



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAestrÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA

INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO TÁCTICO: EL CASO DE MC PLÁSTICOS

TESIS DE GRADO QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO DE INGENIERÍA

PRESENTA:

SONIA INÉS REALPE DURÁN

TUTOR:

DR. BENITO SANCHÉZ LARA

MÉXICO, D.F. MAYO, 2014

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. GABRIEL D. SÁNCHEZ GUERRERO

Secretario: Dr. JAVIER SUÁREZ ROCHA

Vocal: Dr. BENITO SÁNCHEZ LARA

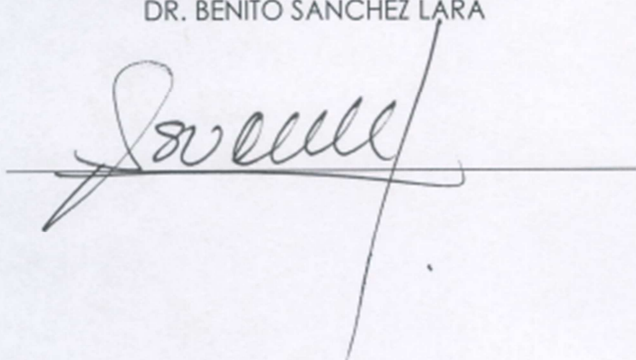
1er Suplente: M.I. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTINEZ

2do Suplente: M.I. JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS

MÉXICO, DF.

TUTOR DE TESIS:

DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Benito', is written over a horizontal line. A vertical line extends downwards from the end of the signature.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. *Benito Sánchez Lara*, por su atenta colaboración y supervisión en la dirección y desarrollo de este trabajo, y por enseñarme sobre la *economía de las palabras*

Al *Grupo de Trabajo de MC Plásticos SA de CV*, por cooperar con las actividades necesarias para concluir este trabajo

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por una y otra vez hacerme palpar el corazón

DEDICATORIAS

A mi *Madre*, porque su amor infinito y dedicado ha sido el motor de mi progreso

A mi *Padre*, por su ejemplo, su apoyo y estímulo permanente

A mi *Familia y mis amigos*, por ser siempre mi motivación y mí sostén

A *Annyk*, por ser una fuente de amor leal

A *Salah y a Elianis*, porque estando tan lejos siempre han estado cerca

A mi *CH – PM*, por su amor reflexivo y continuo

A mi *Hermanico*, por hacerme parte de su familia y brindarme su apoyo y afecto

A la *Familia Pous Verdú*, por facilitar los espacios necesarios para concluir satisfactoriamente el estudio del posgrado y el desarrollo de este trabajo, y por acompañarme cariñosamente en mi proyecto de vida

“Mi salvación fue leer, leer los buenos libros, refugiarme en esos mundos donde vivir era exaltante, intenso, una aventura tras otra, donde podía sentirme libre y volvía a ser feliz”. M.V.L.

Contenido

Introducción.....	7
1. Capítulo 1: Antecedentes y Problemática de MC Plásticos de México SA de CV.....	9
1.1. Generalidades.....	9
1.1.1. Historia.....	9
1.1.2. Funcionamiento Operativo y Organizacional de la Empresa.....	12
1.1.3. Evolución y Crecimiento.....	13
1.2. Evaluación Diagnóstica y Problemática.....	16
1.2.1. Fundamentos Estratégicos.....	18
1.2.2. Fundamentos Operativos.....	19
1.2.3. Fundamentos Organizacionales.....	24
1.2.4. Justificación.....	27
1.2.5. Alcance.....	27
1.2.6. Metodología.....	28
2. Capítulo 2: Marco Conceptual para el Proceso de Planeación de la Empresa.....	29
3. Capítulo 3: Evaluación Diagnóstica Complementaria.....	37
3.1. Percepciones de los Stakeholders.....	37
3.2. Causas de los Problemas Identificados.....	39
3.3. Propuesta de Identidad Corporativa.....	40
3.4. Variables Definitivas del Estado del Sistema.....	42
3.5. Definición de la Estrategia.....	43
4. Capítulo 4: Desarrollo del Objetivo: Formulación del Plan Estratégico Táctico.....	44
4.1. Formulación del Plan Estratégico.....	46
Etapa 1: Desarrollo de un Acuerdo con Relación al Esfuerzo de Planeación.....	46
Etapa 2: Identificación y Clarificación de los Mