestra cómo se clasifican las empresas por personal remunerado y sus ingresos anuales, aunque existen diversas formas de clasificar las empresas, la presente es una de las formas de clasificación aceptadas.

Clasificación de las Empresa.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 Empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 Empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7.0 Millones
Gran Empresa	Más de 100 Empleados	Más de \$7.0 Millones

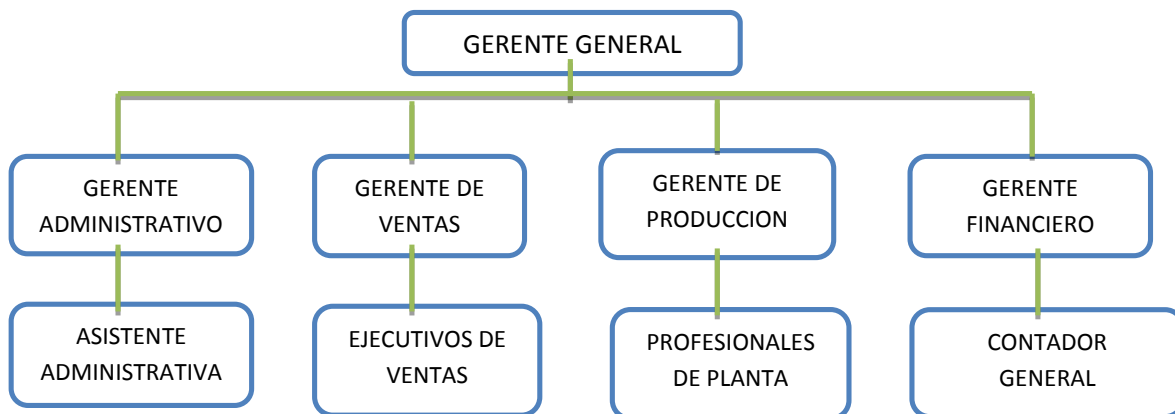
Cuadro 1. Fuente: Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía

C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL RUBIKSOL S.A. DE C.V.

1. Historia de Rubiksol S.A. de C.V.

Rubiksol S.A. de C.V., inicia sus operaciones el 4 de mayo el año 2012, con una visión y filosofía de servicio al cliente, lo que le permitió ser una opción muy atractiva para el mercado de soluciones de empaques. Gracias a la aceptación de sus clientes y las importantes inversiones en maquinaria, instalaciones, tecnología y capital humano; la empresa obtuvo un crecimiento desde el año 2013 hasta convertirla en la actualidad en una empresa sólida, ágil, de excelente calidad de producto y calidez de servicio, la cual está respaldada por un capital humano con mucha experiencia y una cultura enfocada en satisfacer la necesidades más exigentes de sus clientes.

2. Organigrama Rubiksol S.A. DE C.V.



8

3. Productos que fabrica

Rubiksol es una empresa que se dedica al diseño, producción y distribución de soluciones de empaque, cajas de cartón y papel en diferentes presentaciones, utilizando materiales como cartón, papel plegadizo, pegamento, tintas entre otros, se encarga de dar una imagen al empaque de los productos que pueda diferenciar el producto de una empresa con otra.

Su principal producto es la elaboración de cajas, ya que cuenta con el equipo necesario para poder diseñar según las necesidades de los clientes, Entre la elaboración de cajas tenemos:

- Cake,
- Pizza,
- Repostería,
- Medicamento,
- Industria Textil,

Además elaboran otros productos entre los cuales tenemos:

- Discos para cake,
- Porcioneros para pizza,

⁸ Según entrevista realizada al Gerente administrativo

- Gorros,
- Portavasos,
- Insertos para camisas.

Con el objetivo de cumplir con las necesidades de los clientes todos los productos cuentan con las siguientes características:

- Impresión en off-set de hasta ocho colores más acabado barnizado para un aspecto realmente brillante
- Suministradas en todas las calidades de cartón corrugado y combinaciones de flauta.⁹
- Fabricadas a la medida, según requisitos del cliente Impresión de alta calidad para una presentación óptima
- Características adicionales disponibles
- Asesoramiento técnico y experiencia en maquinaria de empaque
- Disponibilidad en una amplia gama de calidades de cartón corrugado y plegadizo

4. Mercado consumidor

Sus productos son vendidos a nivel nacional entre sus principales clientes tenemos: Pastelería Lorena en San Miguel, Pastelería Anthony's en Sonsonate, Pastelería Elly's en Cojutepeque, y en San Salvador Star Land S.A de C.V, SMG S.A de C.V, Pastelería Elsys, Savona S.A de C.V, e internacional con cliente en Guatemala, Matexa S.A de C.V .

5. Mercado proveedor

Dentro de sus principales proveedores se identifican las siguientes empresas: Cartonera S.A de C.V, Rúa S.A de C.V, Papelisa de C.V, Servipaper S.A de C.V, Tati El Salvador, Grafdepot S.A de C.V, Ingraft S.A de C.V, Troqueles Graficos de El Salvador, Rodillos Avanzados, Freund S.A de C.V, Gevisa S.A de C.V.

⁹ Según entrevista realizada al Gerente de Ventas.

6. Proceso productivo

Rubiksol es una empresa que elabora soluciones de empaques, su principal producto son las “cajas” elaboradas según la necesidad del cliente, las materias primas utilizadas son llamadas: CARTÓN CORRUGADO, PAPEL KRAFTBACK. Las áreas involucradas, la maquinaria, y equipo para la elaboración de este producto y los demás en general son:

a) Áreas principales

- Recepción de Materias Primas.
- Corte.
- Impresión.
- Troquelado.
- Proceso de acabado.
- Empacado.

b) Maquinaria y equipo

- Recepción de Materias Primas: Montacargas, Hidráulicos,
- Corte: Mesa de corte, máquina guillotina, topes, cinta métrica.
- Impresión: Máquina impresora, planchas de impresión, carretillas, calibradores, lámparas
- Troquelado: Máquina troqueladora, topes, mesa alimentadora, mesa de producto troquelado, tarimas.
- Proceso de acabado: Cuchillas, Calibradores, Aplicadores de pegamento.
- Empacado: Retirar exceso, contar, empacar y colocar en tarimas.

c) Proceso de fabricación

La elaboración del producto principal de Rubiksol son cajas que se realizan a través del siguiente proceso productivo:

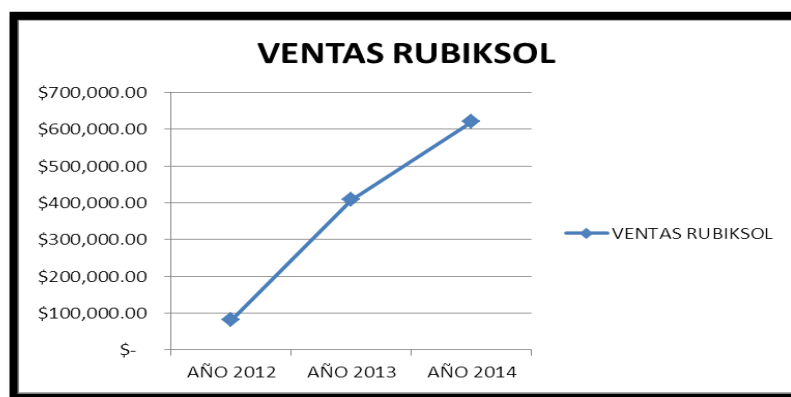
- Recepción de la materia prima.
- Se traslada al proceso de Corte.
- Corte de papel cartón.
- Se traslada al proceso de impresión.
- Se imprime.
- Se inspecciona que las impresiones hayan salido bien.
- Se traslada al proceso de secado.
- Se deja reposando para que seque.
- Se traslada al proceso de troquelado.
- Se troquela.
- Se inspecciona que el troquelado haya sido el adecuado.
- Se envía al proceso de acabado.
- Se pegan si es necesario
- Se dejar reposar para que seque
- Recorte de los sobrantes de las cajas de cartón.
- Se inspecciona que las cajas hayan quedado bien.
- Se cuentan.
- Se empaqueta.
- Se ordenan en tarimas.
- Se traslada a bodega de producto terminado.
- Se almacena en bodega de producto terminado.
- Se entrega a clientes.

7. Estadísticas de crecimiento en ventas

En el año 2012 Rubiksol, inicia operaciones introduciendo al mercado únicamente el producto de Cajas para pastel sin impresión, contando solamente con 1 máquina troqueladora y 6 empleados, con esto llegó a cerrar el año con ventas de \$81, 489.22

Para inicios del año 2013, realizan inversión en máquina impresora y máquina guillotina, para poder producir cajas para pastel con impresión, y además empezó a producir diferentes tipos de cajas y otros productos que llevan impresión, lo que contribuyó a tener un incremento de las ventas, cerrando el año 2013 con ventas de \$409,149.85.

Para el año 2014 realiza inversión en la construcción de una planta, ya que contaba con la maquinaria y equipo necesario para poder producir pero no contaba con el espacio suficiente para almacenar los productos en proceso y productos terminados, esta inversión contribuye a aumentar las ventas anuales un 34% en relación con las ventas del año 2013,



Gráfica 1. Ventas Rubiksol S.A de C.V

Como se observa en la gráfica 1 desde que inició operaciones Rubiksol ha tenido incrementos representativos en sus ventas, mas sin embargo para el año 2015 las ventas no representan incrementos significativos con relación al año 2014.

D. MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Antecedentes

El término de planeación estratégica, se originó en los años 1950 y se hizo popular a mediados de 1960 y 1970. 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 1980, debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante en el año 1990, trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

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.

2. Definición de dirección estratégica

Es importante mencionar el concepto de Dirección estratégica antes de definir el plan estratégico ya que forma parte del 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.¹⁰

¹⁰ David Fred R., conceptos de administración estratégica, 9ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2003

3. Planeación estratégica

a) Definición de plan estratégico

Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una 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.¹¹

b) Importancia del plan estratégico

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 y 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.

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 que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas de la organización.

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.

¹¹ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10ª edición, editorial Pearson education, México, 2007.

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 encuentra en el ambiente externo.¹²

El plan estratégico es un producto que surge a raíz de todos los esfuerzos de planeación de la corporación: 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 metas, políticas y acciones principales en un todo coherente.

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.

4. 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:

a) Establecimiento de misión, visión y metas

- **Misión.**

Propósito básico y alcance de operaciones en una organización. Es la declaración del objetivo de una organización de lo que desea lograr en el medio a nivel amplio.

¹² Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, 4^o edición, editorial Pearson Education, México, 2003.

- **Visión.**

Imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización. Es decir la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás.

- **Metas.**

Fin que la dirección desea alcanzar.

b) Análisis de oportunidades y amenazas

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, competidores, político, regulatorio, social, recursos humanos, macroeconómico y tecnológico.

- **Oportunidades.**

Son consideradas como variables externas que giran en el entorno de las empresas, y son representadas como factores favorables de influencia positiva en el accionar administrativo de las mismas.

- **Amenazas.**

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

c) Análisis de fortalezas y debilidades

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 de otros recursos internos.

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.¹³

- **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 estos 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.

- **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.

La comparación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se puede realizar a través de la técnica de matriz FODA, que a su vez, servirá para la formulación de las estrategias.

d) Implementación de estrategias

La implementación es la etapa de acción donde se movilizan empleados y gerentes para llevar a cabo una estrategia. Se requiere una estructuración 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.

¹³ David Fred R., conceptos de administración estratégica, 9ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2003.

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 pueden 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 deben desarrollar una agenda de implementación, finalizando con la planeación de la implementación.¹⁴

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.

e) 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.

¹⁴ Administración Una Ventaja Competitiva. Irwin McGraw-Hill, cuarta edición. 2001

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.

5. Tipos de estrategias¹⁵

a) Estrategias de integración

Son aquellas que buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de estrategia de integración: hacia adelante, hacia atrás y horizontal.

- **Integración vertical hacia adelante.**

Es aquella que busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas.

- **Integración vertical hacia atrás.**

La integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores.

- **Integración horizontal.**

La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores.

b) Estrategias intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y 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.

¹⁵ David Fred R., conceptos de administración estratégica, 9ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2003.

- **Penetración en 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.

- **Desarrollo del 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.

- **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.

c) 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, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- **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 solo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

- **Adelgazamiento**

El encogimiento ocurre cuando una organización se 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.

- **Desinversión.**

Se basa en la venta de una división o 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.

- **Liquidación**

Se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible.

d) Estrategias de diversificación

Se da cuando la organización diversifica la cartera de productos 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.

- **Diversificación concéntrica.**

Es la adición de productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

- **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.

- **Diversificación conglomerada**

Se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes.

e) Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- **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.

- **Diferenciación**

Se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de diferenciación solo 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.

- **Enfoque o 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.

f) Estrategias impulsadas por factores de éxito.

- **Estrategia impulsada por el producto**

Es aquella cuyo negocio se vincula con un solo producto y, como consecuencia, sus productos futuros se parecerán bastantes a los actuales y pasados, tanto en apariencia como en función. Los productos futuros serán modificados, 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.

- **Estrategia impulsada por la clase de usuario**

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.

- **Estrategia 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.

- **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.

- **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 buscarán solicitudes en el mercado para el uso de esta nueva tecnología y la transformaran en productos.

- **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.

- **Estrategia impulsada por el método de distribución**

La empresa que cuenta 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.

- **Estrategia impulsada por los recursos naturales**

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

- **Estrategia impulsada por el tamaño/ crecimiento**

Las empresas interesadas en el crecimiento en cuanto a las economías de escala, persiguen, con frecuencia, una estrategia de tamaño/crecimiento con la idea de que la toma de decisiones incremente su tamaño.

- **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.

6. Elaboración de estrategias a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) 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. El enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

E. CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Etapas de desarrollo corporativo

Las corporaciones exitosas siguen un patrón de desarrollo estructural a medida que crecen y se expanden. A partir de la estructura simple de la empresa emprendedora (en la que todos hacen de todo), las corporaciones exitosas generalmente crecen y se organizan a lo largo de líneas funcionales, con departamentos de marketing, producción y finanzas.

Al continuar su éxito, la empresa agrega nuevas líneas de productos de diferentes industrias y se organiza en divisiones interconectadas.¹⁶

- **Etapa I: Estructura simple**

La etapa I es caracterizada por el emprendedor que encuentra una empresa para promover una idea (un producto o servicio). El emprendedor toma personalmente todas las decisiones importantes y participa en cada detalle y fase de la organización. En la etapa I la empresa tiene poca estructura formal, lo que permite al emprendedor supervisar directamente las actividades de cada empleado.

La planificación es usualmente de corto plazo o reactiva. Las funciones administrativas típicas de planificación, organización, dirección, dotación de personal y control se llevan a cabo comúnmente en un grado muy limitado, si acaso. Las mayores fortalezas de una corporación en etapa I son su flexibilidad y dinamismo. El ímpetu del emprendedor infunde energía a la organización en su lucha por crecer. Su mayor debilidad es su extremada dependencia del emprendedor para decidir estrategias generales, así como procedimientos detallados. Si el emprendedor titubea, la empresa actúa generalmente con dificultad.

- **Etapa II: Estructura funcional**

La etapa II se concreta cuando un equipo de administradores con especializaciones funcionales reemplaza al emprendedor. La transición a esta etapa requiere de un cambio importante en el estilo directivo del ejecutivo principal de la empresa, especialmente si éste era el emprendedor de la etapa I. Debe aprender a delegar; de otro modo, el hecho de tener otros miembros en la dirección no produce ningún beneficio a la organización.

¹⁶ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10ª edición, editorial Pearson education, México, 2007.

En la etapa II, la estrategia corporativa favorece el proteccionismo a través del dominio de la industria, por medio del crecimiento vertical y horizontal. La mayor fortaleza de una corporación en la etapa II reside en su concentración y especialización en una industria. Su mayor debilidad es que pone todos sus huevos en una sola canasta.

- **Etapa III: Estructura divisional**

La etapa III es caracterizada por la empresa que administra diversas líneas de productos en muchas industrias y descentraliza la autoridad de la toma de decisiones. Las organizaciones que se encuentran en etapa III crecen mediante la diversificación de sus líneas de productos y la expansión para abarcar áreas geográficas más amplias.

Cambian a una estructura divisional con oficinas centrales y divisiones operativas descentralizadas, en la que cada división o unidad de negocio es una empresa en etapa II organizada funcionalmente. También pueden usar una estructura de conglomerado si la administración de alto nivel decide mantener operando en forma autónoma al grupo de subsidiarias en etapa II. En este momento se puede desarrollar una crisis de control en la que las diversas unidades actúan para optimizar sus propias ventas y beneficios, independientemente de la corporación en general, cuyas oficinas centrales parecen estar muy lejos y ser casi irrelevantes.

- **Obstáculos al cambio de etapas**

Con frecuencia, las corporaciones se encuentran en dificultades porque existen obstáculos que les impiden pasar a la siguiente etapa lógica de desarrollo. Los obstáculos al desarrollo pueden ser internos (como la escasez de recursos, la falta de capacidad o la renuencia de la administración de alto nivel a delegar la toma de decisiones en otros) o

externos (como condiciones económicas, escasez de mano de obra y falta de crecimiento del mercado).¹⁷

2. Ciclo de vida organizacional

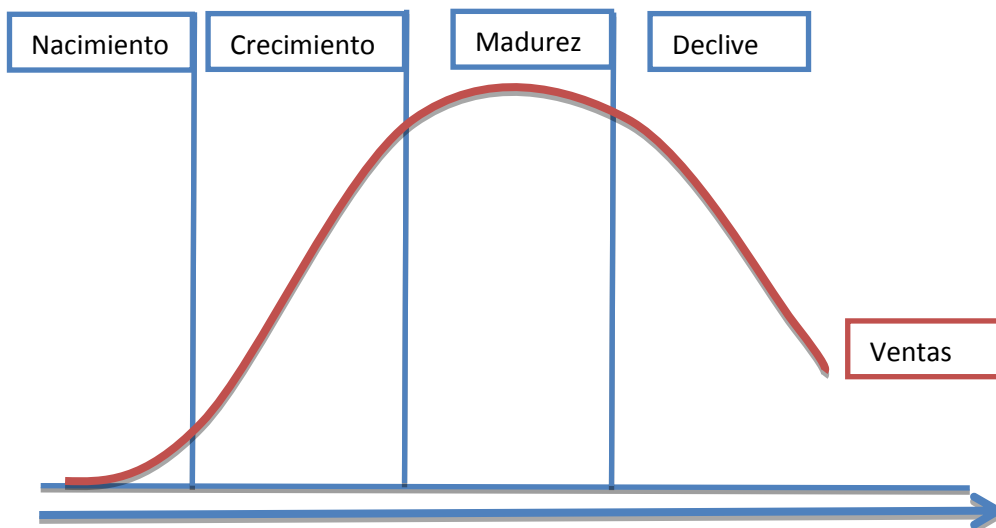


Imagen 3: Ciclo de vida Organizacional

En vez de considerar las etapas de desarrollo en relación con la estructura, el enfoque hacia el ciclo de vida organizacional destaca principalmente el problema dominante que enfrenta la corporación. La estructura organizacional es sólo un asunto secundario. El ciclo de vida organizacional describe la forma en que las organizaciones crecen, se desarrollan y finalmente declinan. Es el equivalente organizacional del ciclo de vida del producto en marketing.¹⁸

¹⁷ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10ª edición, editorial Pearson education, México, 2007.

¹⁸ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10ª edición, editorial Pearson education, México, 2007.

	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa V
Aspecto Dominante	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Muerte
Estrategias populares	Concentración en un nicho	Crecimiento vertical y horizontal	Diversificación concéntrica y de conglomerado.	Estrategia de beneficios seguida de por una estrategia de reducción.	Liquidación o quiebra.
Estructura probable	Dominada por el empleador	Se destaca la administración funcional	Descentralización en centros de beneficio o inversión	Cirugía estructural	Desmantelamiento de la estructura

Cuadro 2: Etapas del ciclo de vida

Estas etapas son nacimiento (etapa I), crecimiento (etapa II), madurez (etapa III), declive (etapa IV) y muerte (etapa V). El efecto de estas etapas en la estrategia y la estructura corporativas se resume en la tabla 1, Observe que las primeras tres etapas del ciclo de vida organizacional son similares a las tres etapas comúnmente aceptadas de desarrollo corporativo que se mencionaron previamente. La única diferencia significativa es la inclusión de las etapas de declive y muerte para completar el ciclo. Aunque la estrategia de una empresa sea todavía sólida, su estructura de envejecimiento, cultura y procesos pueden ser tales que impidan que se ejecute adecuadamente.

Sus competencias centrales se convierten en rigidez central, que ya no tiene capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, por lo que la empresa se mueve hacia el Declive.

No obstante, pasar del crecimiento a la madurez, al declive y, finalmente, a la muerte no es inevitable, ya que podría ocurrir una etapa de resurgimiento durante las etapas de madurez o declive. El ciclo de vida de las corporaciones se puede prolongar debido a innovaciones administrativas y de productos.

3. Crecimiento empresarial

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.¹⁹

Según los grupos gerenciales, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Crecimiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

4. Innovación Empresarial.

La innovación puede variar de gradual a radical. Como muestra en la Tabla 2, las capacidades (existentes o nuevas) de una corporación interactúan con su alcance estratégico (limitado o ilimitado) para formar cuatro categorías básicas de innovación. Las corporaciones pueden destacar una de estas categorías u operar en todas.²⁰

¹⁹ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10ª edición, editorial Pearson education, México, 2007.

²⁰ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10ª edición, editorial Pearson education, México, 2007.

Capacidades Organizacionales	Nuevas	3 Desarrollo de Nuevas Capacidades.	4 Crear cambios revolucionarios
	Existen	1 Mejorar los negocios Principales	2 Explotar las ventajas estratégicas
		Limitado	Ilimitado
	Alcance Estratégico		

Cuadro 4: Capacidades Organizacionales

- **Cuadrante 1: Mejorar los negocios principales.**

Este tipo de innovación se centra en modificaciones graduales que se desarrollan de manera rápida y barata. Incluye extensiones de línea y empaques más convenientes y con frecuencia forma parte de una estrategia de crecimiento horizontal. Su debilidad potencial es la miopía de mercado, es decir, la importancia que otorga a los productos y clientes existentes.

- **Cuadrante 2: Explotar las ventajas estratégicas.**

Este tipo de innovación se centra en llevar las marcas y líneas de productos existentes a clientes y mercados nuevos sin requerir un cambio importante en las capacidades actuales. Esto significa ir más allá del alcance estratégico actual de la empresa por medio del apalancamiento de sus capacidades, diseminándolas a través de una gama más amplia de mercados y clientes por medio de la diversificación concéntrica. Su debilidad potencial es la facilidad relativa para imitar la innovación que tienen los competidores con capacidades similares.

- **Cuadrante 3: Desarrollar nuevas capacidades.**

Este tipo de innovación se centra en aumentar la satisfacción y lealtad del cliente hacia la marca o línea de productos mediante la adición de nuevas capacidades organizacionales sin realizar cambios importantes en el alcance estratégico. La empresa desarrolla o adquiere nuevas tecnologías, talentos o empresas para dar mejor servicio a la gama actual de clientes y mercados de la empresa. Puede implicar una estrategia de crecimiento vertical. Su debilidad potencial es el costo de inversión y el tiempo de implementación.

- **Cuadrante 4: Crear cambios revolucionarios.**

Este tipo de innovación se centra en innovaciones radicales que trascienden las líneas de productos o marcas existentes para introducir cambios fundamentales tanto en su alcance estratégico como en sus capacidades. Esto implica un nuevo modelo empresarial y un futuro revolucionario para la empresa. Su debilidad potencial es un alto riesgo de fracaso.

Desarrollo de una cultura empresarial innovadora.

Para crear una corporación más innovadora, la administración de alto nivel debe desarrollar una cultura emprendedora, es decir, una que esté dispuesta a la transferencia de nueva tecnología tanto hacia las actividades como a los productos y servicios de la empresa, que debe ser flexible y aceptar el cambio.

Etapas de desarrollo de nuevos productos:

- **Generación de ideas.** Los conceptos de nuevos productos se identifican y afinan.

- **Evaluación de conceptos.** Se usan técnicas de selección para determinar la validez y la oportunidad de mercado del concepto. Se lleva a cabo una investigación de mercado preliminar y se desarrolla una estrategia. Se elabora un plan de negocios para presentarlo a la administración.
- **Diseño preliminar.** Se integra un nuevo equipo de proyecto para preparar las especificaciones del producto deseado.
- **Crear y probar el prototipo.** Se crea un modelo funcional del producto y se somete a numerosas pruebas.²¹
- **Diseño final y producción piloto.** Se desarrollan diseños finales del producto y proceso para fabricar cantidades pequeñas del producto con el fin de usarlas en el marketing de prueba. Las sugerencias de los usuarios se envían al equipo de diseño para su posible inclusión en el producto final.
- **Desarrollo del nuevo negocio.** Se activa a toda la empresa para lanzar el producto.

Debe estar dispuesta a soportar cierto porcentaje de fracasos de productos en su camino hacia el éxito. Debe tener la capacidad de administrar innovaciones pequeñas y graduales de los productos existentes, así como adelantos radicales que modifiquen las bases de la competencia en una industria. El tamaño grande no es una desventaja.

²¹ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10ª edición, editorial Pearson education, México, 2007.

5. Proyectos de inversión

Un proyecto de inversión es el proceso mediante el cual se elaboran propuestas para la adquisición de activos no corrientes, en concordancia con los planes estratégicos, que será sometida a una rigurosa evaluación junto a otras alternativas, para asignar los recursos necesarios para su ejecución a la alternativa que garantice la mayor rentabilidad e incremento de valor a la entidad como parte integral del presupuesto de inversiones a largo plazo. Los proyectos de inversión forman parte de los programas que se derivan del plan estratégico de una entidad.

Un proyecto de inversión se realiza en un lapso específico de tiempo, involucrando todos los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, con objetivo de obtener un nuevo activo en función de las necesidades, oportunidades, problemas u objetivos estratégicos de la entidad. El proyecto de inversión se caracteriza por ser un evento único, que está integrado por actividades específicas, limitado a un presupuesto y tiene un ciclo de vida con inicio y fin.²²

Clasificación de los proyectos de inversión desde la perspectiva estratégica empresarial:

- **Proyectos de modernización**

Inversiones cuyo objeto es sustituir un activo obsoleto por uno nuevo que mejore la eficiencia de la entidad; es decir incrementar el número de unidades producidas con respecto al activo obsoleto, disminuya costos de producción (materia prima, mano de obra y carga fabril) y por consiguiente aumente la rentabilidad.

- **Proyectos de expansión o diversificación.**

Inversiones que responden al crecimiento de la demanda que implican hacer más de lo mismo incrementando los canales de distribución y que posibiliten

²² Fornos Gómez, Manuel de Jesús , Administración financiera II,2da edición, ediciones contables, 2014

la oferta de nuevos bienes y servicios, logrando penetrar en mercados no atendidos, satisfaciendo la demanda actual y cubriendo nuevos mercados.

- **Proyectos de renovación o reemplazo.**

Inversiones cuyo objeto es sustituir un activo antiguo por uno nuevo que desarrolle la misma función, atendiendo el principio de negocio en marcha de una entidad.

- **Proyectos ambientales o de seguridad industrial.**

Inversiones obligatorias que no generan ingresos, derivadas de regulaciones del gobierno cuyo objeto es la seguridad de los empleados, la comunidad y la conservación del medio ambiente.

- **Proyectos operacionales.**

Inversiones destinadas a la infraestructura, tecnología y espacios para estacionamientos requeridos para el funcionamiento de la entidad.²³

F. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS.

1. Importancia de la administración de personas.

Importancia de la administración de personal es que permite alcanzar los objetivos de la organización y los objetivos de las personas.²⁴

Objetivos para la organización.

- Contar con personas altamente calificadas y con deseos de trabajar.
- Optimizar la inversión que realiza en las personas contratadas.
- Lograr los objetivos que se propone a través de cada persona.
- Mantener la armonía necesaria, para obtener mayor productividad.

²³ Fornos Gómez, Manuel de Jesús , Administración financiera II,2da edición, ediciones contables, 2014

²⁴ Serrano, Alexis, Administración de personas, 1ra edición, El Salvador,2,009.

- Disminuir los costos de contratación originada por una alta rotación.
- Asegurar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.
- Contar con la asesoría necesaria para el resto de gerentes.
- Obtener propuestas para el aprovechamiento óptimo de las personas.

Objetivos para las personas.

- Excelentes prestaciones.
- Seguridad física y psicológica en sus puestos de trabajo.
- Expectativas de desarrollo.
- Buena remuneración.
- Respeto.
- Buen trato.
- Relaciones exitosas y cordiales.
- Reconocimiento y participación.
- Prestigio a través de la imagen de la organización.
- Realización personal y laboral.
- Trabajo agradable.

2. Objetivos generales de la administración de personas.

Se reconocen cuatro objetivos genéricos que se deben alcanzar, los cuales son:²⁵

- **Social.**

Significa que se debe actuar con el compromiso de operar en la sociedad de forma ética y responsable.

- **Organizacional.**

Toda organización nace en la sociedad con un propósito y es el servicio o productos que brindan, el giro de sus actividades.

²⁵ Serrano, Alexis, Administración de personas, 1ra edición, El Salvador, 2009.

- **Funcional.**

La administración de personas busca obtener y dotar las personas idóneas para cada puesto de trabajo, a fin de que hagan el trabajo que les corresponde con calidad.

- **Personal.**

Significa que los objetivos de las personas estén en equilibrio con los organizacionales. En la medida que las personas perciben que se les retribuye su esfuerzo, se logra satisfacción y compromiso.

3. Funciones técnicas que generan valor a la administración de personas.

- Atraer y retener a las personas que poseen las competencias necesarias.
- Potenciar el crecimiento de las personas, con la capacitación y desarrollo.
- Promover información necesaria a la alta dirección para la toma de decisiones.
- Participar en la planeación estratégica de la organización.
- Facilitar el desarrollo tecnológico, administrativo y funcional de las personas.
- Alinear al personal con la misión, visión, valores y estrategia de la organización.
- Gestar una cultura y clima laboral que motive, desarrolle y conserve a las personas.
- Apoyar a las gerencias de línea en cuanto a administrar sus propias personas.
- Liderar proyectos de cambio organizacional.
- Crear, alimentar y actualizar las políticas que regirán a las personas.
- Establecer los mecanismos de comunicación para todas las personas en la organización.

- Buscar la forma de conservar las buenas relaciones laborales.

Con las funciones descritas anteriormente, la administración de personas logrará la mirada de la alta dirección, el respeto del resto de personas y da un salto cualitativo en la organización.²⁶

4. Roles estratégicos de la gerencia de personas.

Al presentar estos roles o papeles que debe desempeñar constantemente la gerencia de personas, se busca enfatizar el impacto que genera su ejecución en las personas, propietarios y el resto de gerentes de la organización.

Entre estos roles están:²⁷

- **Socio estratégico.**

Significa ser un aliado de la alta dirección, que difunda y haga vivir a las personas la misión, visión y estrategia de la organización. Significa que las personas se enmarquen entre la estrategia y un trabajo significativo y que desde su respectivo puesto de trabajo, ejecuten acciones de mucha relevancia estratégica.

- **Agente de cambio.**

Buscar que el cambio de actitudes y conductas favorezcan el rumbo estratégico diseñado. Al final se busca crear una organización abierta al aprendizaje, inteligente y capaz de mutar conforme a las exigencias de un entorno eminentemente cambiante.

²⁶ Serrano, Alexis, Administración de personas, 1ra edición, El Salvador, 2,009.

²⁷ Serrano, Alexis, Administración de personas, 1ra edición, El Salvador, 2,009.

- **Experto administrativo.**

Contribuir a la transformación de los procesos organizacionales, con rumbo a una satisfacción del cliente externo y la simplificación del trabajo de las personas, a fin de que se vuelva fácil, placentero, eficiente y rentable.

- **Mentor de las personas.**

Los trabajadores de cualquier organización, ante las dificultades de tipo laboral, personal o familiar, siempre acuden hacia alguien. En algunas ocasiones, tratan con su jefe inmediato, pero generalmente buscan auxilio y apoyo en la gerencia de personas. Ahí es donde se destaca el rol de mentoría, cuando se sabe escuchar, atender, respaldar y, sobre todo, responder solucionando los problemas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL RUBIKSOL S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La planificación dentro de la empresa es de vital importancia para el logro eficaz de los objetivos, siendo el plan estratégico una herramienta para lograrlo ya que permite a una empresa ser más proactiva al definir su propio futuro por lo tanto la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades ejerciendo control en su propio destino.

Mediante un diagnóstico de la situación actual se pudo describir la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación y así poder determinar la situación actual de la empresa para identificar su diagnóstico sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en las que se encuentra. En ese sentido se describen los objetivos de la investigación, los métodos y técnicas que se utilizaron mediante los cuales se pudo obtener información básica que permitió hacer una evaluación y planteamiento de estrategias que le permitan fortalecer su crecimiento organizacional.

El plan estratégico permitirá a la dirección de Rubiksol S.A de C.V, orientar las acciones o ejes estratégicos para el logro de su misión, visión y la ejecución de objetivos, estrategias y políticas a través de programas, presupuestos y procedimientos que permitirán organizar las actividades y el personal de la empresa para su implementación.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo general.

- Realizar una investigación de campo para determinar el diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa industrial Rubiksol S.A de C.V, en cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Objetivos específicos.

- Identificar los factores internos que se desarrollan dentro de la empresa Rubiksol S.A de C.V. que benefician o afectan el crecimiento organizacional.
- Conocer los factores que se desarrollan en el entorno externo de la empresa, para aprovechar las oportunidades y saber erradicar las amenazas que se presenten.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para realizar la investigación fue necesario tomar de referencia métodos y técnicas que permitieron determinar el camino a seguir para llevar a cabo el estudio de investigación, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación:

1. Métodos de investigación.

El método que se utilizó en la presente investigación fue el método científico, el cual consiste “en el camino que se sigue en la investigación con el apoyo de otros métodos auxiliares, técnicas e instrumentos adecuados que comprenden los procedimientos empleados para descubrir y desentrañar las conexiones internas y externas de un problema o situación que amerita ser investigado”.

a) Analítico.

Este consiste en la desagregación de las partes de un todo estableciendo relaciones formales de integración tanto internas como externas entre ellas, por lo tanto se investigó sobre el plan estratégico, crecimiento organizacional, personal administrativo, proveedores y clientes.

b) Sintético.

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, la información obtenida o recopilada se ordenó, clasificó y se formuló el diagnóstico de la situación actual.

2. Tipo de investigación.

Existen tipos de investigación tales como: descriptivo, explicativo, predictivo y exploratorio. Para la realización de nuestro estudio el tipo de investigación fue:

a) Descriptivo.

Porque se plantearon los aspectos generales sobre: el sector industrial dedicado a las soluciones de empaque (cajas de cartón), empresa Rubiksol S.A de C.V., planeación estratégica y crecimiento organizacional.

b) Explicativo.

Con ellos se identificaron las causas o factores que inciden directamente en la problemática a investigar la cual se caracteriza por un crecimiento no representativo debido a que no ha cambiado su plan de trabajo desde que inició operaciones ya que no poseen estrategias innovadoras de crecimiento empresarial.

3. Diseño de investigación.

El diseño de la investigación indica los parámetros de actuación para alcanzar los objetivos principales del estudio.

Para la investigación el tipo de diseño que se utilizó es el no experimental, que es aquel donde se observan los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, por lo que no se manipulará ninguna variable ya que se basan en los hechos como son y están en la realidad y se limita a relatar los hallazgos de la situación del problema o fenómeno a estudiar sin intervenir en su desarrollo.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Con el fin de obtener datos reales, confiables y oportunos, se implementaron diversas técnicas de investigación que facilitó la recolección, procesamiento análisis e interpretación de datos.

Entre las técnicas que se utilizaron están:

a) Encuesta.

Esta técnica permitió obtener información relevante sobre los aspectos que impactan directamente en el crecimiento organizacional los cuales identificaron los clientes, proveedores y empleados de Rubiksol S.A. de C.V., con el propósito principal de formular las nuevas estrategias que conformarán el plan estratégico a proponer.

La recolección de la información fue llevada a cabo por las integrantes del equipo de investigación dirigida hacia los clientes, proveedores y empleados de Rubiksol S.A de C.V. la cual se utilizó para determinar el diagnóstico de la situación actual, conclusiones y recomendaciones.

b) Entrevista.

Esta actividad permitió obtener información de forma directa con la dirección de la empresa para conocer datos más precisos, registros, estadísticas y así crear la base para formular las estrategias que conformarán la propuesta.

Entre los Instrumentos que se utilizaron están:

• Cuestionario.

Este instrumento se utilizó para plantear las preguntas que respondieron los clientes, proveedores y empleados de la pequeña empresa industrial Rubiksol S.A de C.V y estuvo estructurada por preguntas abiertas y cerradas y varias opciones.

Entre los cuestionarios realizados están:

- ✓ Empleados (anexo 1)
- ✓ Clientes (anexo 2)
- ✓ Proveedores (anexo 3)

- **Guía de entrevista.**

Es un listado de preguntas que se realizó a las personas que ocupan cargos de dirección de la pequeña empresa industrial RUBIKSOL S.A de C.V:

- ✓ Gerente de ventas (anexo 4)
- ✓ Gerente administrativo (anexo 5)
- ✓ Gerente financiero (anexo 6)
- ✓ Gerente de producción (anexo 7)
- ✓ Gerente General (anexo 8)

5. Fuentes de información.

Para la realización de la investigación fue de vital importancia conocer de dónde se extraería la información, por lo que se utilizó dos principales fuentes de información:

a) Primarias.

La investigación se llevó a cabo a través de los cuestionarios y guías de entrevista, con el fin de conocer los factores internos y externos en la actualidad que afectan a la pequeña empresa industrial Rubiksól S.A de C.V.

b) Secundarias.

Este tipo de información fue obtenida proveniente de:

- ✓ Libros de texto.
- ✓ Trabajos de investigación o graduación.
- ✓ Diccionarios.
- ✓ Direcciones electrónicas.
- ✓ Memoria de labores.

6. Ámbito de investigación.

La investigación se desarrolló con los sujetos de estudio dentro de la pequeña empresa industrial RUBIKSOL S.A de C.V ubicada en Calle principal a Cuscatancingo, final 20 AV. Norte, entre Senda 1 y calle central N°6 del área geográfica del municipio de Cuscatancingo departamento de San Salvador así como a sus clientes ubicados en los departamentos de San Miguel, Sonsonate, San Salvador y Chalatenango.

7. Unidades de análisis.

Para el trabajo de investigación se identificaron los sujetos y las unidades de estudio que a continuación se detallan:

Objeto de estudio:

Pequeña empresa industrial Rubiksol S.A de C.V.

Unidades de estudio:

- ✓ Clientes de la empresa
- ✓ Empleados de la empresa
- ✓ Proveedores de la empresa
- ✓ Dirección de la empresa.

8. Determinación del universo y muestra

a) Universo.

Es la totalidad de elementos en estudio que poseen las mismas características o cualidades, sujetas de investigación para el desarrollo de la investigación, el universo de estudio fue determinado por:

Clientes ubicados en los departamentos de San Miguel, Sonsonate, San Salvador y Chalatenango, empleados y dirección de la empresa.

b) Muestra.

Es una parte representativa del universo que tiene las mismas características sujetas de estudio ya sean cualitativas o cuantitativas, para la investigación se realizó tomando como muestra los clientes.

Cálculo de la muestra

Clientes

Para el cálculo de la muestra se tomaron los 56 clientes actuales como población finita, en la que se utilizaron el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), debido a que todas las empresas tienen la misma probabilidad de ser encuestadas; se aplicó la fórmula de clientes finita para determinar el tamaño muestral.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de los clientes es:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * N - 1 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Clientes

E = Error permisible

$$n = \frac{1.97^2(0.5)(0.5)(56)}{(0.10)^2 56 - 1 + 1.97^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 36 \text{ Clientes}$$

Debido a que la muestra determinada no es representativa se concluyó a encuestar a su totalidad de clientes actuales los cuales son 56, ya que nos permitió obtener un nivel de confianza del 100% en los resultados.

Proveedores

Para el cálculo de la muestra se tomaron los 34 proveedores actuales como población finita, en los cuáles se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), debido a que todas las empresas tienen la misma probabilidad de ser encuestadas; se aplicó la fórmula de proveedores finita para determinar el tamaño muestral.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de los proveedores es:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 N - 1 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Proveedores

E = Error permisible

$$n = \frac{1.97^2(0.5)(0.5)(34)}{(0.10)^2 34 - 1 + 1.97^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 25 \text{ Proveedores}$$

Debido a que la muestra determinada no es representativa se concluyó a encuestar a su totalidad de proveedores actuales los cuales son 34, ya que nos permitirá obtener un nivel de confianza del 100% en los resultados.

Empleados

Para el cálculo de la muestra se tomaron los 23 empleados actuales como población finita, en los cuáles se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), debido a que todos los empleados tienen la misma probabilidad de ser encuestados; se aplicó la fórmula de proveedores finita para determinar el tamaño muestral.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de los empleados es:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 N - 1 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Proveedores

E = Error permisible

$$n = \frac{1.97^2(0.5)(0.5)(23)}{(0.10)^2 23 - 1 + 1.97^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 19 \text{ Empleados}$$

Debido a que la muestra determinada no es representativa se concluyó a encuestar a su totalidad de empleados actuales los cuales son 23, ya que nos permitirá obtener un nivel de confianza del 100% en los resultados.

9. Procesamiento de la información.

Los datos obtenidos a través del proceso de recopilación de la información fueron procesados mediante un software computacional llamado Microsoft Excel, el cual logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que ayudaron al equipo de investigación analizar e interpretar los resultados.

a) Tabulación.

Con base a cada una de las preguntas realizadas se procedió a tabular la recopilación de datos de forma ordenada y concordancia al objetivo que persiga presentándose a través de cuadros estadísticos. (Anexo 1, 2 y 3)

b) Análisis e interpretación de datos.

Se procedió a realizar el análisis e interpretación de datos, luego de haber realizado el proceso de tabulación, los cuales se presentaron por medio de gráficos circulares que ayudaron a la elaboración del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones. (Anexo 1,2 y 3)

D. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE RUBIKSOL S.A. DE C.V.

1. Según sus empleados:

a) Fortalezas:

La empresa Rubiksol, realiza actividades recreativas para sus empleados, las cuales fomentan la comunicación y aumentan la confianza tanto entre compañeros de trabajo así como también con los jefes inmediatos, además los empleados cuentan con una estabilidad laboral en la empresa.(Anexo 1)²⁸

b) Oportunidades:

Una oportunidad para los empleados que laboran en la empresa Rubiksol, es que se les brinda capacitación según el área de trabajo que van a desempeñar, lo que les permite adquirir nuevos conocimientos y experiencia en el área laboral. (Anexo 1)²⁹

c) Debilidades:

Un factor importante que se considera como una de las debilidades de la empresa Rubiksol S.A. DE C.V., encontradas a través de la encuesta, es que los empleados no reciben prestaciones adicionales a las establecidas en el código de trabajo de El Salvador, siendo ésta una herramienta muy importante para motivar a los empleados.³⁰

Además la empresa Rubiksol S.A. DE C.V., no utiliza herramientas para dar a conocer cuál es su misión, visión y objetivos, por lo tanto los empleados no se

²⁸ Según tabulación pregunta N°9,10 y 11 de encuesta a empleados.

²⁹ Según tabulación pregunta N°6,7 y 8 de encuesta a empleados.

³⁰ Según tabulación pregunta N°2, de encuesta a Empleados.

identifican con éstas y el desempeño de su trabajo no está enfocado en el cumplimiento de las mismas. (Anexo 1)³¹

d) Amenazas:

Los empleados no perciben amenaza que puede perjudicar la relación laboral con la empresa Rubiksol S.A DE C.V.

2. Según sus principales clientes:

a) Fortalezas:

A través de la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa Rubiksol S.A. DE C.V. podemos determinar que uno de los aspectos mejor visto por los clientes es que ésta se encuentra aplicando buenas estrategias de calidad en la fabricación de sus productos que lo llevan a tener ventajas competitivas, ya que la totalidad de sus clientes actuales se encuentran satisfechos en este aspecto muy importante.

También se determinó que otro aspecto muy bien visto fue los precios que han sido asignados a los productos que ésta produce. (Anexo 2)³²

b) Oportunidades:

A través de la encuesta realizada a los clientes actuales de Rubiksol S.A. DE C.V. podemos determinar que no todos los clientes conocen en su totalidad los productos que ésta produce, por lo tanto la empresa tiene la oportunidad de expansión y diversificación de productos, tanto con sus clientes actuales, como con sus clientes potenciales. (Anexo 2)³³

³¹ Según tabulación pregunta N°3,4 Y 5de encuesta a Empleados.

³² Según tabulación pregunta N° 5-6 de encuesta a clientes.

³³ Según tabulación pregunta N° 1 de encuesta a clientes.

c) Debilidades:

Un factor importante que se considera como una de las debilidades de la empresa Rubiksol S.A. DE C.V., encontradas a través de la encuesta, es que el tiempo de entrega de los productos algunas veces o nunca es el adecuado, además consideran que la atención brindada por parte del personal de Rubiksol S.A de C.V, en el momento de realizar sus compras manifiestan que algunas veces ha sido buena, regular, mala o muy mala. Además los beneficios que brindan no son percibidos por la totalidad de los clientes. (Anexo 2)³⁴

d) Amenazas:

A través de la encuesta realizada a los clientes actuales de Rubiksol S.A. DE C.V. podemos determinar que de sus clientes, más de la mitad consumen productos similares a la competencia, por lo que se considera una amenaza latente que debe erradicar.

Según la encuesta realizada a los clientes actuales de Rubiksol S.A. DE C.V. se determinó que éstos no visualizan ninguna oportunidad para la empresa, por lo que se considera una amenaza. (Anexo 2)³⁵

3. Según sus principales proveedores:

a) Fortalezas:

Los proveedores de la empresa Rubiksol S.A de C.V, tiene una buena relación contractual desde hace 2 años, consideran que adquieren sus insumos debido a que son de buena calidad y se obtienen a un buen precio y Rubiksol se encuentra como una de sus principales clientes, ya que realizan pedidos de

³⁴ Según tabulación pregunta N° 3-4 de encuesta a clientes.

³⁵ Según tabulación pregunta N° 7-9 de encuesta a clientes.

insumos frecuentemente, además tienen liquidez debido a que sus pagos los efectúa puntualmente. (Anexo 3)³⁶

b) Oportunidades:

Los proveedores de la empresa Rubiksol S.A de C.V., identificaron oportunidades ya que tienen una sólida relación comercial con dichos proveedores los cuales le pueden ofrecer a Rubiksol S.A. DE C.V., oportunidades de crecimiento al poder obtener mayores insumos para la fabricación de nuevos productos o aumento en su producción, además las empresas proveedores consideran que Rubiksol posee oportunidades que puede aprovechar y las identifican. (Anexo 3)³⁷

c) Debilidades:

Los requerimientos de insumos realizados por Rubiksol S.A. de C.V., son mínimos, debido a la demanda de sus clientes, lo que resulta una debilidad ya que no cuentan con suficiente insumos en existencia para algún pedido extra que sus clientes le soliciten, además identifican que tienen poco personal para realizar las solicitudes de pedidos y recepción de insumos. (Anexo 3)³⁸

d) Amenazas:

Los proveedores de Rubiksol S.A. DE C.V., no identifican alguna amenaza que pueda perjudicar su relación comercial, pero si identifican debilidades, las cuales consideran que puedan convertirse en una amenaza siendo ésta sus principales competidores que tiene Rubiksol S.A. DE C.V. (Anexo 3)³⁹

³⁶ Según tabulación pregunta N° 2, 3, 4, 5 y 11 de encuesta a proveedores.

³⁷ Según tabulación pregunta N° 1, 4, 6 y 7 de encuesta a proveedores.

³⁸ Según tabulación pregunta N° 9 de encuesta a proveedores.

³⁹ Según tabulación pregunta N° 8,10 y 12 de encuesta a proveedores.

4. Resumen de la entrevista realizada al Gerente de ventas de Rubiksol S.A. de C.V.

En Rubiksol S.A. DE C.V., no se cuenta con un plan de ventas, solamente se realizan proyecciones en periodos mensuales, trimestrales y anuales, las cuales se realizan de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial; los ejecutivos de ventas son los encargados de garantizar el cumplimiento de dichas proyecciones, presentando una cartera sana de clientes e ingresando clientes nuevos. (Anexo 4)⁴⁰

Por el momento en Rubiksol S.A. DE C.V., no capacita al personal de ventas, pero se tiene proyectado capacitarlo para reforzar el área de ventas siendo capaces de retener cliente, solucionar problemas y atender clientes nuevos, se proyecta enviarlos a capacitaciones dos veces en el año, dicha frecuencia puede cambiar según las necesidades que surjan de atención al cliente. En Rubiksol S.A. DE C.V., el departamento de ventas día con día realiza búsqueda de clientes potenciales, identificándolos por segmentos de productos, por el momento la empresa no utiliza las oportunidades para vender al sector gubernamental a través de la página web de comprasal del Ministerio de Hacienda como mecanismo de ventas. (Anexo 4)⁴¹

En cuanto a manejo de información de precios y ofertas, cada ejecutivo de ventas lleva un expediente por cada cliente de su cartera, por el momento no se cuenta con una base de datos. Para la asignación de precios a clientes nuevos se toma en cuenta en primer lugar la forma del producto y los materiales que son necesarios para su elaboración y posteriormente se compara el precio con los precios de la competencia que se encuentran identificados.

⁴⁰ Según entrevista realizada al Gerente de Ventas, pregunta N° 1, 2 y 3.

⁴¹ Según entrevista realizada al Gerente de Ventas, pregunta N° 4, 5, 6 y 7.

La distribución de los productos es de forma directa con el cliente.(Anexo 4)⁴²

Rubiksol S.A. DE C.V., provee productos a los mercados que utilizan soluciones de empaque como son: alimentos, medicamentos, industria y misceláneos; entre sus principales clientes tenemos: Grupo Lorena, Cinnabom, Pan Lilian, La Nevería, Ideas y Productos para Cake, Elly's Cake, Pastelería Anthony's, estos clientes son los más representativos en la venta de productos de alimentos; además en el área de medicamentos se trabaja con Droguería Santa Lucia; en el área de industria está representado por StarLandGroup, Printcraft Central America, S.A DE C.V, Swedish Medical group, S.A DE C.V, Mata Textiles S.A.

Desde que inició operaciones no se ha realizado un estudio de mercado, mas sin embargo se identifican las necesidades de clientes actuales y se busca la manera de satisfacerlas por medio de mejoras a productos, estas mejoras pueden ser en imagen, precios, calidad y diseño, a la hora de realizar un producto nuevo, se le diseñan al cliente tres muestras en las cuales el acepta la que mejor se apegue a las características del producto. (Anexo 4)⁴³

En Rubiksol S.A. DE C.V., no se desarrollan programas específicos para publicidad y promociones, se utilizan la página web y tarjetas de presentación para darse a conocer en el mercado. (Anexo 4)⁴⁴

⁴² Según entrevista realizada al Gerente de Ventas, pregunta N° 8, 9, 10, 11, 12 y 13.

⁴³ Según entrevista realizada al Gerente de Ventas, pregunta N° 14, 15, 16, 17, 18 y 19.

⁴⁴ Según entrevista realizada al Gerente de Ventas, pregunta N° 20 Y 21.

5. Resumen de la entrevista realizada al Gerente administrativo de Rubiksol S.A. de C.V.

Rubiksol S.A. DE C.V., cuentan con una estructura simple, donde se reflejan cuatro áreas de jefaturas las cuales son: Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Gerente de Producción y Gerente Financiero; la máxima autoridad está representada por el Gerente General, que tiene la mayor cantidad de acciones y es el representante legal de la empresa.

Esta estructura permite cumplir con los objetivos y además se refleja en ella la visión de la empresa, permitiendo que cada jefe sea capaz de velar el cumplimiento de las funciones en cada área. Las estrategias tienen congruencia con la misión de la empresa. (Anexo 5)⁴⁵

Las funciones de cada área están definidas en el manual de puestos, y se asigna personal de acuerdo a cada perfil del puesto, existe un procedimiento para la asignación de este personal que consiste en: búsqueda de personal que más se apege al perfil del puesto; seleccionar 5 personas a entrevista; realizar pruebas de conocimiento según el área, posteriormente el Gerente General selecciona la persona que cumple en su mayoría con el perfil del puesto. (Anexo 5)⁴⁶

En el proceso de inducción de personal se incluye información sobre las funciones, y además se asigna a un compañero de trabajo para capacitar según el área, ya que no se cuenta con programas de capacitación, sin embargo, cuando se observa en el personal un bajo rendimiento se busca la manera de capacitarlo. (Anexo 5)⁴⁷

⁴⁵ Según entrevista realizada al Gerente Administrativo, pregunta N° 1, 2,3 y 4.

⁴⁶ Según entrevista realizada al Gerente Administrativo, pregunta N° 5, 6 y 7.

⁴⁷ Según entrevista realizada al Gerente Administrativo, pregunta N° 8, 9, 10, 11 y12.

Se realizan análisis de puesto al finalizar cada año, esto permite reordenarse en cuanto a funciones, analizar la carga de trabajo, y abrir nuevas plazas, ya que año con año se incrementan las ventas, lo que va ligado a mayor carga de trabajo y posteriormente se valúa el puesto, se procede con la retribución de dinero según la carga de trabajo. (Anexo 5)⁴⁸

Con el fin de retener al personal con talento, al finalizar cada año, se realizan aumentos a empleados claves de la empresa, los que son difíciles de reemplazar, se trata de mantener su salario según como están en el área comercial, para no estar por debajo de lo que pagan otras empresas. (Anexo 5)⁴⁹

En Rubiksol S.A. DE C.V., se cuenta con normas de seguridad internas, se dispone de un comité de seguridad e higiene ocupacional, el cual está integrado por 4 personas, 2 de ellas son jefes inmediatos, y dos más empleados del área de producción, los cuales son encargados de ejecutar las medidas establecidas para reducir riesgos de accidentes en el lugar de trabajo. (Anexo 5)⁵⁰

6. Resumen de la entrevista realizada al Gerente financiero de Rubiksol S.A. de C.V.

Los estados financieros son realizados por el gerente del área, cada mes y posteriormente consolidados cada año para ser presentados al gerente general, estos permiten dar a conocer la situación financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado, mediante ellos Rubiksol S.A. DE C.V., está en la capacidad para poder realizar los planes o decidir en qué momento realizarlos ya que proveen información sobre el

⁴⁸ Según entrevista realizada al Gerente Administrativo, pregunta N° 13, 14, 15 y 16.

⁴⁹ Según entrevista realizada al Gerente Administrativo, pregunta N° 17 y 18.

⁵⁰ Según entrevista realizada al Gerente Administrativo, pregunta N° 19, 20 y 21.

patrimonio a una fecha y su evolución financiera en el periodo que abarca dependiendo de la capacidad que tenga la empresa de endeudamiento o si es necesario realizar apalancamiento financiero pero si los planes son de carácter urgente, se buscan otras alternativas para poder realizarlos. (Anexo 6)⁵¹

Rubiksol S.A. DE C.V., no tiene financiamiento externo, controles financieros, análisis presupuestales, análisis estadísticos y de medición del desempeño, pero contablemente se realizan presupuestos anuales y mensuales, que están sustentados a los planes de la organización, el cual abarca los presupuestos de insumos, materiales y pago de servicios, también se toman en cuenta las proyecciones de inversión y operación.(Anexo 6)⁵²

Toda venta se realiza por los siguientes documentos: créditos fiscales, facturas comerciales, facturas de exportación, posteriormente el valor de estos documentos son ingresados a una cuenta corriente, toda venta realizada está amparada a su remesa bancaria. De igual forma cada salida de dinero se realiza por medio de cheque, y con su respectivo comprobante de pago, esto permite conocer de forma inmediata la liquidez de la empresa en el corto plazo y cumple con el plazo de crédito establecido por los proveedores. (Anexo 6)⁵³

⁵¹ Según entrevista realizada al Gerente Financiero, preguntas N° 3, 5,6 y 13.

⁵² Según entrevista realizada al Gerente Financiero, preguntas N° 4, 7, 8, 9,11, 12 y 16.

⁵³ Según entrevista realizada al Gerente Financiero, preguntas N° 17 y 18.

7. Resumen de la entrevista realizada al Gerente de Producción de Rubiksol S.A. de C.V.

La empresa Rubiksol S.A. DE C.V., cuenta con un equipo de trabajo responsable y con experiencia, lo que permite que los empleados se vayan adaptando a las costumbres y hábitos que la empresa posee. Adoptándolos como propios, identificándose con la misión y visión que la empresa ha determinado como pilares de sostenibilidad de crecimiento. (Anexo 7)⁵⁴

Existe un plan de acción el encargado de autorizarlo y posteriormente documentarlo es la dirección general, en el cual se encuentran establecidos quienes son los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, utilizando métodos de seguimiento y control que sirvan de parámetro para analizar si las acciones siguen el camino correcto. O si hay que tomar medidas para corregir. (Anexo 7)⁵⁵

La planeación de la producción se desarrolla cuando ingresan los pedidos de los clientes, se realiza la planeación de compras, se establece la programación y se asigna responsabilidades a los grupos de trabajo.

Se toma en cuenta la producción de años anteriores para programar mantenimiento de maquinarias, necesidades de contratación, y una estimación de materiales que se utilizaran, ésto con la finalidad que el departamento pueda cumplir con las metas. El desempeño del personal es acorde a los objetivos de la organización. (Anexo 7)⁵⁶

⁵⁴ Según entrevista realizada al Gerente de Producción, preguntas N° 1

⁵⁵ Según entrevista realizada al Gerente de Producción, preguntas N° 2, 3

⁵⁶ Según entrevista realizada al Gerente de Producción, preguntas N° 5,6,8,10

Rubiksol S.A. DE C.V., se ha actualizado con la adquisición de nuevo activo fijo (maquinaria) todo esto con el objetivo principal de poder dar cumplimiento a la demanda de los clientes. (Anexo 7)⁵⁷

La bodega de producción cuenta con las condiciones idóneas para realizar la producción. Todo el equipo, capital y maquinaria que se utilizan son propios. Los insumos que se compran y que se utilizan en la producción casi siempre es a empresas nacionales, pero en su mayoría los productos son de procedencia de Alemania y de Estados Unidos y Guatemala. (Anexo 7)⁵⁸

8. Resumen de la entrevista realizada al Gerente General de Rubiksol S.A. de C.V.

La empresa Rubiksol S.A. DE C.V., posee misión establecida donde ésta ha planteado su razón de ser, así como también tienen su visión bien definida donde establece la dirección específica dónde quiere posicionarse en un futuro. En la empresa se transmite la misión y visión primeramente es a través de la organización quien es la encargada de difundirla y darla a conocer al gerente general, para que éste posteriormente la difunda a la gerencia de cada área y luego ésta sea retroalimentada a sus empleados asignados, todo esto con el objetivo primordial de que se conozca la razón por la que la organización ha nacido, así como también el camino que hay que seguir para posicionarse en uno de los mejores lugares como empresa de soluciones de empaque.

Esta representa algo sumamente importante y vital para el excelente funcionamiento y crecimiento de la organización los objetivos son definidos en forma alcanzable por la dirección general de la empresa. Existe una relación muy fuerte entre objetivos y estrategias, Por tal razón en Rubiksol S.A. DE C.V., la dirección general crea estrategias que ayuden al logro de los objetivos.

⁵⁷ Según entrevista realizada al Gerente de Producción, preguntas N° 9,14

⁵⁸ Según entrevista realizada al Gerente de Producción, preguntas N° 11-13

Cada vez se cumple las metas que se han trazado en un periodo de tiempo específico como organización, se está cumpliendo la misión. (Anexo 8)⁵⁹

Las estrategias que Rubiksol S.A. DE C.V., se plantea van directamente relacionadas con la consecución de los objetivos trazados así como también las metas que se plantean son alcanzables y lógicas. Rubiksol S.A. DE C.V., hace uso de procesos en todas sus áreas funcionales para que cada área logre sus objetivos de forma individual, para que posteriormente en conjunto el logro de los objetivos de todas las áreas, permitan alcanzar los objetivos a nivel general de la organización, lo que es de vitalidad para el crecimiento organizacional. Un factor deficiente en la empresa Rubiksol S.A. DE C.V. S.A. DE C.V., es que no cuenta con políticas establecidas. Pero por otro lado, si cuenta Rubiksol S.A. DE C.V. S.A. DE C.V., con procedimientos bien establecidos y definidos para que los empleados lleven a cabo su trabajo de manera más eficiente y eficaz los que están documentados y cada área de trabajo cuenta con su manual de procesos y procedimientos. (Anexo 8)⁶⁰

⁵⁹ Según entrevista realizada al Gerente General, preguntas N° 1-6

⁶⁰ Según entrevista realizada al Gerente de General, preguntas N° 7, 9,10, 12-14.

9. Matriz FODA

De lo anterior se puede resumir en una Matriz RUBIKSOL S.A. DE C.V., tal como a continuación se presenta:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades, la calidad, precios de los productos. • El producto más demandado de Rubiksól por los clientes son las "cajas para alimentos". • Cuenta con un expediente por cada cliente. • Mantiene buenas relaciones con sus proveedores. • Calidad y buen precio en los insumos proporcionados por sus proveedores. • Fomenta la buena relación entre sus empleados, mediante actividades recreativas. • Cuenta con manual de Puestos. • Cuenta con un Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional. • Liquidez para cumplir con sus obligaciones con los proveedores. • Realizan análisis financieros • Se realizan presupuestos mensuales y anuales. • Se establecen criterios para el otorgamiento de créditos a los clientes. • Las ventas se realizan por medio de documentos legales. • cuenta con un equipo de trabajo responsable y con experiencia. • La atención brindada por parte del personal de la empresa es excelente. • El área de Producción cuenta con un plan de acción a seguir. • Cuenta con procesos y procedimiento que permiten el buen funcionamiento de cada área. • El desempeño del personal es acorde a los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de expansión y de diversificación de productos. • Realizar un estudio de mercado. • Los proveedores consideran a Rubiksól como un cliente potencialmente grande • Capacitaciones a los empleados según el área de trabajo. • Oportunidad para participar en compras del sector gubernamental a través de comprasal. • Establecer un programa de publicidad. • A largo plazo se evalúan posibles financiamientos externos. • Los proveedores no identifican alguna amenaza que ocasione perjudicar la relación comercial. • Actualización en la capacidad instalada. • La bodega de producción cuenta con las condiciones óptimas para su correcto funcionamiento. • Todo el equipo, capital y maquinaria que se utilizan son propios de la empresa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes no reciben beneficios por la adquisición del producto • Los pedidos de Rubiksol, se realizan dependiendo de la demanda de los clientes. • Tiempos de entrega del producto no son los esperados por los clientes. • No están brindando una buena atención al cliente. • Los empleados no reciben prestaciones adicionales a las establecidas en el código de trabajo. • Los empleados no se identifican con la misión, visión y objetivos de la empresa. • Poco personal para la recepción de pedidos lo que provoca un incremento de tiempo en la recepción del pedido solicitado. • No utilizan controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño. • No realizan análisis estadísticos. • No tienen financiamiento externo. • Pocos clientes tienen conocimiento sobre las cajas para misceláneos. • No están participando en ofertar sus productos a través de la página web del Ministerio de Hacienda que es un mercado potencial que le da oportunidad a las microempresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes consumen productos similares a la competencia.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

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

- 1) La empresa mantiene precios competitivos, sin afectar la calidad, siendo estos dos, las principales fortalezas de RUBIKSOL S.A. DE C.V., señalada por sus principales clientes.
- 2) No promociona todos los productos que produce, ya que hay muchos de ellos que no son conocidos por sus principales clientes.
- 3) La empresa mantiene una buena relación con sus proveedores, así como también con sus clientes.
- 4) El mercado de soluciones de empaque es muy amplio y puede soportar más productos.
- 5) La empresa cuenta con personal capacitado y ellos manifiestan fidelidad hacia la empresa.
- 6) La empresa RUBIKSOL S.A. DE C.V., no ha actualizado su plan estratégico.

2. Recomendaciones.

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

Elaborar un plan estratégico para los próximos 3 años que contenga:

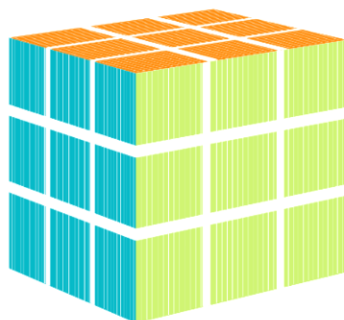
- Estrategias de mercado
- Estrategias del área financiera
- Estrategias del área de producción
- Estrategias del área administrativa

CÁPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

PLAN ESTRATÉGICO

EMPRESA RUBIKSOL S.A. DE C.V.

PERÍODO 2016-2018



Rubiksol S.A. de C.V.
Piensa, Atrévete y Soluciona

Piensa, Atrévete y Soluciona
RUBIKSOL S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de esta propuesta de Plan Estratégico, se ha diseñado tomando en cuenta los puntos de vista de clientes, proveedores, empleados así como también las opiniones expuestas por todos los gerentes de la empresa Rubiksol S.A. de C.V., a través elaboración de un diagnóstico, en el cual se definieron los componentes de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y así poder desarrollar 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 2016 – 2018; la justificación de su desarrollo, los componentes del Plan, la Misión, Visión y Valores propuestos, para los cuales cabe mencionar que se realizó una propuesta bien estructurada de éstos, dando el visto bueno la dirección de la empresa finalmente aceptándola. Se exponen también las matrices del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), las cuales sirven directamente de base para la elaboración 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 realizarlas, los recursos que se utilizaran para su realización así como el costo en que se incurrirá, cuándo se llevarán a cabo y el tiempo que demorará en realizarlas, así como la asignación de un responsable para desarrollar cada una de estas actividades.

A. OBJETIVO

Establecer las líneas generales de acción a ejecutar en los próximos tres años (2016-2018), para mejorar e innovar los procesos actuales con los que cuenta Rubiksol S.A de C.V, y así posicionarse como líderes en el mercado de productos soluciones de empaque.

B. JUSTIFICACIÓN

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.

La implementación del plan estratégico permitirá a Rubiksol S.A de C.V 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 período 2016 – 2018.

Corresponderá a los ejecutivos la continuidad de un nuevo plan estratégico después del año 2018.

C. FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

1. Formulación de la Misión de empresa Rubiksol S.A de C.V.

MISIÓN

Proveemos la mejor solución de empaque para las necesidades de nuestro cliente, fundamentando nuestras actividades en la profunda comprensión de los requerimientos técnicos de los productos y la optimización de los tiempos de servicio.

2. Formulación de la Visión de empresa Rubiksol S.A de C.V.

VISIÓN

Que nuestros clientes nos reconozcan como la opción más integral a las soluciones de empaque en cajas de cartón.

3. Formulación de valores de empresa Rubiksol S.A. de C.V.

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 conscientes 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 ESTRATÉGICO

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

ÁREAS DE APLICACIÓN			
Área Mercadeo.	Área Finanzas	Área Producción.	Área Administración.
Precios competitivos.	Controles Financieros.	Calidad en insumos.	Capacitación al personal.
Campaña publicitaria.	Análisis de días de crédito de proveedores.	Calidad de productos.	Políticas de pagos.
Participación en la página web comprasal del Ministerio de Hacienda.	Análisis de días de crédito de clientes.	Tiempos de entrega.	Implementación del plan estratégico.

E. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1- Satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades, la calidad, precios de los productos.</p> <p>F2- El producto más demandado de Rubiksol por los clientes son las cajas para alimentos.</p> <p>F3- Cuenta con un expediente por cada cliente.</p> <p>F4- Mantiene buenas relaciones con sus proveedores.</p> <p>F5- Calidad y buen precio en los insumos proporcionados por sus proveedores.</p> <p>F6- Fomenta la buena relación entre sus empleados, mediante actividades recreativas.</p> <p>F7- Cuenta con manual de Puestos.</p> <p>F8- Cuenta con un Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional.</p> <p>F9- Liquidez para cumplir con sus obligaciones con los proveedores.</p> <p>F10- Realizan análisis financieros</p> <p>F11- Se realizan presupuestos mensuales y anuales.</p> <p>F12- Se establecen criterios para el otorgamiento de créditos a los clientes.</p> <p>F13- Las ventas se realizan por medio de documentos legales.</p> <p>F14- cuenta con un equipo de trabajo responsable y con experiencia.</p> <p>F15- La atención brindada por parte del personal de la empresa es excelente.</p> <p>F16- El área de Producción cuenta con un plan de acción a seguir.</p> <p>F17- Cuenta con procesos y procedimiento que permiten el buen funcionamiento de cada área.</p> <p>F18- El desempeño del personal es acorde a los objetivos de la organización.</p>	<p>O1- Oportunidades de expansión y de diversificación de productos.</p> <p>O2- Realizar un estudio de mercado.</p> <p>O3- Los proveedores consideran a Rubiksol como un cliente potencialmente grande</p> <p>O4- Capacitaciones a los empleados según el área de trabajo.</p> <p>O5- Capacidad para participar en las necesidades del sector gubernamental para soluciones de empaque en cajas de cartón.</p> <p>O6- Establecer un programa de publicidad.</p> <p>O7- A largo plazo se evalúan posibles financiamientos externos.</p> <p>O-9 Los proveedores no identifican alguna amenaza que ocasione perjudicar la relación comercial.</p> <p>O10- Actualización en la capacidad instalada.</p> <p>O11- La bodega de producción cuenta con las condiciones óptimas para su correcto funcionamiento.</p> <p>O12- Todo el equipo, capital y maquinaria que se utilizan son propios de la empresa.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1- Los clientes no reciben beneficios por la adquisición del producto</p> <p>D2- Los pedidos de Rubiksol, se realizan dependiendo de la demanda de los clientes.</p> <p>D3- Tiempos de entrega del producto no son los esperados por los clientes.</p> <p>D4- No están brindando una buena atención al cliente.</p> <p>D5- Los empleados no reciben prestaciones adicionales a las establecidas en el código de trabajo.</p> <p>D6- Los empleados no se identifican con la misión, visión y objetivos de la empresa.</p> <p>D7- Poco personal para la recepción de pedidos lo que provoca un incremento de tiempo en la recepción del pedido solicitado.</p> <p>D8- No utilizan controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño.</p> <p>D9- No realizan análisis estadísticos.</p> <p>D10- No tienen financiamiento externo.</p> <p>D-11 Pocos clientes tienen conocimiento sobre las cajas para misceláneos.</p>	<p>A1- Los clientes consumen productos similares a la competencia.</p>

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

	F	D
O	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas utilizando el producto de mayor demanda que son las cajas de cartón. (F2,O1) Adquirir insumos de calidad y aun buen precio mediante la buena relación que mantiene con sus proveedores. (F4,O3) Aumentar su cartera de clientes por medio de participar en licitaciones. (F1,O5) Implementar programas de publicidad para dar a conocer todos sus productos. (F1,O6) Plan de capacitación para cada puesto de trabajo. (F7,O4) Proporcionar crédito a clientes por medio de apalancamiento externo. (F12,O7) 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Impulsar ventas de productos de menor demanda mediante campaña publicitaria. (D11,O6) Atraer nuevos clientes mediante la participación en licitaciones. (D4,O5) Utilizar controles financieros a la hora de efectuar inversiones. (D8,O6)
A	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar procesos de producción y supervisión para reducir productos de mala calidad. (F17,A1) Aprovechar la buena relación con sus proveedores y aumentar el plazo en los días de crédito. (F5,A1) 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Brindar beneficios a los clientes, para evitar que consuman productos de la competencia. (D1,A1)

G. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS POR ÁREAS FUNCIONALES.

A. 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 aprovechando el producto más demandado que son las cajas para alimentos.

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

Estrategia 4. Atraer nuevos clientes mediante participación en la página web de compras del Ministerio de Hacienda.

Estrategia 5. Brindar beneficios a los clientes, para aumentar su preferencia por los productos de la empresa y evitar que consuman productos de la competencia.

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

B. Estrategias del área de Finanzas.

Estrategia 7. Utilizar controles financieros a la hora de realizar inversiones en la empresa.

Estrategia 8. Aumentar días de crédito con sus proveedores, de esta manera podrá aumentar su liquidez a corto plazo.

Estrategia 9. Otorgar crédito a clientes, utilizando apalancamiento por medio de financiamiento externo.

C. Estrategias del área de producción.

Estrategia 10. Adquirir insumos de calidad y a un buen precio mediante la buena relación que mantiene con sus proveedores.

Estrategia 11. Mejorar los procesos de producción y aumentar la supervisión para reducir productos de mala calidad.

Estrategia 12. Realizar programación de pedido de insumos a proveedores, para que de esta manera se realicen entregas a tiempo con los clientes.

D. Estrategias del área administrativa.

Estrategia 13. Diseñar un programa de capacitación para aprovechar la buena disposición del personal en la producción eficiente.

Estrategias 14. Establecer políticas donde se plasmen beneficios a los empleados, adicionales a los establecidos en el Código de Trabajo de El Salvador.

Estrategia 15. Diseñar programas de capacitación para difundir la Misión, Visión y Objetivos de la empresa a todos sus empleados

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 ESTRATÉGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2016				2017				2018				RESPONSABLE
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Aprovechar la aceptación y preferencia de los clientes por el precio de los productos para expandirse en nuevos mercados.	Estudio de Mercado.	Variedad, calidad, diseño, características y empaque del producto.	1. Empresa Consultora	\$800.00													Gerente de ventas.
		Precios, tipos de descuentos, condiciones de crédito y periodo de pago del producto.															
		Promociones que se deben aplicar al producto.															
		Canales de distribución, cobertura y transporte.															
	Establecer cartera de posibles clientes.	Segmentación de Mercado.	1. PC	\$500.00													Gerente de ventas.
		Selección de Mercado Meta.	2. Papel 3. Tinta 4. Combustible														
MONTO PRESUPUESTADO				\$1,300.00													

Estrategia 8. Aumentar días de crédito con sus proveedores, de esta manera podrá aumentar su liquidez a corto plazo.

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2016				2017				2018				RESPONSABLE
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Incrementar los días de crédito con los proveedores para aumentar la liquidez a corto plazo.	Reducción del inventario.	Ajustes periódicos de la rotación del inventario.	1. PC	\$200.00													Gerente administrativo
		Se evita comprar más de lo necesario cuando los proveedores seduzcan con grandes descuentos.	1. PC														
		Se verifica periódicamente el inventario para buscar los productos antiguos y posponga los próximos pedidos para deshacerse de tales existencias, o venderlas al costo para recuperar liquidez.	1. PC														
	Equilibrio base de clientes.	Identificación de Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional.	1. PC	\$200.00													Gerente administrativo
		Análisis estadísticos de pagos efectuados.															Gerente administrativo
		Establecimientos de incentivos para los pagos adelantados.															
	Aceleración de los cobros.	Organización de la facturación.	1. Software de contabilidad 2. Horas hombre 3. Lápiz 4. Papel 5. Tinta	\$320.00													Gerente administrativo
		Se obtiene control de las cuentas por cobrar antes de su vencimiento. Establecimiento de acciones inmediatas ante el vencimiento de las cuentas.															
	Retardar los pagos.	Retrasando las cuentas por pagar hasta la fecha máxima permitida así se contara con suficiente tiempo para obtener el dinero de las cuentas por cobrar.	1. Horas Hombre 2. Lápiz 3. Papel 4. Tinta	\$200.00													Gerente administrativo
	MONTO PRESUPUESTADO				\$920.00												

Estrategia 10. Adquirir insumos de calidad y a un buen precio mediante la buena relación que mantiene con sus proveedores.

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2016				2017				2018				RESPONSABLE
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Obtener insumos de calidad al mismo costo de producción.	Clasificación de insumos y sus especificaciones de calidad.	Estándar de calidad por insumo.	1. Horas hombre 2. Papel 3. Tinta	\$200.00													Gerente de producción.
		Estándar de calidad por línea de producción.															
	Implementación de un sistema de calidad.	Control de calidad.	1. Horas hombre 2. Papel 3. Tinta	\$200.00													Gerente de producción.
		Compromiso de los trabajadores.															
Elaboración de políticas de calidad.	Logro de cumplimiento de políticas.	1. Horas hombre 2. Papel 3. Tinta	\$200.00													Gerente de producción.	
Capacitación al personal para la verificación de la calidad de insumos.	Productos de buena calidad.	1. Horas hombre	\$300.00														
MONTO PRESUPUESTADO				\$900.00													

Estrategia 15. Diseñar programas de capacitación para difundir la Misión, Visión y Objetivos de la empresa a todos sus empleados.

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2016				2017				2018				RESPONSABLE
					TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Dar a conocer a todas las áreas de la empresa a través de la capacitación la misión, visión y valores que la empresa tiene plasmados para lograr que el personal se sienta identificado con la organización.	Preguntar a los empleados si éstos tienen conocimiento de la filosofía de la empresa (misión, visión, valores).	Conocer el grado de compromiso de los empleados con la empresa.	1. P.C Escritorio.	\$100.00													Gerente administrativo.
		Saber si estos se sienten identificados con la razón de ser de la organización.															
		Conocer si estos están enfocados con los objetivos trazados por la empresa.															
	Crear un programa de concientización.	Los empleados se apropien de la misión, visión y valores de empresa.	1. Personal con experiencia en elaboración de programas 2. Horas Hombre 3. P.C Escritorio.	\$800.00													Gerente administrativo.
		Hacer del conocimiento general de los empleados la filosofía de la organización.															
		Actualizarlo cada seis meses.															
	Hacer talleres.	Difundir eficientemente la concientización a través de una buena programación por grupos o áreas.	1. Papel 2. Lápiz 3. P.C Escritorio 4. Personal con experiencia en impartir talleres 5. Retroproyector 6. Presupuesto para refrigerio.	\$400.00													Gerente administrativo.
		Generar un compromiso latente por parte del personal para con la empresa.															
	MONTO PRESUPUESTADO				\$1,300.00												

1. Costo de implementación del plan estratégico.

N°	ESTRATÉGIA	MONTO PRESUPUESTADO
1	Aprovechar los precios competitivos de los productos de la empresa para diversificar y expandirse en el mercado.	\$1,300.00
2	Incrementar las ventas aprovechando el producto más demandado que son las cajas para alimentos.	\$2,700.00
3	Impulsar las ventas de productos de menor demanda mediante una campaña publicitaria.	\$2,000.00
4	Atraer nuevos clientes mediante participación en la página web de comprasal del Ministerio de Hacienda	\$1,050.00
5	Brindar beneficios a los clientes, para aumentar su preferencia por los productos de la empresa y evitar que consuman productos de la competencia.	\$800.00
6	Eliminar productos de menor demanda de la línea de producción.	\$600.00
7	Utilizar controles financieros a la hora de realizar inversiones en la empresa.	\$1,250.00
8	Aumentar días de crédito con sus proveedores, de esta manera podrá aumentar su liquidez a corto plazo.	\$920.00
9	Otorgar crédito a clientes, utilizando apalancamiento por medio de financiamiento externo.	\$800.00
10	Adquirir insumos de calidad y a un buen precio mediante la buena relación que mantiene con sus proveedores.	\$900.00
11	Mejorar los procesos de producción y aumentar la supervisión para reducir productos de mala calidad.	\$2,000.00
12	Realizar programación de pedido de insumos a proveedores, para que de esta manera se realicen entregas a tiempo con los clientes.	\$800.00
13	Diseñar un programa de capacitación para aprovechar la buena disposición del personal en la producción eficiente.	\$1,600.00
14	Establecer políticas donde se plasmen beneficios a los empleados, adicionales a los establecidos en el Código de Trabajo de El Salvador.	\$850.00
15	Diseñar programas de capacitación para difundir la Misión, Visión y Objetivos a todos sus empleados.	\$1,300.00
TOTAL MONTO PRESUPUESTADO		\$18,870.00

BIBLIOGRAFÍA.

Libros:

- ✓ Davis Fred R., conceptos de administración estratégica, 9º edición, editorial Prentice Hall, México, 2003.
- ✓ Fornos Gómez, Manuel de Jesús , Administración financiera II, 2º edición, ediciones contables, 2014
- ✓ Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, 4º edición, editorial Pearson Education, México, 2003.
- ✓ Hernández Sampieri, Fernández Roberto, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, Metodología de la investigación, 6º edición, editorial McGraw Hill, México, 2010.
- ✓ Koontz Harold y otros, Elementos de Administración, 4º edición, editorial McGraw Hill, México ,1999.
- ✓ Serrano, Alexis, Administración de personas, 1ra edición, El Salvador, 2,009.
- ✓ Wheelen Thomas and Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, 10º edición, editorial Pearson education, México, 2007.
- ✓ Whetten David A. and Cameron Kim S, Desarrollo de habilidades directivas, 6º edición, editorial Pearson Education, México, 2005.

Trabajos de investigación (de la universidad de El Salvador):

- ✓ Diseño de un plan estratégico para el centro recreativo las Américas del municipio de Suchitoto con enfoque eco turístico”.
- ✓ Plan estratégico de marketing para la empresa de productos de limpieza clean-o en su línea desinfectantes de pisos para su comercialización en el mercado de Tegucigalpa, Honduras.
- ✓ Propuesta de un plan estratégico para la mediana empresa dedicada a la fabricación de plástico, ubicada en el área metropolitana de San Salvador, caso ilustrativo.

Websites visitadas y accesadas:

- ✓ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/745.542-M538p/745.542-M538p-CAPITULO%20I.pdf>
- ✓ <http://www.definicionabc.com/general/caja.php>
- ✓ <http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/category/1543847176.pdf>
revisado en Julio 2011.
- ✓ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm
- ✓ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm

ANEXOS

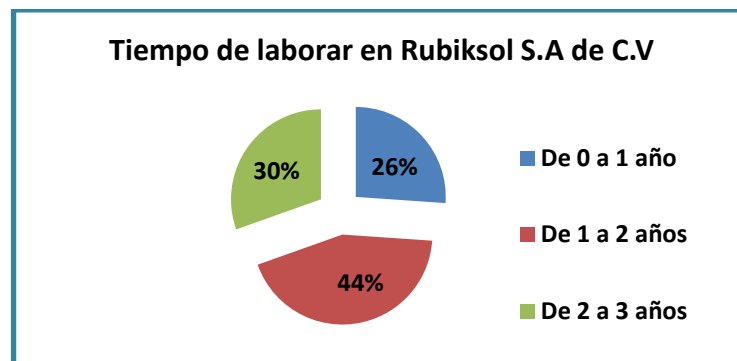
Anexo 1: Resultado encuesta a empleados

Pregunta N° 1

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa Rubiksol S.A de C.V?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar para la empresa.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
De 0 a 1 año	6	26%
De 1 a 2 años	10	44%
De 2 a 3 años	7	30%
TOTAL	23	100%



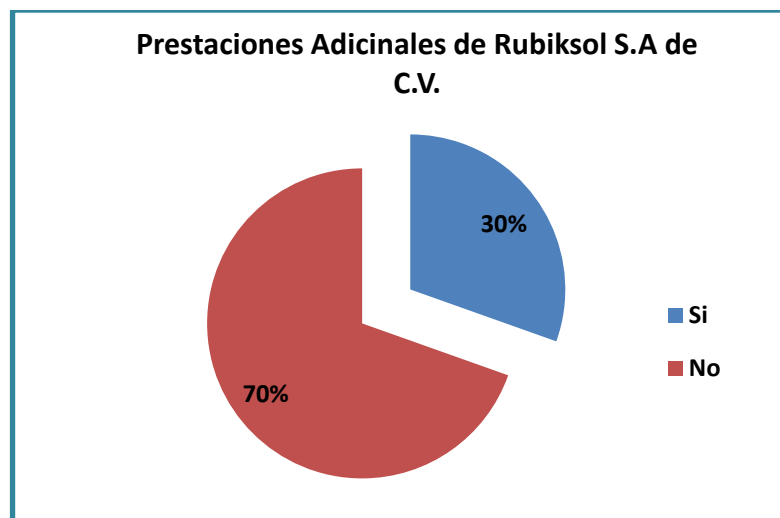
Comentarios: La empresa Rubiksol cuenta con un equipo de trabajo que en su mayoría está conformado por empleados que tienen de 1 a 2 años de laborar en la empresa, el 30% del equipo de trabajo está representado por empleados que laboran para la empresa desde que esta inició sus operaciones y cuenta con una cuarta parte de su equipo de trabajo de empleados nuevos, con esto se observa que la empresa ha tenido un aumento en el número de empleados, además cuenta con personal que labora para la empresa desde que esta inició operaciones, lo que indica que la empresa ofrece una estabilidad laboral y posiblemente retiene al personal que cuenta con el conocimiento de procesos y procedimientos de la empresa.

Pregunta N°2

¿En el tiempo que tiene de laborar para la empresa, ha recibido prestaciones adicionales a las establecidas por el Código de Trabajo?

Objetivo: Identificar si existen prestaciones adicionales a las establecidas en el Código de Trabajo.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	7	30%
No	16	70%
TOTAL	23	100%



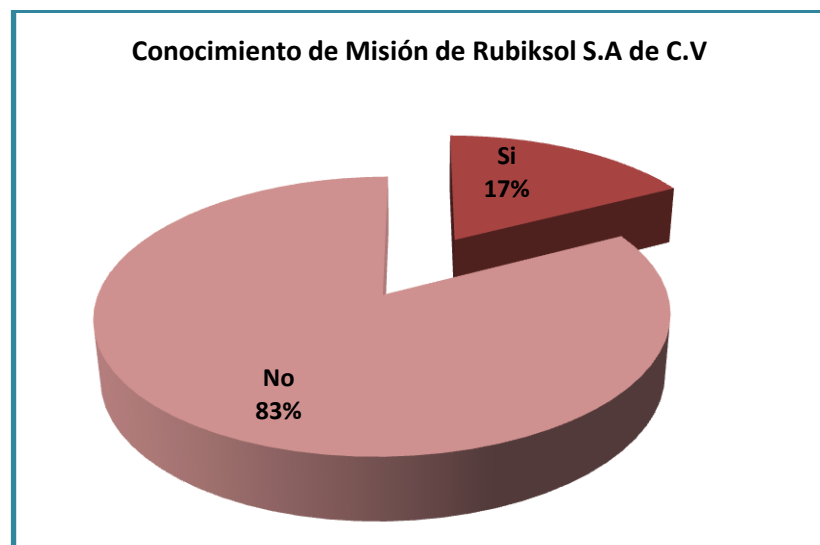
Comentarios: Más de la mitad de los empleados de Rubiksol, encuestados manifiestan que no han recibido prestaciones adicionales a las establecidas por el Código de Trabajo, lo que indica que la empresa no utiliza las prestaciones adicionales como una herramienta para motivar al personal siendo esta de mucha importancia, ya que un personal motivado tiene mayor capacidad para realizar sus funciones así también solucionar los inconvenientes que se les presenten.

Pregunta N°3

¿Conoce usted cual es la misión de la empresa Rubiksol S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento del contenido de la misión de la empresa.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	4	17%
No	19	83%
TOTAL	23	100%



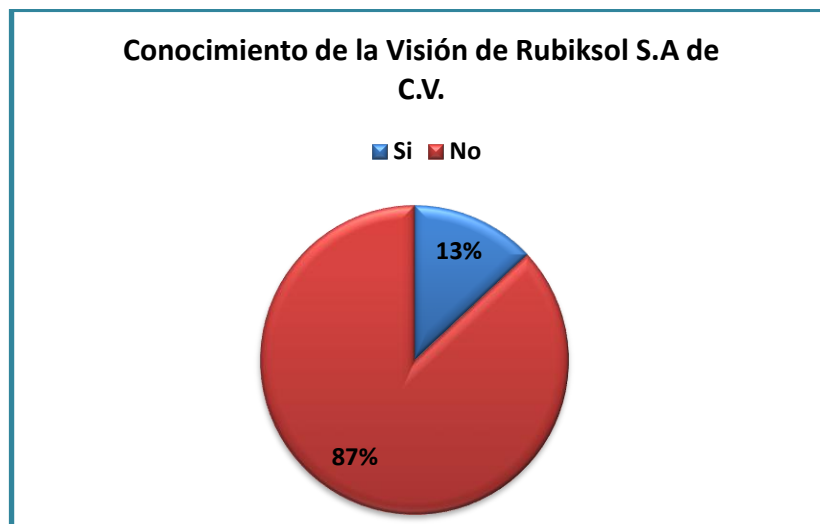
Comentarios: El porcentaje de empleados que no conocen la misión de la empresa es alto, no tienen conocimiento de cuál es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, es de mucha importancia que la empresa Rubiksol S.A. de C.V., implemente una estrategia para compartir la misión con todos sus empleados y que estos se sientan identificados con ella de esta manera se logrará un accionar más eficiente y una consistencia en procedimientos y políticas.

Pregunta N°4

¿Conoce usted cual es la visión de la empresa Rubiksol S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento del contenido de la visión de la empresa.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	3	13%
No	20	87%
TOTAL	23	100%



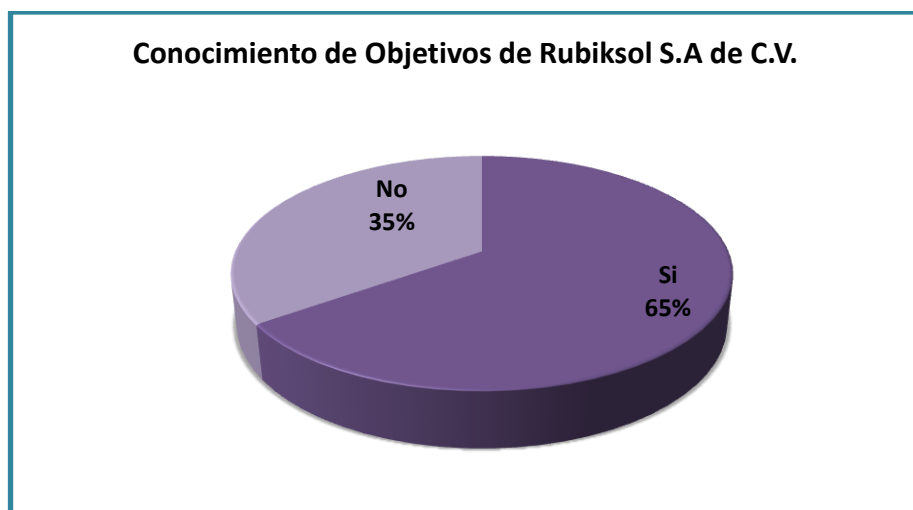
Comentarios: Más de la mitad de los empleos no tienen conocimiento de cuál es la visión de la empresa, esto contribuye a que los empleados no se involucren en el cumplimiento de metas trazadas para alcanzar la visión y de esta manera lograr el éxito que la empresa se propuso; por ello la empresa debe divulgar la visión mediante carteles y materiales impresos con la finalidad de que todos los empleados tengan acceso a esta información.

Pregunta N°5

¿Conoce usted cuales son los objetivos de la empresa Rubiksol S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	15	65%
No	8	35%
TOTAL	23	100%



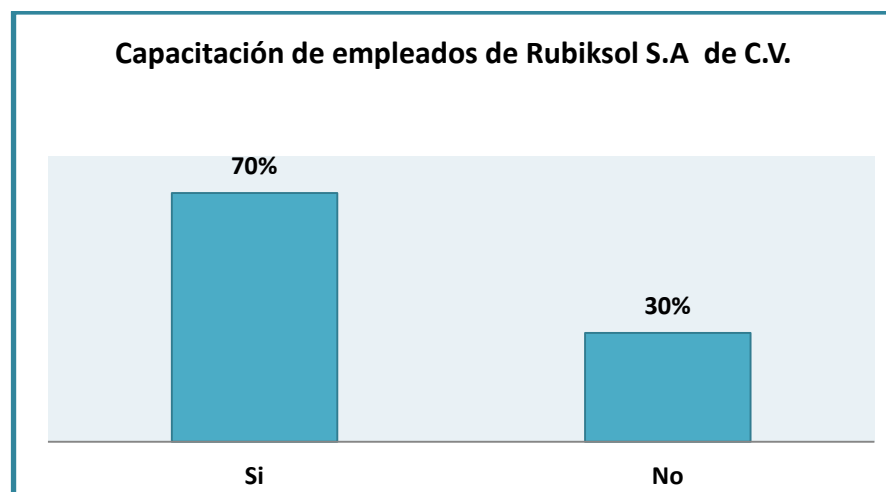
Comentarios: En la empresa Rubiksol más de la mitad de los empleados tiene conocimiento de los objetivos que la empresa pretende alcanzar y por lo tanto las acciones que realizan se enfocan en alcanzar esos objetivos, se observa que más de la cuarta parte de los empleados no los conocen, por lo tanto el desempeño laboral no está orientado en el cumplimiento de estos, la empresa debe enfocarse en realizar actividades para promover los objetivos y la importancia del cumplimiento de los mismos.

Pregunta N°6

¿Ha recibido capacitación que le ayude a realizar de mejor forma su trabajo?

Objetivo: Conocer si la empresa capacita al personal para mejorar la forma de trabajo.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	16	70%
No	7	30%
TOTAL	23	100%



Si su respuesta es NO, pasar a pregunta N°9

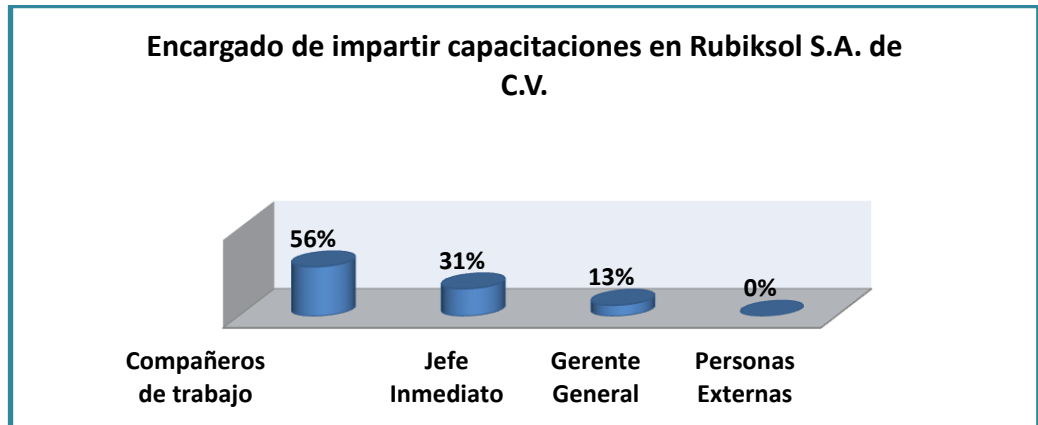
Comentarios: En su mayoría los empleados encuestados de Rubiksol si han recibido capacitaciones de cómo realizar el trabajo, ampliando de esta manera sus conocimientos; más de la cuarta parte de los empleados no tienen el conocimiento necesario para poder realizar de forma eficiente el trabajo asignado, es por ello que la empresa debe gestionar capacitaciones a las personas que desconocen cuáles son los procesos y procedimientos en la empresa.

Pregunta N°7

Las capacitaciones que recibe por parte de la empresa, son impartidas por:

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con personal específico para impartir las capacitaciones.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Compañeros de trabajo	9	56%
Jefe Inmediato	5	31%
Gerente General	2	13%
Personas Externas	0	0%
TOTAL	16	100%



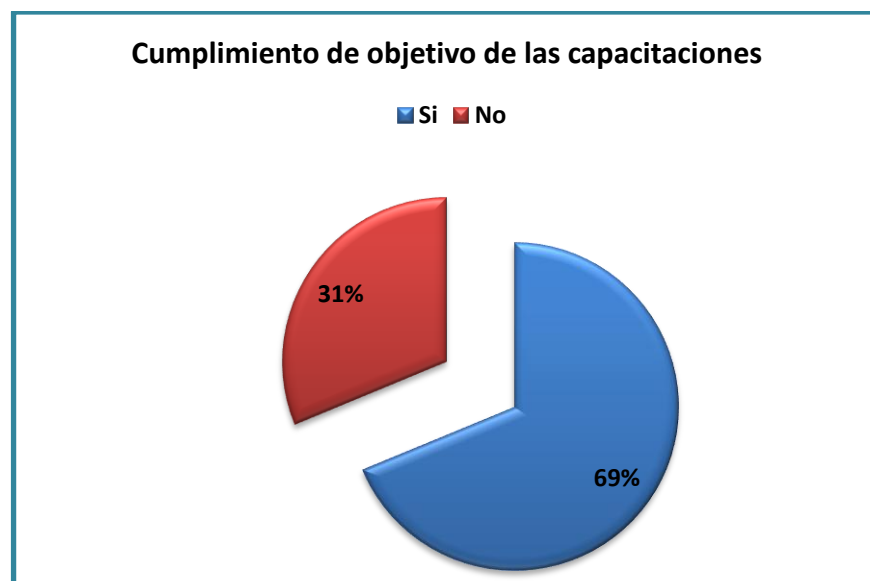
Comentarios: En Rubiksol S.A de C.V el 56% de las capacitaciones son impartidas por compañeros de trabajo, mientras que el 31 % de las capacitaciones son impartidas por Jefe Inmediato y el 13% de las capacitaciones son impartidas por el Gerente General, la empresa no se apoya con personas externas que cuentan con programas de formación profesional para capacitar a sus empleados, se observa que existe un apoyo entre los compañeros de trabajo y por su parte el Gerente General se involucra en aportar sus conocimientos con el personal.

Pregunta N°8

¿Considera que las capacitaciones cumplen con su finalidad?

Objetivo: Identificar si la información impartida en las capacitaciones cumple con los objetivos de la misma.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	11	69%
No	5	31%
TOTAL	16	100%



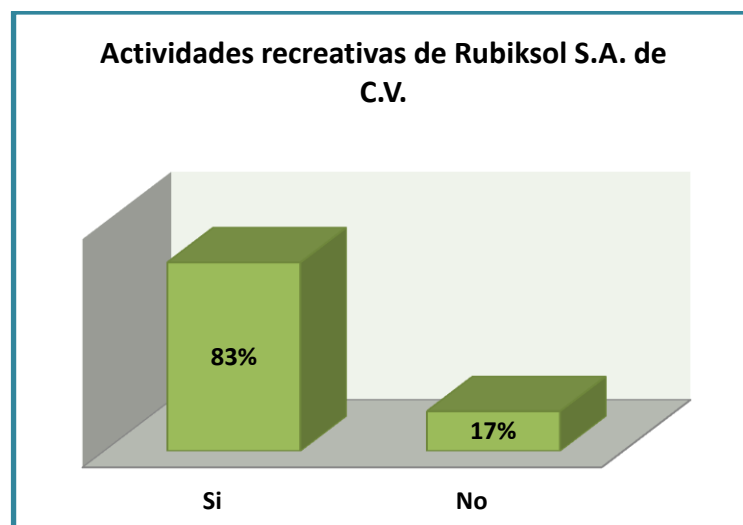
Comentarios: Más de la mitad de los empleados consideran que las capacitaciones recibidas por parte de la empresa Rubiksol, cumplen con los objetivos es decir que por medio de la capacitación aumentaron sus conocimientos y les permite realizar de forma eficiente su trabajo.

Pregunta N°9

¿La empresa realiza actividades recreativas para los empleados?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza actividades para mejorar el clima organizacional y motivar a los empleados.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	19	83%
No	4	17%
TOTAL	23	100%



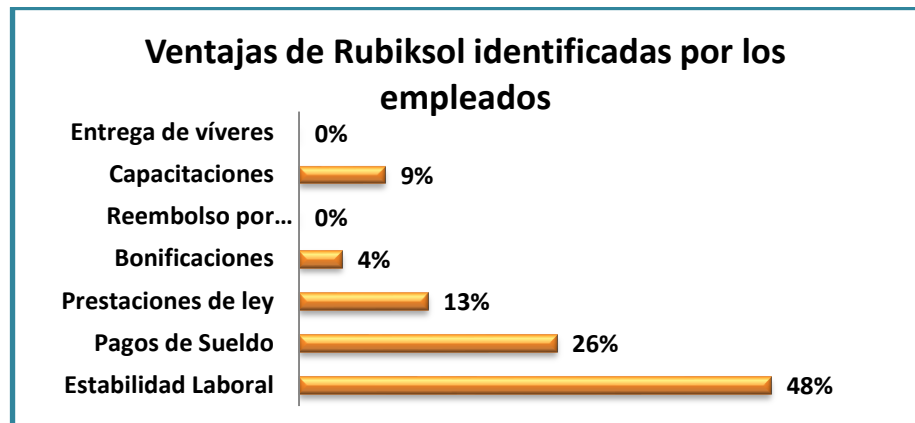
Comentarios: Del total de empleados encuestados más de la mitad afirma que la empresa Rubiksol realiza actividades recreativas que aumenta el desempeño de los empleados permitiendo fomentar la comunicación y aumentar la confianza tanto entre compañeros de trabajo así como también con los jefes inmediatos, sin embargo es de mucha importancia que la empresa implemente estrategias para que todo el personal se involucre en estas actividades.

Pregunta N°10

De las siguientes ventajas ¿Cuáles considera que Rubiksol ofrece a sus empleados? (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

Objetivo: Conocer las ventajas que identifican los empleados de la empresa Rubiksol.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Estabilidad Laboral	11	48%
Pagos de Sueldo	6	26%
Prestaciones de ley	3	13%
Bonificaciones	1	4%
Reembolso por estudios	0	0%
Capacitaciones	2	9%
Entrega de víveres	0	0%
TOTAL	23	100%



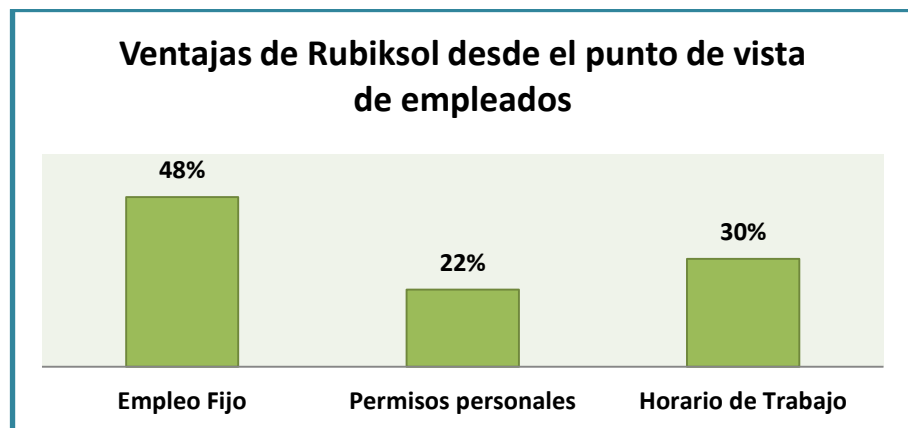
Comentarios: El 48% de los empleados considera una ventaja la estabilidad laboral que ofrece Rubiksol, mientras que el 26% el pago del sueldo, un 13% las prestaciones de ley, un 9% las capacitaciones y solamente el 4% las bonificaciones, para la mayoría de los empleados es de mucha importancia el contar con un empleo fijo, y a pesar de que Rubiksol tiene aproximadamente 3 años en el mercado ha ofrecido a sus empleados estabilidad laboral, lo que le permite contar con personal de confianza y con la experiencia adquirida en los últimos tres años.

Pregunta N°11

Desde su punto de vista, ¿Que prestaciones ofrece la empresa Rubiksol S.A. de C.V. mejor que otras empresas del mismo rubro?

Objetivo: Conocer la preferencia por la empresa por parte por los empleados.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Empleo Fijo	11	48%
Permisos personales	5	22%
Horario de Trabajo	7	30%
TOTAL	23	100%



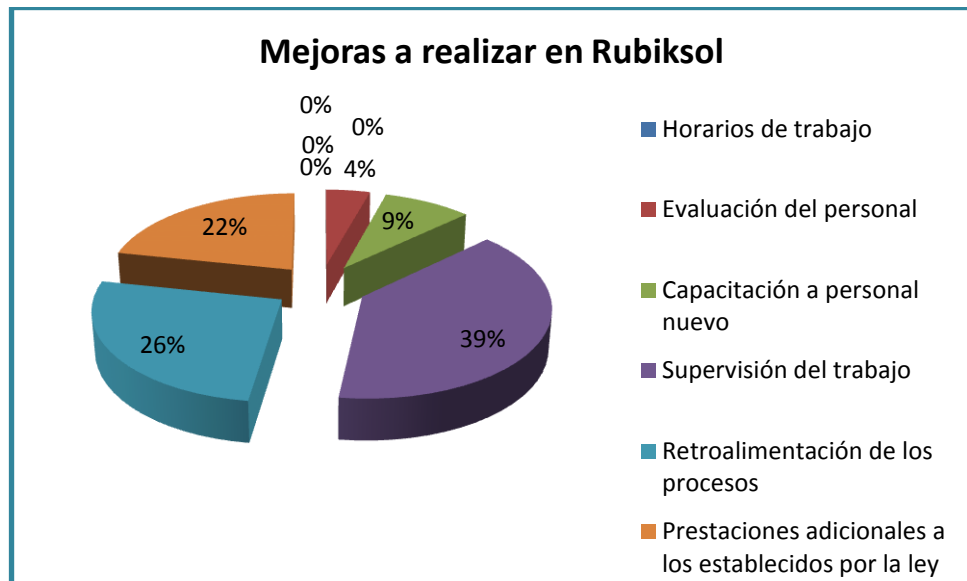
Comentarios: Para el 48% de los empleados el contar con un empleo fijo es una de las preferencias por la empresa Rubiksol, mientras que un 30% consideran que el horario de trabajo que la empresa tiene establecido, y el 22% de los empleados consideran que los permisos personales que la empresa ofrece, se observa que la empresa tiene la capacidad para tener satisfechos a sus empleados.

Pregunta N°12

De la siguiente lista ¿Qué considera que la empresa Rubiksol debe mejorar?
(Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

Objetivo: Identificar que se debe mejorar en la empresa.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Horarios de trabajo	0	0
Evaluación del personal	1	4%
Capacitación a personal nuevo	2	9%
Supervisión del trabajo	9	39%
Retroalimentación de los procesos	6	26%
Prestaciones adicionales a los establecidos por la ley	5	22%
Espacio asignado para tomar alimentos	0	0%
Espacio asignado para descanso	0	0%
Servicios sanitarios	0	0%
TOTAL	23	100%



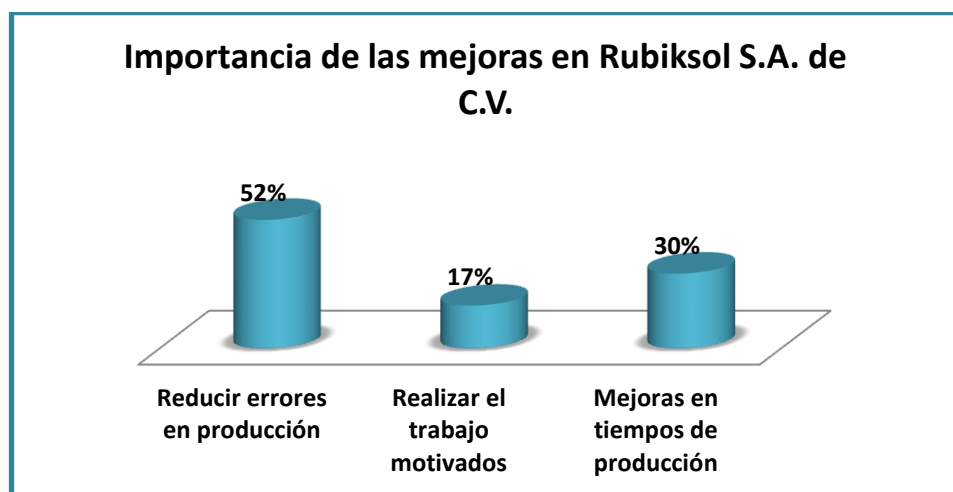
Comentarios: Para el 39% de los empleados es importante que la empresa realice mejoras en la supervisión del trabajo, mientras que para el 26% de los empleados se deben realizar retroalimentación de los procesos, el 22% de los empleados consideran necesario que la empresa otorgue prestaciones adicionales a las establecidas por la ley, un 4% de los empleados consideran importante que se realicen evaluaciones del personal, el personal de la empresa está enfocado en realizar de mejor forma su trabajo es por ello que la empresa debe realizar estas mejoras para obtener como resultados empleados competitivos, eficientes, motivados capaces que resolver problemas en el momento que se presenten.

Pregunta N°13

¿Por qué considera importante realizar las mejoras antes seleccionadas?

Objetivo: Conocer la importancia de realizar las mejoras en la empresa.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Reducir errores en producción	12	52%
Realizar el trabajo motivados	4	17%
Mejoras en tiempos de producción	7	30%
TOTAL	23	100%



Comentarios: En la empresa Rubiksol, el 52% de los empleados manifiesta que es de importancia realizar mejoras ya que están contribuirán a la reducción de errores en producción, el 30% de los empleados considera que al realizar las mejoras se mejoraran los tiempos de producción, mientras que el 17% de los empleados considera que al realizar las mejoras la empresa contara con personal motivado lo que contribuye a que el trabajo se realice con eficiencia, la empresa Rubiksol debe implementar estrategias para realizar las mejoras y de esta manera fomentar el crecimiento organizacional.

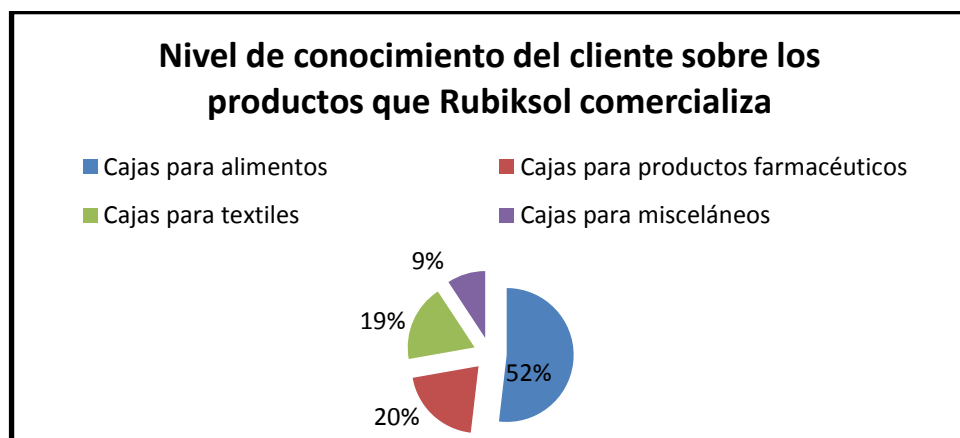
Anexo 2: Resultado encuesta a clientes

Pregunta N° 1

¿Cuál de los siguientes productos que elabora Rubiksol S.A de C.V conoce?

Objetivo: identificar el nivel de conocimiento que tiene el cliente respecto a los productos que comercializa Rubiksol, para así conocer que tan posicionados están en su mente.

Opción	Total	Porcentaje
Cajas para alimentos	28	52%
Cajas para productos farmacéuticos	11	20%
Cajas para textiles	10	19%
Cajas para misceláneos	5	9%
Total	54	100%



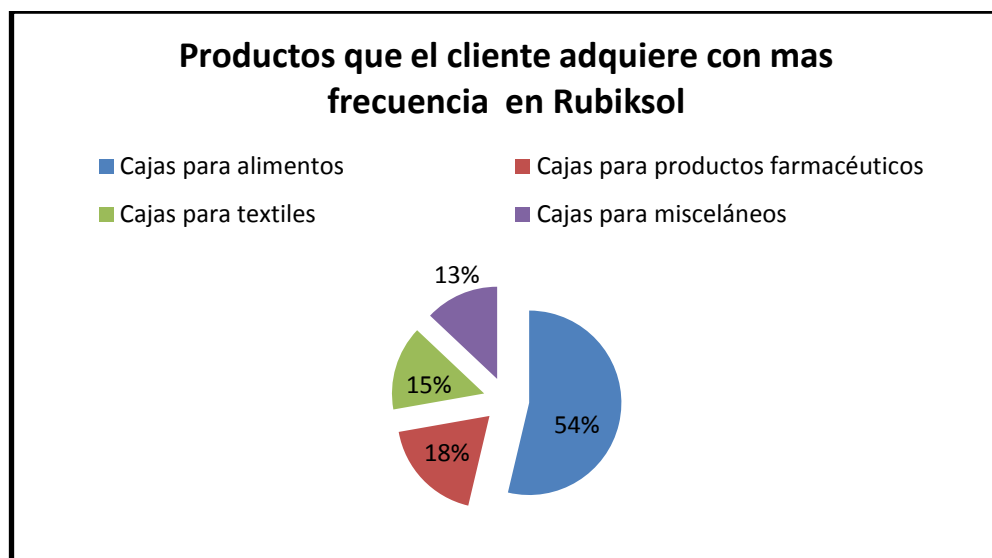
Comentarios: Más de la mitad de los clientes de Rubiksol S.A de C.V, encuestados manifiestan tener conocimiento sobre los productos (cajas) que la empresa comercializa, lo que es de gran importancia sintiéndose satisfecha ya que su producto más conocido son las cajas para alimentos, luego vienen las cajas para productos farmacéuticos con un conocimiento del 20% de sus clientes, mientras que el 19% es otorgado a las cajas para textiles y por ultimo con un 9% las cajas para misceláneos por lo que la empresa esta debe de dar a conocer un poquito más todos sus productos a través de una mejor estrategia de publicidad para de esa forma irse posicionando en la mente del cliente y ser su primera opción de compra con toda la variedad de productos que le son ofertados.

Pregunta N° 2

De la lista anterior de productos. ¿Cuáles consume con más frecuencia?

Objetivo: identificar que productos adquiere el cliente con más frecuencia, para así determinar la demanda potencial.

Opción	Total	Porcentaje
Cajas para alimentos	29	54%
Cajas para productos farmacéuticos	10	19%
Cajas para textiles	8	15%
Cajas para misceláneos	7	13%
Total	54	100%



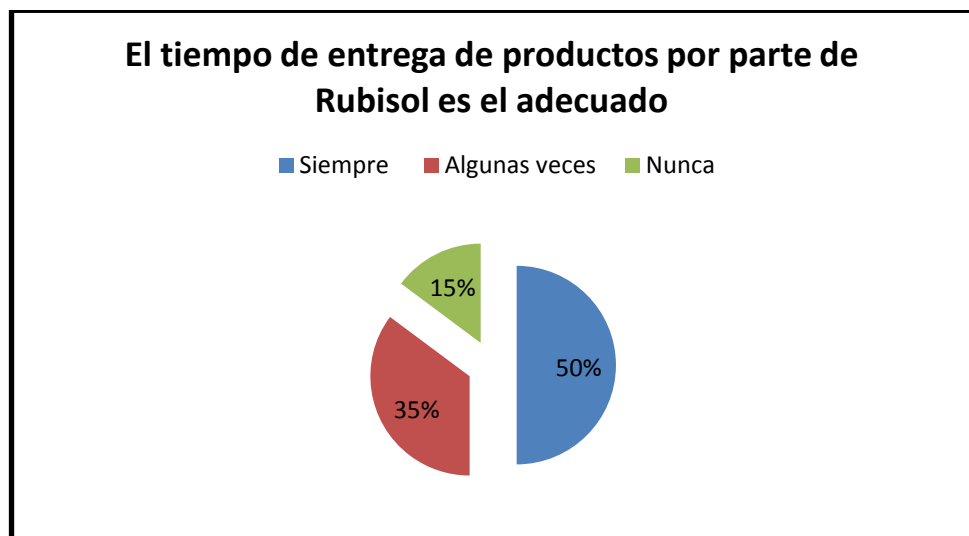
Comentarios: Exactamente más de la mitad de los clientes de Rubiksol S.A de C.V que fueron encuestados manifestaron que el producto que adquieren con más frecuencia son las cajas para alimentos, el 18% tienen preferencia por las cajas para productos farmacéuticos mientras que las cajas para textiles obtuvieron un 15% de las preferencias del cliente, siendo el más bajo las cajas para misceláneos con un 13%, por lo que sería recomendable que la empresa trate de implementar una estrategia innovadora de comercialización de sus productos para así despertar el interés por las demás líneas de sus productos en sus clientes actuales y potenciales obteniendo así mayores ventas y por ende mayores utilidades.

Pregunta N° 3

¿El tiempo de entrega de los productos es rápido?

Objetivo: conocer si el cliente considera que el tiempo de entrega de los productos de Rubiksol es el adecuado, para satisfacer mejor sus necesidades

Opción	Total	Porcentaje
Siempre	27	50%
Algunas veces	19	35%
Nunca	8	15%
Total	54	100%



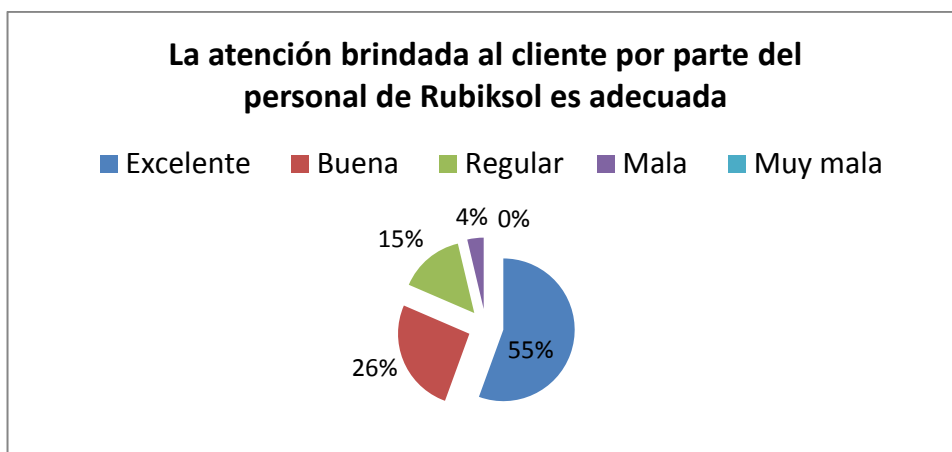
Comentarios: La mitad de los clientes encuestados de Rubiksol S.A de C.V considera que el tiempo de entrega de los productos es eficiente siempre, por lo que más de la cuarta parte de los clientes piensa que las entregas son adecuadas algunas veces, mientras que un poco menos de la quinta parte de los clientes que consideran que nunca es adecuado el tiempo de entrega de los productos, por lo que sería recomendable que se creara e implementara una estrategia de eficiencia en la entrega de los productos, para de esa forma tener siempre a sus clientes satisfechos manteniendo así su fidelidad.

Pregunta N° 4

¿Qué le parece la atención brindada por Rubiksol S.A de C.V cuando realiza sus compras?

Objetivo: analizar si la atención brindada al cliente por parte del personal de rubiksol es adecuada, para tener al cliente siempre satisfecho

Opción	Total	Porcentaje
Excelente	30	56%
Buena	14	26%
Regular	8	15%
Mala	2	4%
Muy mala	0	0%
Total	54	100%



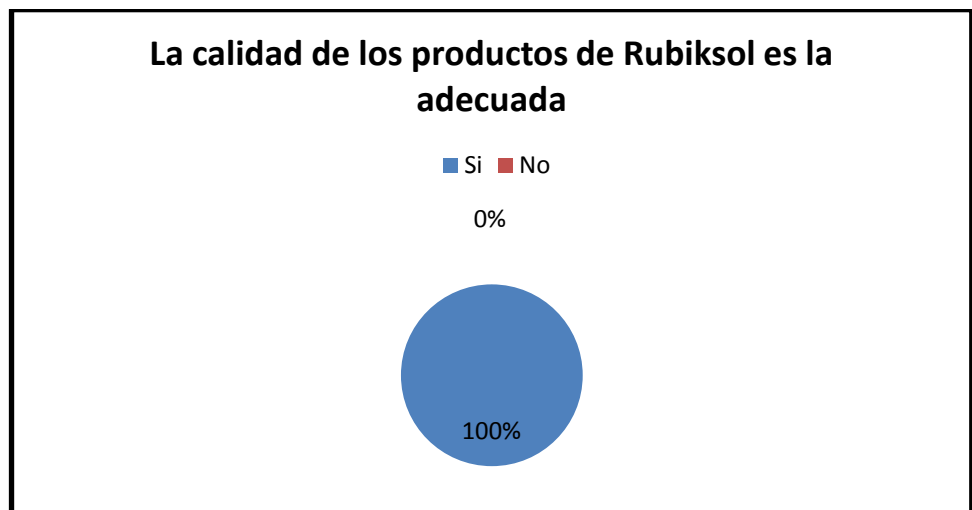
Comentarios: Mas de a mitad de los clientes encuestados consideran que la atención brindada por parte del personal de Rubiksol es excelente, por otro lado más de la cuarta parte pensó que es buena, mientras que un poco menos de la quinta parte manifestó que la atención proporcionada es regular, además menos de la decima parte considero que es mala, por lo que sería recomendable que la empresa genere mejores estrategias de atención al cliente las cuales se enfoquen principalmente en la satisfacción del cliente ya que de esa forma eliminara esos puntos de vistas negativos por parte de sus clientes actuales así como también de los futuros clientes.

Pregunta N° 5

¿La calidad de los productos de Rubiksol S.A de C.V le parece adecuada?

Objetivo: indagar el puesto de vista que el cliente tiene respecto la durabilidad de los productos de Rubiksol, determinando así el nivel de calidad que estos perciben.

Opción	Total	Porcentaje
Si	54	100%
No	0	0%
Total	54	100%



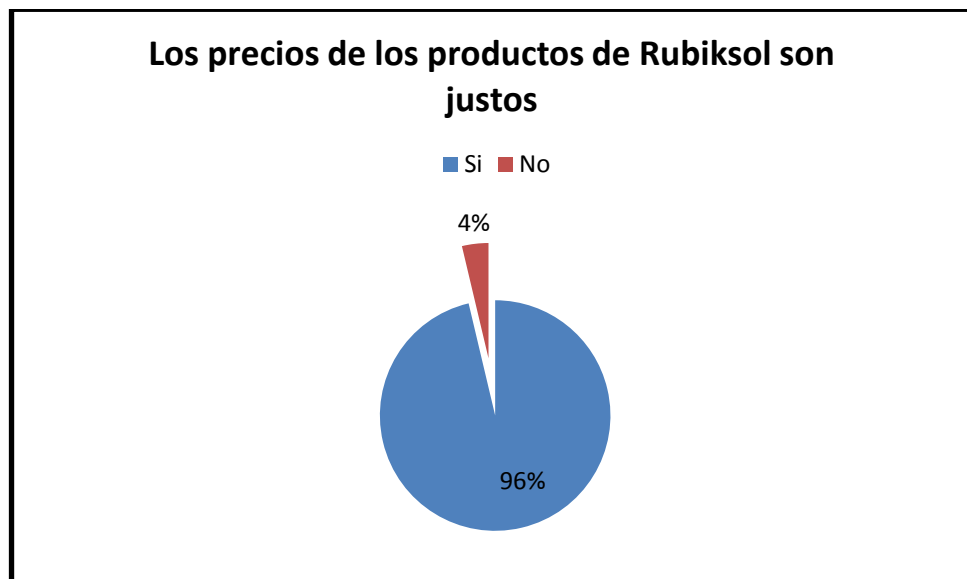
Comentarios: El 100% de los clientes encuestados de Rubiksol S.A de C.V considero que los productos que comercializa la empresa son de calidad ya que poseen características que los hacen únicos y de durabilidad, por lo que la empresa está aplicando buenas estrategias de calidad en la fabricación de sus productos que lo llevan a tener ventajas competitivas. Ya que la totalidad de sus clientes actuales se encuentran satisfechos en este aspecto muy importante.

Pregunta N° 6

¿Considera que los precios de los productos otorgados por Rubiksol S.A de C.V son justos?

Objetivo: conocer la percepción que tienen los clientes sobre los precios que rubiksol ha asignado a sus productos, determinando así si son justos o no respecto a la competencia.

Opción	Total	Porcentaje
Si	52	96%
No	2	4%
Total	54	100%



Comentarios: Más de la tercera parte de los clientes encuestados, consideran que los precios de los productos que Rubiksol S.A de C.V a asignado a sus productos son adecuados, comparados con la competencia están como que al mismo nivel, por lo que menos de la decima parte considera que no son adecuados, por lo que sería recomendable que estos revisen y hagan mejoras en su política de precios a los productos para estar acorde al mercado y que los clientes no se vallan y así mantener su fidelidad.

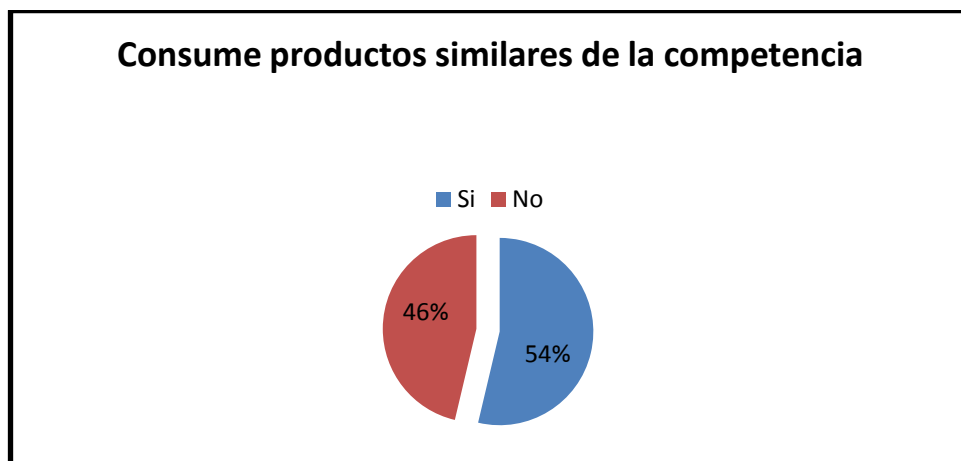
Pregunta N° 7

¿Consume productos de la competencia similares a los de Rubiksol S.A de C.V?

Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué tipo de productos compra?

Objetivo: identificar si el cliente demanda productos similares, conociendo de esa forma el nivel de posicionamiento de la competencia en los clientes.

Opción	Total	Porcentaje
Si	29	54%
No	25	46%
Total	54	100%



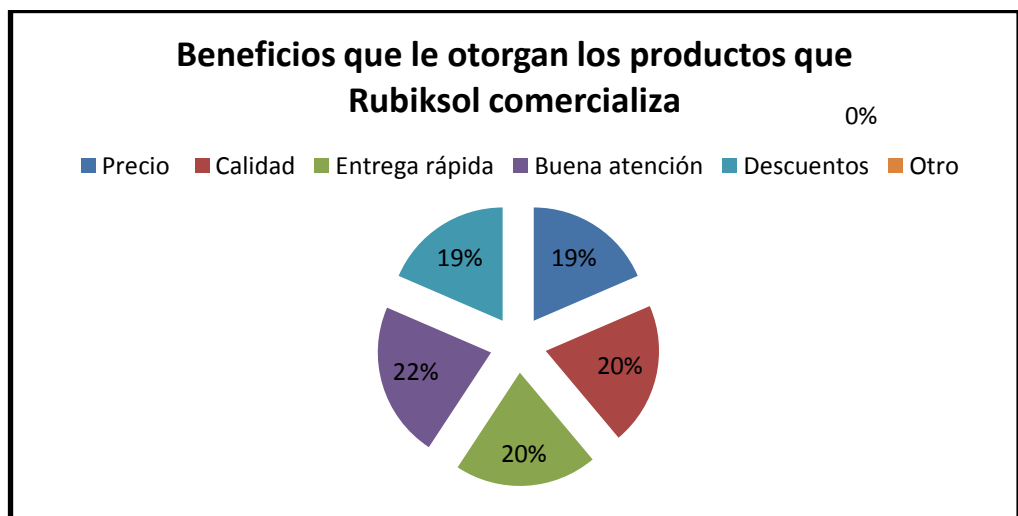
Comentarios: Más de la mitad de los clientes encuestados de Rubiksol manifiestan que si consumen productos similares de la competencia, por otro lado la parte restante encuestada un poco menos de la mitad no consume por lo que se recomendaría que la empresa cree nuevas estrategias de fidelidad en sus clientes proporcionándoles más beneficios que hagan sentir a los clientes consentidos e identificados con los productos de Rubiksol.

Pregunta N° 8

¿Qué tipo de beneficios considera que le dan los productos de Rubiksol S.A de C.V?

Objetivo: conocer si los beneficios que los productos de rubiksol les proporcionar a sus clientes son suficientes para satisfacer exitosamente sus necesidades.

Opción	Total	Porcentaje
Precio	10	19%
Calidad	11	20%
Entrega rápida	11	20%
Buena atención	12	22%
Descuentos	10	19%
Otro	0	0%
Total	54	100%



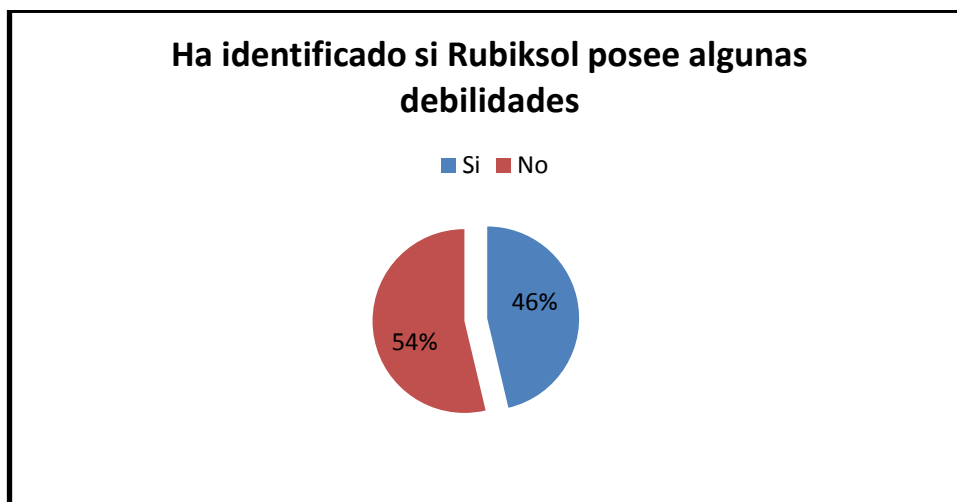
Comentarios: De la totalidad de clientes encuestados de la empresa Rubiksol S.A de C.V consideran que al adquirir productos se les otorgan diversos beneficios para motivar a estos a que hagan sus respectivas compras, por lo que más de la quinta parte considera que estos proporcionan una buena atención, mientras que las otras dos quintas partes considero que la calidad y entrega rápida son los mejores beneficios otorgados, por lo que se recomienda que la empresa mejore o renueve estrategias de beneficios adicionales a sus clientes para así mantener su fidelidad. Incrementando sus ventas así como su nivel de utilidades.

Pregunta N° 9

¿Cómo cliente de Rubiksol S.A de C.V ha identificado algunas debilidades que pueda poseer la empresa?

Objetivo: establecer las debilidades que rubiksol posee, según la percepción del cliente para luego convertirlas en fortalezas.

Opción	Total	Porcentaje
Si	25	46%
No	29	54%
Total	54	100%



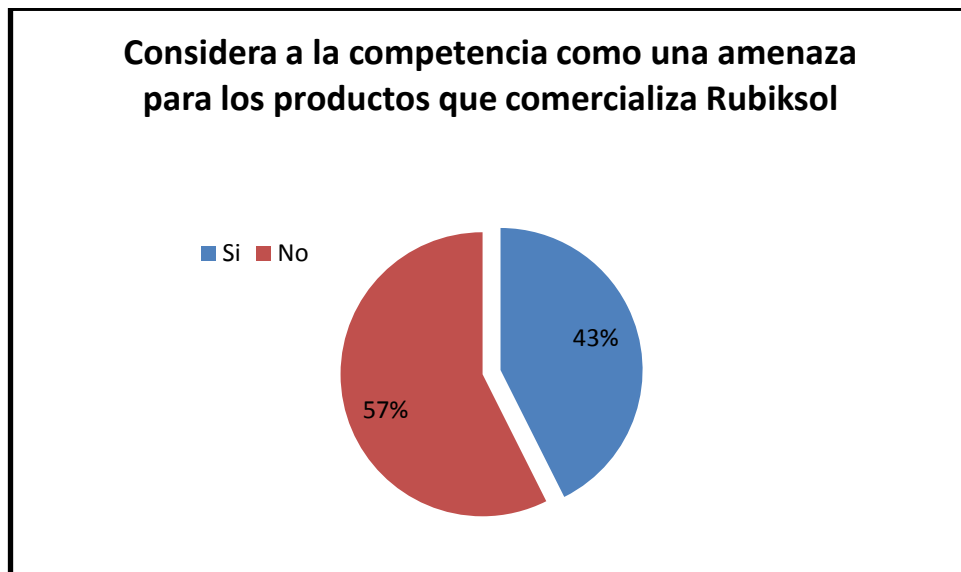
Comentarios: Un poco menos de la mitad de los clientes menciona de los clientes de Rubiksol S.A de C.V que fueron encuestados estos manifiestan que han identificado que Rubiksol posee algunas debilidades que podría mejorar y transformar en fortalezas, mientras que por otro lado los clientes restantes que representan más de la mitad considera que la empresa está bien que no posee debilidades. Por lo que sería recomendable que la empresa realice un estudio FODA cada cierto tiempo para identificar esas debilidades y transformarlas en oportunidades.

Pregunta N° 10

¿Considera la competencia como una de las amenazas para los productos que ofrece Rubiksol S.A de C.V?

Objetivo: identificar a través de la opinión directa del cliente que piensa sobre la competencia para implementar nuevas estrategias de competitividad.

Opción	Total	Porcentaje
Si	23	43%
No	31	57%
Total	54	100%



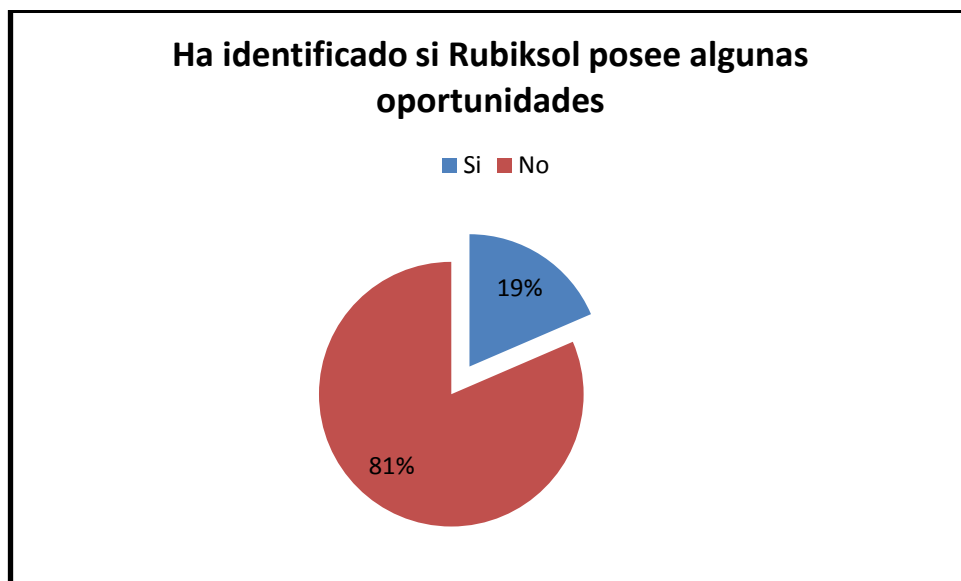
Comentarios: Un poco menos de la mitad de los clientes encuestados de Rubiksol SA de CV, considera que la competencia es una amenaza para los productos que comercializan, por otro lado la otra porción de clientes restantes encuestados que representan más de la mitad piensa que no es amenaza la competencia, por lo que la empresa debe crear e implementar nuevas estrategias que la hagan más competitiva ante el ambiente externo ósea la competencia.

Pregunta N° 11

¿Puede identificar algunas de las oportunidades que Rubiksol S.A de C.V posee actualmente para mantener a sus clientes?

Objetivo: identificar qué tipo de oportunidades posee rubiksol, aprovechándolas y así mantener la fidelidad de sus clientes.

Opción	Total	Porcentaje
Si	10	19%
No	44	81%
Total	54	100%



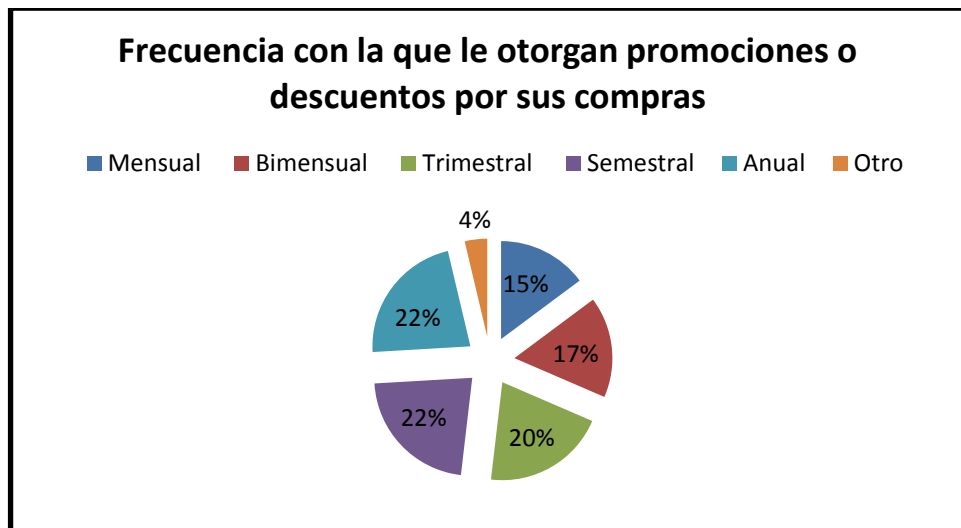
Comentarios: Menos de la quinta parte de los clientes encuestados de Rubiksol manifiesta que la empresa si posee oportunidades de crecimiento mientras que el 81% restante piensa que no tiene, por lo que la empresa debe de crear un plan estratégico que incluya nuevas y mejores estrategias de crecimiento.

Pregunta N° 12

¿Con que frecuencia le otorgan promociones y descuentos por adquirir los productos que Rubiksol S.A de C.V comercializa?

Objetivo: conocer si rubiksol motiva a sus clientes a incrementar sus compras a través de valor agregado como promociones o descuentos que aumenten la demanda de sus productos.

Opción	Total	Porcentaje
Mensual	8	15%
Bimensual	9	17%
Trimestral	11	20%
Semestral	12	22%
Anual	12	22%
Otro	2	4%
Total	54	100%



Comentarios: Más de las dos quintas partes de los clientes encuestados de la empresa Rubiksol SA de CV consideran que los beneficios son anuales y semestrales, por otro lado otra quinta parte considera que se hace trimestralmente por lo tanto la empresa Rubiksol SA de CV este debe crear e implementar nuevas estrategias para la entrega de beneficios adicionales a sus clientes manteniéndolos satisfechos y su fidelidad.

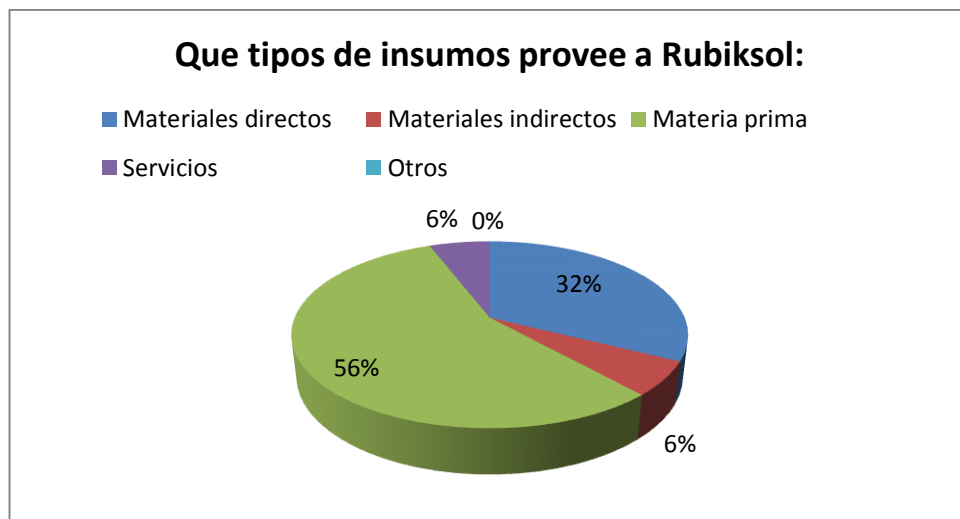
Anexo 3: Resultado encuesta a proveedores

Pregunta N° 1

¿Qué tipos de insumos provee a Rubiksol?

Objetivo: Conocer los diferentes insumos que se le proporcionan a Rubiksol S.A de C.V en la elaboración de sus productos. (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Materiales directos	11	32%
Materiales indirectos	2	6%
Materia prima	19	56%
Servicios	2	6%
Otros	0	0%
TOTAL	34	100%



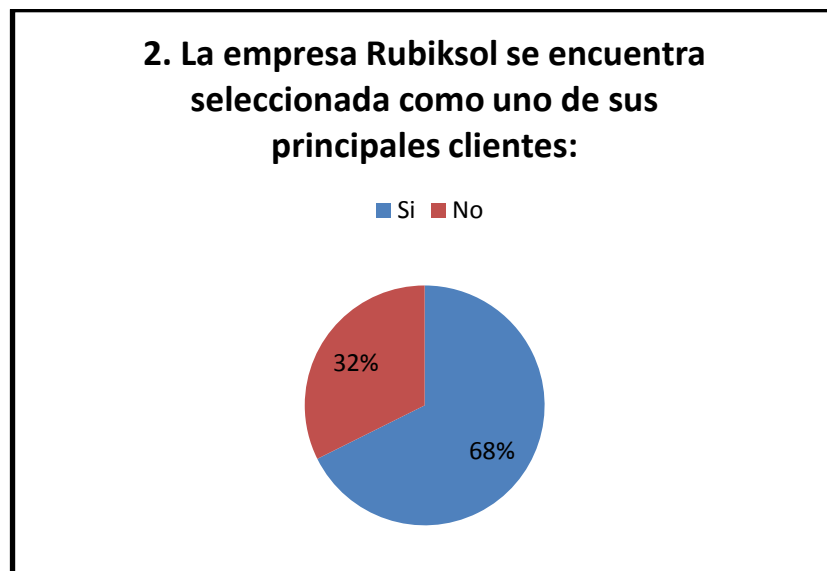
Comentarios: El principal insumo proporcionado a la empresa Rubiksol es la materia prima para llevar a cabo la elaboración de los productos, también los materiales directos ocupan un porcentaje significativo para la producción y los materiales indirectos y servicios lo complementan para la realización del producto terminado.

Pregunta N° 2

La empresa Rubiksol se encuentra seleccionada como uno de sus principales clientes:

Objetivo: Identificar si la empresa Rubiksol es uno de los principales clientes para las empresas proveedoras.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	23	68%
No	11	32%
TOTAL	34	100%



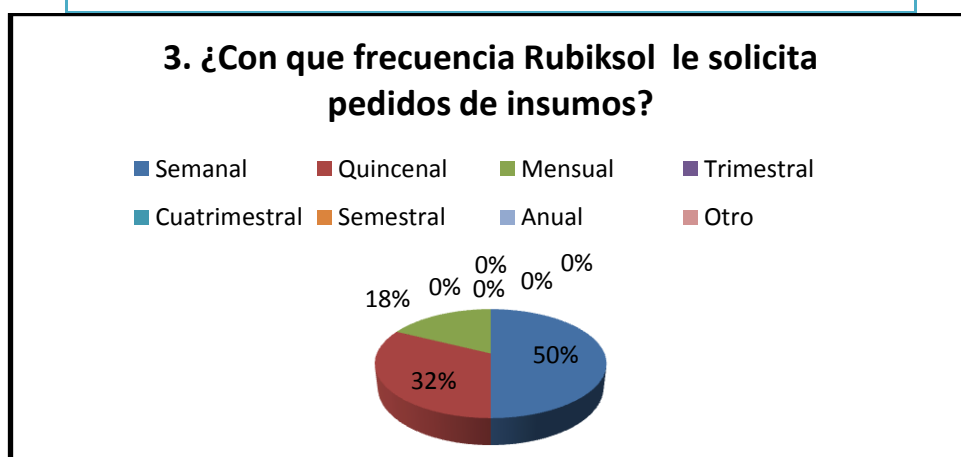
Comentarios: Rubiksol se encuentra como principal cliente en 68% de las empresas proveedoras, lo que significa que es una fortaleza de la empresa y una oportunidad para lograr el crecimiento.

Pregunta N° 3

¿Con que frecuencia Rubiksol le solicita pedidos de insumos?

Objetivo: Identificar el período con que Rubiksol adquiere los insumos que utiliza para la producción. (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Semanal	17	50%
Quincenal	11	32%
Mensual	6	18%
Trimestral	0	0%
Cuatrimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	34	100%



Comentarios: Rubiksol adquiere insumos en un periodo que oscila semanalmente y quincenalmente, dado que su producción se realiza de la misma manera y le permite realizar una programación de compras y entregas por lo que es una oportunidad que la empresa cuente con entregas a tiempo.

Pregunta N° 4

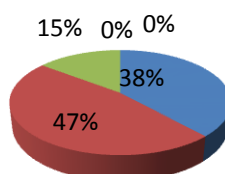
De las siguientes fortalezas ¿Cuáles considera principalmente que posee como proveedor, razón por la cual aporta un beneficio a la empresa Rubiksol?

Objetivo: Determinar si los proveedores identifican elementos positivos que lo ayuden aportar beneficios a la empresa Rubiksol. (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda).

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Precio ofertado	13	47%
Calidad de insumos	16	38%
Facilidad de adquisición	5	15%
Único proveedor	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	34	100%

4. De las siguientes fortalezas ¿Cuáles considera principalmente que posee como proveedor, razón por la cual aporta un beneficio a la empresa Rubiksol?

- Precio ofertado
- Calidad de insumos
- Facilidad de adquisición
- Único proveedor



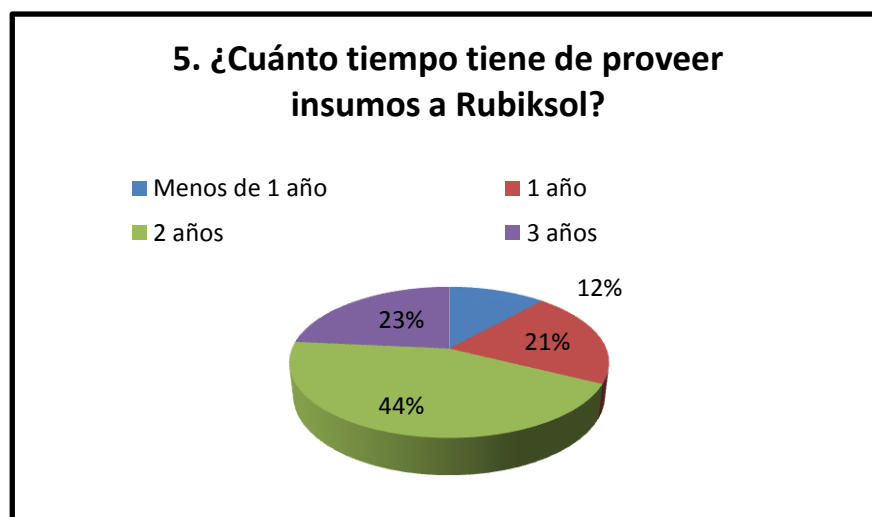
Comentarios: Las empresas proveedoras identifican beneficios que representa una ventaja para la empresa Rubiksol en cuanto a su funcionamiento, siendo la más representativa entre estas la calidad de insumos que posee, el precio ofertado esta accesible al cliente y la facilidad de adquisición es aprovechada y oportuna para la empresa.

Pregunta N° 5

¿Cuánto tiempo tiene de proveer insumos a Rubiksol?

Objetivo: Identificar el tiempo en el cual la empresa ha sido proveedora de Rubiksol.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Menos de 1 año	4	12%
1 año	7	21%
2 años	15	44%
3 años	8	23%
TOTAL	34	100%



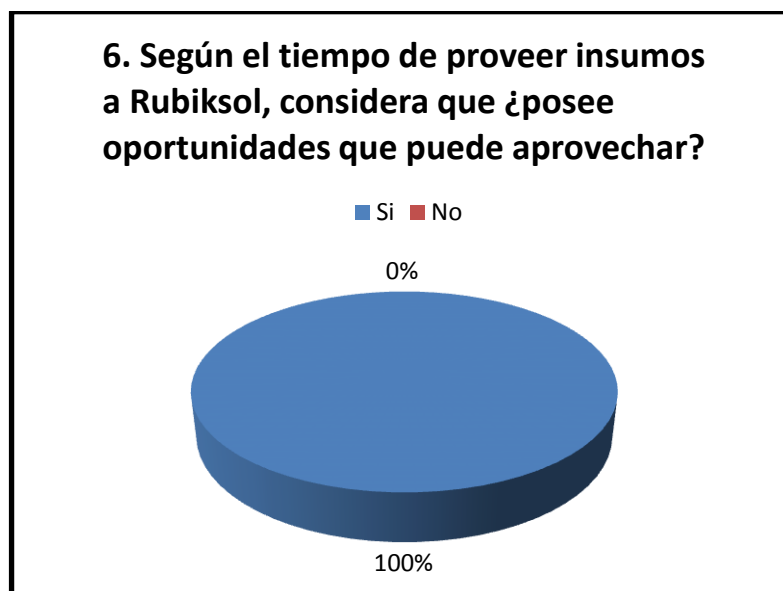
Comentarios: El 44% de los proveedores ha logrado mantener la relación contractual con la empresa Rubiksol durante los últimos 2 años, por lo tanto ha tenido un buen manejo empresarial en cuanto a la administración y adquisición de insumos para la fabricación de sus productos, lo cual es una fortaleza para la empresa y refleja una oportunidad de cliente-proveedor.

Pregunta N° 6

Según el tiempo de proveer insumos a Rubiksol, considera que ¿posee oportunidades que puede aprovechar?

Objetivo: Identificar si los proveedores observan situaciones positivas que se generen y aporten nuevas alternativas de crecimiento a Rubiksol. (Oportunidades)

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	34	100%
No	0	0%
TOTAL	34	100%



Comentario: Las empresas proveedoras observan que Rubiksol genera situaciones positivas y que puede aportar al aprovechamiento de nuevas oportunidades en el mercado, logrando así un crecimiento significativo en la empresa.

Pregunta N° 7

Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué oportunidades puede identificar actualmente en la empresa?

Objetivo: Conocer las situaciones positivas que identifican los proveedores las cuales se generan en el medio y que están disponibles para Rubiksol.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Crecimiento empresarial	7	20%
Diversificación de productos	6	18%
Mejorar calidad en productos	3	9%
Exportaciones	5	15%
Aumento de clientes	10	29%
Aumento en producción	3	9%
TOTAL	34	100%



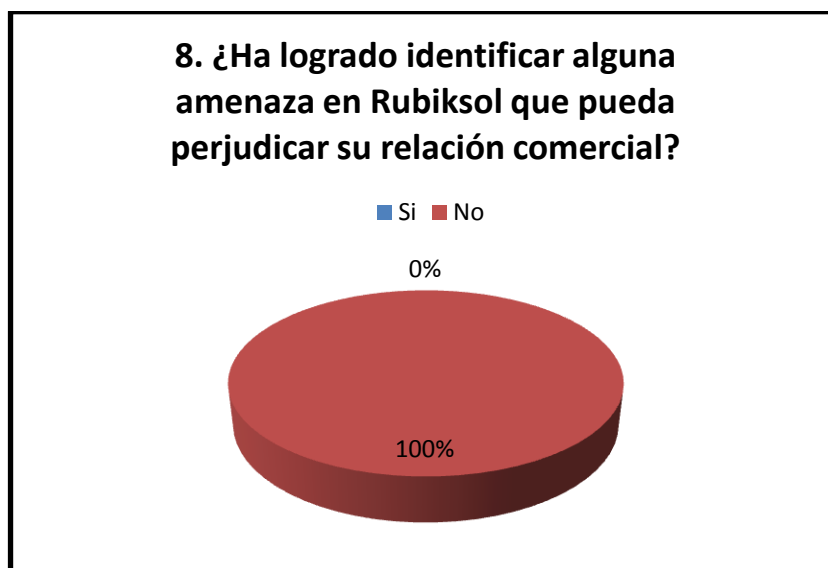
Comentarios: Las empresas proveedoras observan oportunidades para Rubiksol, consideran que la más representativa es el aumento de los clientes y al existir aumento en sus clientes se aporta un crecimiento empresarial que ayudara a la innovación de sus productos logrando así una diversificación de en ellos y por lo tanto existirá un aumento en su producción, lo cual les llevara a mejorar sus productos con el paso del tiempo.

Pregunta N° 8

¿Ha logrado identificar alguna amenaza en Rubiksol que pueda perjudicar su relación comercial?

Objetivo: Determinar que situaciones o hechos externos a la empresa pueden llegar a ser Negativos para Rubiksol.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	34	100%
TOTAL	34	100%



Comentarios: Los proveedores de Rubiksol no identifican amenazas en las cuales perjudique la relación comercial reflejándolo así el 100% de los encuestados, por lo que es una ventaja para la empresa ya que posee una buena relación comercial para adquisición de sus insumos.

Pregunta N° 9

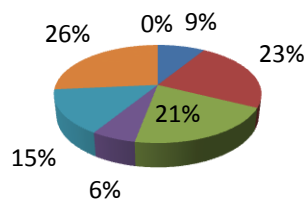
De las siguientes debilidades ¿Cuáles considera que posee principalmente?

Objetivo: Conocer las principales debilidades que identifican los proveedores en la empresa Rubiksol. (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Atraso en los pagos	3	9%
Requerimiento de pedidos mínimos	8	23%
Programación de pedidos	7	21%
Falta de comunicación	2	3%
Ninguno	5	15%
Poco personal	9	26%
Otro	0	0%
TOTAL	34	100%

9. De las siguientes debilidades ¿Cuáles considera que posee principalmente?

- Atraso en los pagos
- Requerimiento de pedidos mínimos
- Programacion de pedidos
- Falta de comunicación
- Ninguno
- Poco personal
- Otro



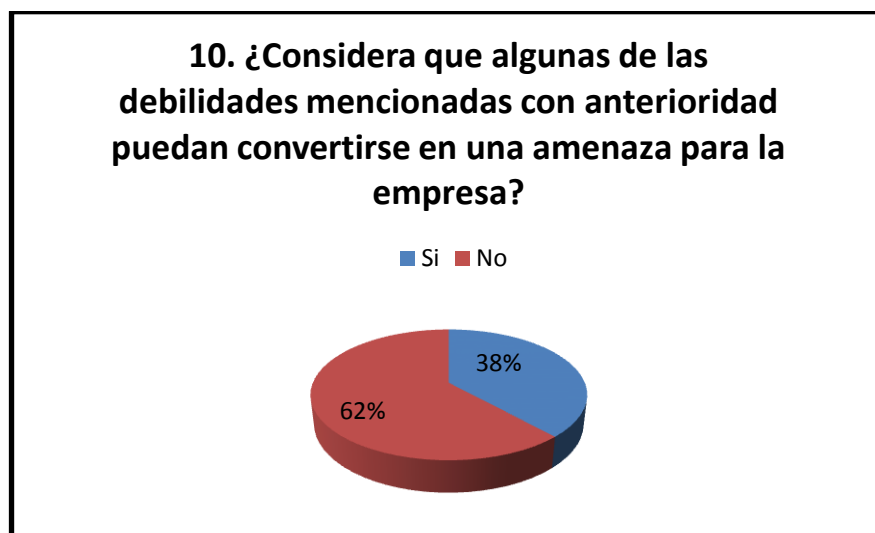
Comentarios: La empresa Rubiksol posee debilidades las cuales tiene que mejorar ya que los proveedores las identifican siendo la más significativa para ellos el poco personal con el que cuenta la empresa para la adquisición de los insumos lo que incrementa el tiempo de recepción.

Pregunta N° 10

¿Considera que algunas de las debilidades mencionadas con anterioridad puedan convertirse en una amenaza para la empresa?

Objetivo: Determinar si los proveedores consideran que las debilidades de Rubiksol podrían convertirse en una amenaza para la empresa.

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Si	13	38%
No	21	62%
TOTAL	34	100%



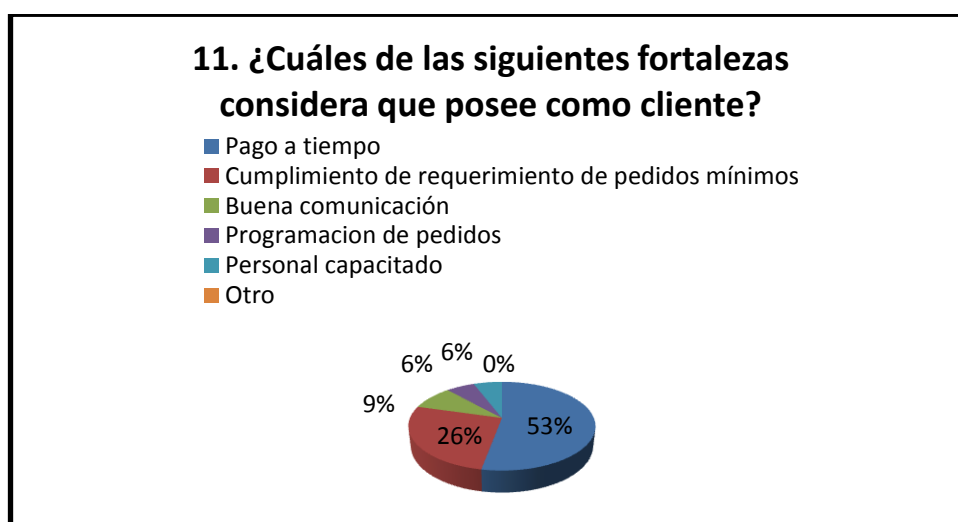
Comentarios: Entre las debilidades que Rubiksol posee algunos proveedores mencionan que si se puede convertir en una amenaza para la empresa debido a que si la empresa no mejora esas debilidades puede estancarse y por lo tanto perjudicarla.

Pregunta N° 11

¿Cuáles de las siguientes fortalezas considera que posee como cliente?

Objetivo: identificar que elementos positivos encuentran los proveedores en la empresa Rubiksol. (Enumere con 1, la de mayor importancia, 2 y 3 de acuerdo al grado de importancia que corresponda)

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Pago a tiempo	18	53%
Cumplimiento de requerimiento de pedidos mínimos	9	26%
Buena comunicación	3	9%
Programación de pedidos	2	6%
Personal capacitado	2	6%
Otro	0	0%
TOTAL	34	100%



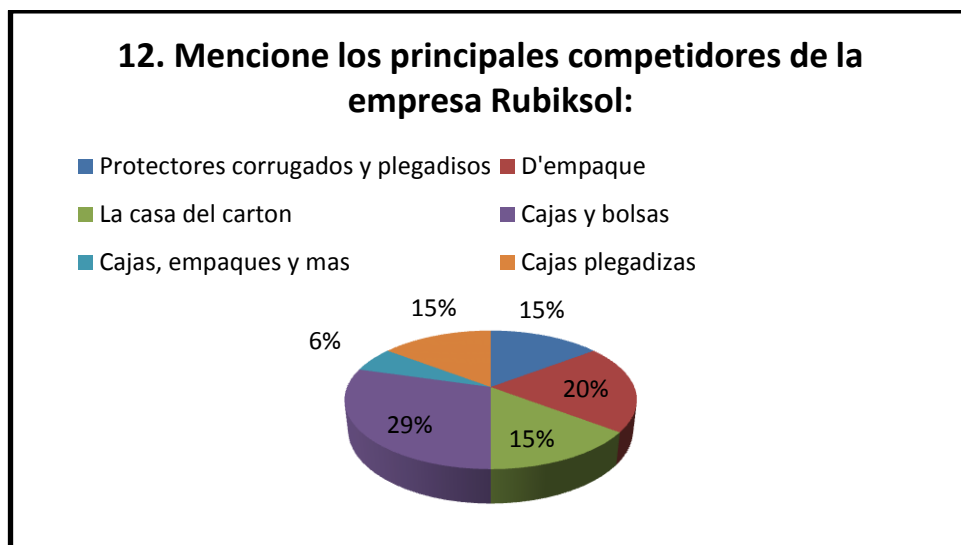
Comentarios: Los proveedores de insumos de Rubiksol encuentran fortalezas las cuales son importantes para ella, siendo la más significativa el pago a tiempo por compras de insumos.

Pregunta N° 12

Mencione los principales competidores de la empresa Rubiksol:

Objetivo: Identificar que empresas consideran los proveedores que son una competencia para Rubiksol.

OPCION	TOTAL	PORCENTAJE
Protectores corrugados y plegadisos	5	15%
D'empaque	7	20%
La casa del cartón	5	6%
Cajas y bolsas	10	23%
Cajas, empaques y mas	2	6%
Cajas plegadizas	5	3%
TOTAL	34	100%



Comentarios: Desde el punto de vista de los proveedores Rubiksol tiene como competidores D`empaque y cajas y bolsas.

Anexo 4: Resultado entrevista realizada al Gerente de ventas de Rubiksol S.A. DE C.V.

Guía de entrevista dirigida al Gerente de Ventas.

Pregunta N° 1. ¿Existe un plan de ventas?

No existe un plan de ventas, la empresa Rubiksol solamente realiza proyecciones de ventas, y estas proyecciones se realizan en periodos mensuales, trimestrales y anuales.

Pregunta N° 2. ¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazos?

El objetivo principal del ejecutivo de ventas es Garantizar el cumplimiento de proyección de ventas anual, presentando una cartera sana de clientes que permita lograr alta liquidez y la sostenibilidad de la empresa, manteniendo los clientes actuales e ingresando nuevos “buenos” clientes.

Pregunta N° 3. ¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial?

Para realizar las proyecciones de ventas es de mucha importancia revisar las ventas de meses anteriores, esto permite que la empresa sea competitiva preparándose en cuanto a materias primas, materiales directos y contratación de mano de obra directa, para tener la capacidad de responder ante las necesidades de los clientes, permitiendo de esta manera cumplir con las fechas de entrega, manteniendo precios y calidad de los productos.

Pregunta N° 4. ¿Se ha determinado la necesidad de capacitación para la fuerza de ventas?

Hasta la fecha se tiene proyectado enviar a capacitación a los ejecutivos de ventas, para que estén preparados en cuando a la solución de problemas, retener a clientes actuales y hacer crecer la cartera con el ingreso de nuevos cliente.

Pregunta N° 5. ¿Qué clase de capacitación y con qué frecuencia?

- *Estrategias para la atención y manejo de quejas y reclamos de cliente.*

- *Administración y motivación de la fuerza de ventas.*
- *Planes efectivos para lograr la fidelización de nuestros clientes.*

Con estas capacitaciones se pretende reforzar el área de ventas siendo capaces de retener cliente, solucionar problemas y atender clientes nuevos, se proyecta enviarlos a capacitaciones dos veces en el año, dicha frecuencia puede cambiar según las necesidades que surjan de atención al cliente.

Pregunta N°6. ¿Cómo se planea identificar, calificar y hacer contacto con los clientes potenciales?

El departamento de ventas día con día realiza búsqueda de clientes potenciales, identificándolos por segmentos, en la empresa tenemos soluciones de empaque, es decir cajas para empaque de diferentes rubros, por ejemplo: alimentos, industriales, de medicamentos y cajas misceláneas, estos son los mercados metas de los vendedores, ellos se enfocan en investigar e identificar que empresas pueden necesitar de nuestros productos.

Pregunta N° 7. ¿Representan las licitaciones uno de los mecanismos de venta más importantes?

La empresa por el momento no ha competido en licitaciones con clientes, pero al llegar la oportunidad estamos preparados para asumir el reto.

Pregunta N° 9. ¿Se han creado bases de datos para el manejo de información de ofertas?

Si, cada ejecutivo de ventas lleva el control de ofertas y descuentos realizados a los clientes.

Pregunta N° 10. ¿Cuenta la organización con una estimación de los precios de la competencia para la preparación de la oferta económica?

Si se cuenta con precios de la competencia en algunos productos, en su mayoría el precio se establece cubriendo los costos de producción y el porcentaje de utilidad esperado, se establecen tres precios para negociar con el cliente.

Pregunta N° 11. ¿Cuenta con una estructura de precios para diferentes mercados y/o condiciones de venta?

Se tiene una base que fundamenta el precio de los productos, para poder dar precio de productos debemos conocer todos los componentes del mismo, es decir; tipo de

material, cuantos colores, cuantas planchas, cuantas repeticiones de troquel, en fin diferentes criterios que se toman en cuenta para establecer un precio, es por ello que los precios varían según la forma del producto y no por mercados.

Pregunta Nº 12. ¿Se ha identificado cuál será la competencia?

Se tiene identificadas empresas las cuales proveen mismo producto a nuestros clientes, con las cuales se trabaja para no estar por arriba de ellos en cuanto a precios y perder los clientes, nuestro principal competidor es Cajas y Bolsas y su línea de Cajas Plegadizas, posterior a ellos tenemos otros competidores en este mercado.

Pregunta Nº 13. ¿Qué canal de distribución emplea?

Se utiliza el canal directo, ya que la empresa produce y vende los productos directamente con el consumidor final.

Pregunta Nº 14. ¿Se dispone de un plan, programa, estrategias o criterios para introducir los servicios o productos actuales en mercados nuevos?

Por el momento, estamos mejorando la atención en el mercado de soluciones de empaque para posteriormente introducirse a mercados como impresión de revistas u otros artículos que se pueden realizar con la maquinaria disponible.

Pregunta Nº 15. ¿Cuáles y cómo son las características de los mercados en los que participa la organización?

Todo lo que lleva empaque son nuestro mercados metas, entre ellos tenemos:

Alimentos: Pastelerías, comidas rápidas, alimentos congelados,

Medicamentos: cajas para pastillas, jarabes, ampollitas bebibles, ampollitas inyectable.

Industrias: cajas, viñetas, hantag. Headercard

Miscelánea: cajas diseñadas específicamente mente para un producto que deben cumplir con ciertas características.

Pregunta Nº 16. ¿Cuáles y cómo son los clientes de la organización?

En el área de alimentos tenemos nuestros clientes principales los cuales son:

Grupo Lorena, Cinnabom, Pan Lilian, La Nevería, Ideas y Productos para Cake, Elly's Cake, Pastelería Anthony's, estos clientes son los más representativos en la venta de productos de alimentos.

En el área de medicamentos se trabaja con Drogueria Santa Lucia, en el área de industria está representado por Star Land Group, Printcraft Central America, S.A DE C.V, Swedish Medical group, S.A DE C.V, Mata Textiles S.A.

Pregunta N° 17. ¿Se cuenta con un estudio de mercado?

Desde que iniciamos operaciones no hemos realizados estudios de esa naturaleza.

Pregunta N° 18 ¿Se han detectado las necesidades reales y potenciales de los clientes?

Si, se realiza un seguimiento por cada cliente, con el propósito de detectar estas necesidades.

Pregunta N° 19. ¿Se ha determinado cómo satisfacer esas necesidades?

Ofreciéndoles mejoras a productos, estas mejoras pueden ser en imagen, precios, calidad y diseño, a la hora de realizar un producto nuevo, se le diseñan al cliente tres muestras en las cuales el acepta la que mejor se apegue a las características del producto, cubriendo de esta manera las necesidades de los clientes.

Pregunta N° 20. ¿Se desarrollan programas específicos para las campañas de publicidad y promoción?

Por el momento se trabajó desde el 2014 el diseño de la página web, la cual ya está funcionando, y otra forma de publicidad es las tarjetas de presentación que se imparten a posibles consumidores de soluciones de empaque.

Pregunta N° 21. La promoción de ventas al consumidor se realiza a través de:

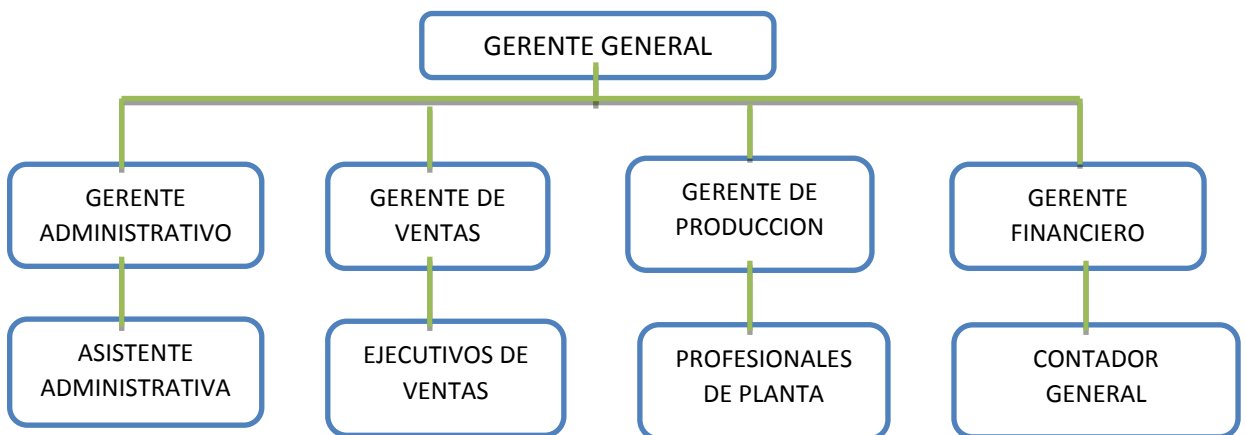
Esto es manejada directamente con el cliente al cual se le aplica la promoción, debido a que se produce con base a pedidos, si se aplica promoción es antes de cerrar la negociación y estas varían por cada cliente. Cada cliente se le aplica una promoción y si el precio que se le dio desde un principio es el más bajo no se realiza ningún tipo de promoción.

Anexo 5: Resultado entrevista realizada al Gerente administrativo de Rubiksol S.A. DE C.V.

Guía de entrevista dirigida al Gerente Administrativo.

Pregunta N° 1. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?

Nuestra estructura actual es una estructura simple, con cuatro áreas de jefaturas y la Gerencia General, las cuales son:



El departamento que tiene más personal a cargo es el de Producción, ya que contamos con profesionales en diseño, manejo de maquinaria, y operarios, a medida crezca el personal en este departamento será necesario reestructurar el organigrama incrementando jefaturas en esta área.

Pregunta N° 2. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?

Si la estructura permite cumplir los objetivos, ya que cada área está representada por personas con experiencia y conocimientos que le permiten desenvolverse.

Pregunta N° 3. ¿Esta estructura refleja la visión de la organización?

Si ya que nuestra visión como empresa es que nuestros clientes nos conozcan como la solución más integral para sus necesidades de empaque, y esto se logra con el apoyo de equipo de trabajo responsable y con experiencia, reflejando las líneas de mando para que cada jefe sea capaz de velar el cumplimiento de las funciones en cada área.

Pregunta Nº 4. ¿Existe congruencia entre la misión de la organización y la estrategia?

Si las estrategias que se plantean en determinado momento están enfocadas en el cumplimiento de la misión, nos esforzamos por proveer las mejores soluciones de empaque para nuestros clientes, fundamentando nuestras actividades en la profunda comprensión de los requerimientos técnicos de los productos y la optimización de eficiencia en los tiempos de servicio.

Pregunta Nº 5. ¿Cómo se definen las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?

Las funciones de cada área están definidas en el manual de puestos, en el cual se detallan las funciones principales que deben realizarse y además actividades que sirven como apoyo en otras áreas de la empresa.

Pregunta Nº 6. ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?

Contamos con un perfil por cada puesto el cual está enfocado en el cumplimiento de las funciones establecidas, el personal es asignado al área siempre y cuando cumpla con los requisitos mínimos para el puesto.

Pregunta Nº 7. ¿Qué procedimiento se utiliza para contratar e inducir al personal?

El procedimiento es el siguiente:

- *Elaboración del perfil del puesto*
- *Búsqueda de personal que más se apegue al perfil del puesto.*
- *Seleccionar 5 personas a entrevista con jefe inmediato*
- *Realizar pruebas de conocimientos según el área.*
- *Seleccionar 3 personas a entrevista con el Gerente General.*
- *Selección de la persona que cumple en su mayoría con el perfil del puesto.*
- *Solicitar a la persona seleccionada documentación necesaria para expediente de empleado.*
- *1 mes de inducción por parte de jefe inmediato y compañeros de trabajo.*

Quien toma la decisión de cuando contratar es el Gerente General, el jefe inmediato o en otras palabras la persona que solicita el nuevo empleado es el que debe

establecer las funciones del puesto y realizar una investigación en cuanto la asignación de salario según la carga de trabajo y conocimientos del nuevo personal.

Pregunta N° 8. ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?

Si, desde que inicia operaciones se le hace llegar el manual del puesto donde se encuentran detalladas sus funciones y además quien es el jefe inmediato.

Pregunta N° 9. ¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?

Si, si es operario normalmente se asigna a un compañero de trabajo que lo capacite según el área a que corresponda, cada departamento es encargado de que su personal conozca a perfección la forma de realizar sus funciones.

Pregunta N° 10. ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

No se cuenta con programas de capacitación, mas sin embargo ya se tienen en planes capacitar a empleados claves para aumentar sus conocimientos según el área de cada puesto, pero por el momento las capacitaciones se están impartiendo según las necesidades de las mismas, es decir; si tenemos un problema de calidad de producto, el departamento encargado busca la solución y capacita a su personal para solventarlo.

Pregunta N° 11. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?

Cuando se observa en el personal un bajo rendimiento del trabajo, esto es observado por el jefe inmediato, y es transmitido al Gerente General, partiendo del desempeño del empleado es donde se busca capacitarlo.

Pregunta N° 12. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar las capacitaciones?

El Gerente General es el que toma la decisión de quien será el encargado de apoyar al personal que este necesitando capacitación.

Pregunta N° 13. ¿Se efectúa el análisis de puestos?

Si, se realiza cada año.

Pregunta N° 14. ¿Qué ventajas reporta a la organización realizar análisis de puestos?

Esto permite reordenarse en cuanto a funciones, analizar la carga de trabajo, y abrir nuevas plazas, ya que año con año se incrementan las ventas, lo que va ligado a mayor carga de trabajo.

Pregunta N° 15. ¿Se realiza una valuación de puestos?

Si, según como ha aumentado la carga de trabajo, se procede con la retribución de dinero según la carga de trabajo.

Pregunta N° 16. ¿Quién y con qué periodicidad se encarga de ello?

El jefe inmediato junto con el departamento administrativo.

Pregunta N° 17. ¿Cómo se determina la forma en que los recursos humanos agregan valor a la organización?

En la calidad la hora de realizar el trabajo, la empresa somos todos cada empleado aporta para que Rubiksol sea una empresa líder en el de los productos, el orden de realizar los procesos, la importancia que se le da a mercado.

Pregunta N° 18. ¿Qué mecanismos ha desarrollado la organización para retener personas con talento?

Al finalizar cada año, se realizan aumentos a empleados claves de la empresa, los que son difíciles de reemplazar, se trata de mantener su salario según como están en el área comercial, para no estar por debajo de lo que pagan otras empresas.

Pregunta N° 19. ¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?

Si se cuenta con normas de seguridad internas.

Pregunta N° 20. ¿Se dispone de un comité de seguridad e higiene ocupacional?

Si se dispone de un comité de seguridad e higiene ocupacional, el cual está integrado por 4 personas, 2 de ellas son jefes inmediatos, y dos más empleados del área de producción.

Pregunta N° 21. ¿Qué medidas se han tomado para apoyar la seguridad física de los empleados?

- *Asignación de equipo de trabajo por áreas de trabajo.*
- *Si se detecta un riesgo, se toman todas las medidas necesarias para prevenirlo.*
- *Se está constantemente supervisando que el personal utilice su equipo de trabajo.*
- *Se cuenta con ruta de evacuación en caso de emergencias.*
- *Se cuenta con un botiquín para auxiliar al personal en caso de un accidente.*
- *El personal está capacitado para usar extintores en caso de un incendio.*

Anexo 6: Resultado entrevista realizada al Gerente financiero de Rubiksol S.A. DE C.V.

Guía de entrevista dirigida al Gerente Financiero.

Pregunta N° 1. ¿Es la planeación una forma de creación de valor?

Si, ya que por medio de esta se realizan los proyectos tomando en cuenta la capacidad que tiene la empresa para cumplir obligaciones tanto en el corto, mediano y largo plazo. Esto permite que la empresa continúe en su crecimiento

Pregunta N° 2. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?

Si, nuestra visión es que nuestros clientes nos conozcan como la solución más integral para sus necesidades de empaque, y esto se logra con el apoyo de equipo de trabajo responsable y con experiencia.

Pregunta N° 3. ¿La estructura de los planes integra un análisis financiero?

Si, ya que mediante el análisis financiero podemos definir si la empresa está en la capacidad para poder realizar lo planeado, o en qué momento se pueden realizar. Y si los planes son de carácter urgente, se buscan alternativas para poder realizarlos.

Pregunta N° 4. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño?

Por el momento no utilizamos controles de esa naturaleza, ya que estas en crecimiento, dando le forma a la empresa, en un futuro cercano es probable que implementemos estos tipos de controles.

Pregunta N° 5. ¿Se utiliza información financiera tal como: balances generales, estados de resultados, entre otros?

Si, los estados financieros son realizados cada mes y posteriormente consolidados cada año, estos son de mucha importancia ya que permite dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

Pregunta N° 6. ¿En qué forma influye el resultado del análisis financiero en el proceso de toma de decisiones?

Es de mucha importancia ya que proveer información sobre el patrimonio del emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas dependiendo de la capacidad que tenga la empresa de endeudamiento o si es necesario realizar apalancamiento financiero.

Pregunta N° 7. ¿A qué plazos se presupuesta? Cortó plazo, mediano plazo o largo plazo.

Contablemente se realizan presupuestos anuales, internamente se realizan mes a mes para tener datos reales tomando en cuenta los nuevos precios de mercado y el aumento de la producción.

Pregunta N° 8. ¿Guarda un equilibrio el presupuesto asignado con los requerimientos de cada área?

Si, ya que se tiene previamente cotizaciones y compromiso de parte de los proveedores para mantener los precios. Además en el presupuesto se establece un porcentaje para posibles imprevistos que se puedan presentar.

Pregunta N° 9. ¿Es el presupuesto un instrumento que coadyuva eficazmente con los planes de la organización?

Si, ya que el contenido del presupuesto es sustentado según los planes de la organización, es decir en primer lugar se realiza la planeación y posterior mente se procede con el presupuestos de insumos, materiales y pago de servicios que serán necesarios para la ejecución de los planes.

Pregunta N° 10. ¿Se lleva a cabo un análisis estadístico que permita valorar tendencias y relaciones?

No, por el momento no se realizan análisis de esa naturaleza.

Pregunta N° 11. ¿Se analizan las proyecciones de gastos de: inversión, operación, totales y otros?

Si, se realizan proyecciones de inversiones y operaciones, para ello se presentan varias alternativas y se aprueba la que cumpla con las necesidades en ese momento.

Pregunta N° 12. ¿Existe un programa de financiamiento?

Si, esto permite que la empresa cumpla con sus obligaciones de corto plazo, el financiamiento hasta la fecha es 100% por los accionistas de la empresa, por el momento no se trabaja con otras instituciones financieras, mas sin embargo ya se están realizando procesos aprobación de financiamiento en el futuro.

Pregunta N° 13. ¿Quién realiza el análisis e interpretación de los estados financieros?

El análisis e interpretación de los resultados es realizado por mi persona, en donde se expresa lo siguiente:

- *Análisis de liquidez y solvencia*
- *Análisis de endeudamiento*
- *Análisis de rentabilidad*
- *Análisis de capital de trabajo neto*
- *Análisis de eficiencia en la gestión de inventarios.*
- *Análisis de eficiencia en la gestión de cartera.*

Estos son presentados al gerente general para facilitar la toma de decisiones de la empresa.

Pregunta N° 14. ¿Qué criterios se observan para otorgar créditos a los clientes?

Deben realizar como mínimo 3 compras de contado y posteriormente seguir el procedimiento para aprobación de crédito. Es de mucha importancia para la aprobación de crédito las referencias en cuanto a pagos que otros proveedores proporcionan y además que sean positivas, es decir que el cliente paga puntual y el máximo de retraso en pagos es una semana.

Pregunta N° 15. ¿Se cuenta con un procedimiento para el análisis del crédito a los clientes?

Si, cuando un cliente solicita crédito el procedimiento de aprobación es el siguiente:

- *Llenar solicitud de crédito*
- *Proporcional documentos solicitados*

- *El departamento financiero revisa documentación y comprueba la veracidad de la misma.*
- *Los resultados son presentados al Gerente General para aprobación.*

Pregunta Nº 16. ¿Con cuales instituciones de crédito opera la organización?

Por el momento la empresa es financiada por los accionistas, quienes realizan préstamos para inversión de la empresa. Pero estamos trabajando con Banco Scotiabank de el Salvador, para poder tener financiamientos para futuras inversiones en maquinaria.

Pregunta Nº 17. ¿El plazo de crédito que otorgan los proveedores coincide con la duración del proceso productivo?

Si en su mayoría se cuenta con 45 días de crédito, lo cual permite que los materiales se transformen en el proceso productivo y entregados a los clientes en máximo de 8 días, y con los clientes el tiempo de crédito es de 30 días, esto nos permite poder cumplir con nuestros proveedores en los 45 días que nos han asignado de crédito.

Pregunta Nº 18. ¿Cómo se manejan los ingresos de la organización?

Toda venta se realiza por medio de documentos legales como lo son; créditos fiscales, facturas comerciales, facturas de exportación, posteriormente el valor de estos documentos son ingresados a una cuenta corriente, toda venta realizada está ligada a su remesa bancaria. De igual forma cada salida de dinero se realiza por medio de cheque, y con su respectivo comprobante de pago, ya sea por compras, pagos de servicios y gastos de otra naturaleza, esto permite conocer de forma inmediata la liquidez de la empresa en el corto plazo.

Pregunta Nº 19. ¿Las inversiones permanentes han estado precedidas por un estudio económico-financiero?

No, por el momento no se han realizado estudios de esa naturaleza.

Anexo 7: Resultado entrevista realizada al Gerente de producción de Rubiksol S.A. DE C.V.

Guía de entrevista dirigida al Gerente de Producción.

Pregunta N°1 ¿Es la visión y misión de la organización una fuente del sentido para la cultura organizacional?

La empresa RUBIKSOL S.A. DE C.V., cuenta con un equipo de trabajo responsable y con experiencia, lo que permite de una forma sistemática a los empleados que se vayan adaptando a las costumbres y hábitos que la empresa posee. Transmitiéndoselos para que estos los vayan adoptando como propios, para que de esa forma se sientan identificados con la misión y visión que la empresa ha determinado como pilares de sostenibilidad de crecimiento.

Pregunta N°2 ¿Existe un plan de acción del área?

En caso afirmativo ¿Cómo está estructurado?

Si, existen planes de acción, estos se establecen tomando en cuenta los procesos de cada área, pero todos los planes se estructuran de la siguiente manera:

- *Estrategias a seguir,*
- *Programas que se pueden emplear,*
- *Las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo,*
- *los recursos necesarios para cometer las mismas,*
- *la fecha de inicio y finalización,*
- *Encargado de ejercer como responsable.*

Además también se consideran posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias, el responsable realiza controles antes durante y después de la ejecución del plan de acción esto nos permite realizar correcciones cuando las cosas no están saliendo como se esperaba.

Pregunta N°3 ¿Están documentados estos?

Si, ya que el encargado de autorizarlo y posteriormente documentarlo es la dirección general, en el cual se encuentran establecidos quienes son los responsables que se encargaran de su cumplimiento en tiempo y forma, utilizando métodos de seguimiento y control que sirvan de parámetro para analizar si las acciones siguen el camino correcto. O si hay que tomar medidas para corregir.

Pregunta N° 4 ¿Son las metas un sustento de la misión?

Si, ya que nuestra meta como departamento no es solamente entregar el producto terminado en la fecha establecida por nuestros clientes, si no que para el departamento es de vital importancia que los productos cumplan en su totalidad con los requerimientos específicos del cliente, ya que de esta forma brindaremos las mejores soluciones de empaque en el mercado y tendremos siempre satisfechos a los clientes, manteniendo su fidelidad y preferencia por nuestros productos.

Pregunta N° 5 ¿Cómo se lleva a cabo la planeación de la producción?

La planeación de la producción se desarrolla cuando ingresan los pedidos de nuestros clientes, se realiza la planeación de compras de materiales directos e indirectos, se establece la programación de la maquinaria y se asigna responsabilidades a los grupos de trabajo, además se establecen las fechas de entrega del producto, es el departamento de producción el que debe cumplir con las fechas establecidas de las entregas.

Pregunta N°6 ¿Se toman en cuenta las tendencias históricas? ¿se tienen estándares?

Si, se toma en cuenta la producción de años anteriores para programar mantenimiento de maquinarias, necesidades de contratación, y una estimación de materiales que se utilizaran, esto con la finalidad que el departamento pueda cumplir con los pedidos pasados por el departamento de ventas.

Pregunta N° 7 ¿Qué técnicas estadísticas se emplean para el control de la producción?

La técnica estadística que se utiliza frecuentemente es la que se hace a través de la medición de la producción tanto de máquinas como de mano de obra, lo que permite conocer cuánto tiempo se tardara en realizarse una producción, esta

técnica es muy factible ya que se asigna cantidad de trabajo con base a las unidades de producción por hora.

Pregunta N°8 ¿El desempeño del personal del área es acorde con los objetivos fijados?

Si, ya que cada área de la empresa de Rubiksol S.A de C.V está integrada por personal que tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para tomar decisiones de forma acertada, en pro de los objetivos que la organización se ha propuesto cumplir, es por ello que el desempeño que estos realizan día a día está orientado específicamente al cumplimiento de dichos objetivos, para posicionarse como una de las mejores empresas que proporcionen soluciones de empaque a nivel de país.

Pregunta N°9 ¿Se actualiza y se renueva la capacidad instalada en lo relativo a?

- a. Equipos**
- b. Maquinarias**
- c. Sistemas**
- d. Otros**

Si, la empresa ha actualizado la capacidad instalada en cuanto a maquinaria y equipos, por medio de la adquisición de nuevo activo fijo (maquinaria) todo esto con el objetivo principal de poder dar cumplimiento a la demanda de los clientes.

Pregunta N°10 ¿Se toman en cuenta las necesidades de adiestramiento, entrenamiento y la capacitación para el personal del área?

Sí, es de mucha importancia que el personal que se asigna a cada área de trabajo cuente con los conocimientos necesarios para poder cumplir con sus funciones de forma eficiente, para ello el personal nuevo es entrenado por sus mismos compañeros de trabajo y el jefe inmediato durante un mes, asegurando que en este lapso de tiempo sea suficiente para que el personal adquiriera todo el conocimiento necesario para poder desenvolverse de manera eficiente en el área asignada.

Pregunta N°11 ¿Se verifican condiciones en el área tales como?

- a. Ruido
- b. Temperatura
- c. Iluminación
- d. Color
- e. Limpieza

La bodega de producción cuenta con iluminación natural, la altura y ventilación necesaria para que circule el aire, en cuanto al ruido la maquinas que se utilizan no producen ningún problema auditivo ya que se encuentra dentro del rango permitido de decibeles, y en cuanto a limpieza se cuenta con una persona asignada para que realice el aseo general todos los días, de esta manera se mantiene limpias las áreas de trabajo.

Pregunta N° 12. El equipo, capital y maquinaria son:

- a. Propios
- b. Arrendados
- c. Arrendados con opción de compra
- d. Otros

Todo el equipo, capital y maquinaria que se utilizan son propios.

Pregunta N° 13 ¿Los insumos que se utilizan en la producción son de origen nacional?

Los insumos que se compran y que se utilizan en la producción casi siempre es a empresas nacionales, pero en su mayoría los productos son de procedencia de Alemania y de Estados unidos y Guatemala.

Pregunta N° 14 ¿Se emplean insumos de importación?

La empresa hasta la fecha solamente ha importado maquinaria, en cuando a insumos todos son adquiridos con empresas nacionales.

Pregunta N° 15 ¿Se dispone de un comité de seguridad e higiene?

Si, la empresa cuenta con un comité de seguridad e higiene ocupacional que es el encargado de velar por que todos los empleados realicen sus obligaciones con un mínimo de riesgos de sufrir un accidente de trabajo, por el momento el comité está

representado por 4 empleados, de los cuales 2 son representante del patrono y 2 representado a los empleados.

Pregunta N° 16 ¿Se han tomado medidas para apoyar la seguridad física de los empleados tales como?

- a. Integración de equipos voluntarios**
- b. Supervisión en cumplimiento en normas de seguridad**
- c. Garantizar que los paquetes de aseguramiento y gastos médicos estén vigentes**
- d. Concientizar a los empleados para prevenir riesgos y siniestros**
- e. La presencia de un clima organizacional positivo**

Si, se toman medidas, la más importante es que los empleados porten su equipo de trabajo dentro de las instalaciones, además que las maquinas se encuentren con sus protectores, entre otras cosas que están estipuladas en el Plan de Gestión de Riesgos de la empresa, tanto los empleados como los integrantes del comité revisan periódicamente que se cuente con el equipo de trabajo necesario para realizar sus funciones. Y así minimizar accidentes.

Anexo 8: Resultado entrevista realizada al Gerente general de Rubiksol S.A. DE C.V.

Guía de entrevista dirigida al Gerente General.

Pregunta N° 1. ¿La organización posee misión y visión establecidas?

Si, la empresa Rubiksol posee misión establecida donde esta ha planteado su razón de ser, así como también tienen su visión bien definida donde establece la dirección específica dónde quiere posicionarse en un futuro.

Pregunta N° 2. ¿Cómo se transmite dicha misión y visión a toda la organización?

En la empresa se transmite la misión y visión primeramente es a través de la organización quien es la encargada de difundirla y darla a conocer al gerente general, para que este posteriormente la difunda a la gerencia de cada área y luego esta sea retroalimentada a sus empleados asignados, todo esto con el objetivo primordial de que se conozca la razón por la que la organización ha nacido, así como también el camino que hay que seguir para posicionarse en uno de los mejores lugares como empresa de soluciones de empaque.

Pregunta N° 3. ¿Que representa la misión y visión para la organización?

Representa algo sumamente importante y vital para el excelente funcionamiento y crecimiento de la organización, el personal administrativo como operativo se debe a la misión y visión para de esa forma lograr posicionarse como una de las mejores empresas en el rubro de soluciones de empaque.

Pregunta N° 4. ¿Quien define los objetivos de la organización?

Estos son definidos por la dirección general de la empresa, quienes son los que estudian todas las variables, factores que intervienen tanto del ambiente interno como externo, para tomar una decisión acertada de cuáles serán los objetivos a cumplir.

Pregunta N° 5. ¿Son susceptibles de alcanzarse?

Si, ya que la dirección general antes de plantear los objetivos esta estudia muchos variables y factores que inciden de forma directa e indirecta, para que estos al plantearse sean alcanzables.

Pregunta N° 6. ¿Qué relación guardan los objetivos con las estrategias?

Pues existe una relación muy fuerte ya que al crearse buenas estrategias, se definen una serie de pasos a seguir que tiene como fin la consecución de un objetivo por ende están directamente relacionadas. Por tal razón en Rubiksol la dirección general crea estrategias que ayuden al logro de los objetivos.

Pregunta N° 7. ¿Son las metas un sustento de la misión?

Si, ya que cada vez que cumplimos las metas que nos hemos trazado en un periodo de tiempo especifico como organización, estamos cumpliendo la misión que nos habíamos planteado como empresa, el motivo por el cual existimos que es satisfacer a los clientes con soluciones de empaque, por lo tanto van amarradas la una a la otra.

Pregunta N° 8. ¿Qué elementos se consideran en la fijación de metas?

- a. Revisar la misión de la organización**
- b. Evaluar los recursos disponibles**
- c. Determinar las metas**
- d. Documentarlas y comunicarlas**
- e. Revisar resultados para evaluar su consecución**

Pues, básicamente como empresa de soluciones de empaque los elementos que consideramos para fijar nuestras metas son todos los anteriores: primeramente de esta forma revisar la misión que nos hemos planteado con anterioridad, a la vez también evaluamos los recursos con los que contamos para tomar decisiones acertadas, de esa forma se establecen las metas a cumplir con determinado periodo de tiempo se documentan y se comunican a las áreas correspondientes, para posteriormente ser revisados los resultados, y evaluar cómo va la ejecución.

Pregunta N° 9. Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados

Si, ya que las estrategias que Rubiksol se plantea van directamente relacionadas con la consecución de los objetivos trazados así como también las metas que nos planteamos son alcanzables y lógicas ya que se hacen análisis de diversos variables y factores que intervienen de forma directa e indirectamente por lo que cada vez que vamos alcanzando nuestras metas nos vamos cumpliendo los objetivos que nos hemos trazado como organización de soluciones de empaque a nivel de país.

Pregunta N° 10. ¿En qué medida contribuyen los procesos a alcanzar los objetivos organizacionales?

Totalmente, ya que un proceso es el conjunto de actividades que se encuentran mutuamente relacionadas y que estas al interactuar juntas se convierten en resultados, por lo tanto Rubiksol hace uso de procesos en todas sus áreas funcionales para que cada área logre sus objetivos de forma individual, para que posteriormente en conjunto el logro de los objetivos de todas las áreas, permitan alcanzar los objetivos a nivel general de la organización, lo que es de vitalidad para el crecimiento organizacional.

Pregunta N° 11. ¿Cómo repercuten los procesos en la cultura organizacional?

- a. Totalmente**
- b. En gran medida**
- c. Relativamente**
- d. En poca medida**
- e. En ninguna medida**

Totalmente, y repercuten de forma positiva en la cultura de la organización ya que se implantan patrones a seguir en el personal de la organización donde se va dotando poco a poco de más conocimientos, y experiencias a los empleados para que elaboren productos de calidad, y es donde se establecen pasos que sirven de guía para hacer de forma sistemática un producto o servicio, en este caso es la producción de soluciones de empaque.

Pregunta N° 12. ¿Se cuenta con políticas definidas?

No, la empresa Rubiksol no cuenta con políticas establecidas.

Pregunta N° 13. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?

Si, ya que en Rubiksol cuenta con procedimientos bien establecidos y definidos para que los empleados lleven a cabo su trabajo de de manera más eficiente y eficaz.

Pregunta N° 14. ¿Están documentados estos procedimientos?

Si, cada área de trabajo cuenta con su manual de procesos y procedimientos.

Anexo 9: Productos elaborados por Rubiksol S.A. DE C.V.





CAJAS CORRUGADAS Y PLEGADIZAS PARA PIZZA



OTRAS CAJAS PERSONALIZADAS



OTRAS PRODUCTOS PERSONALIZADOS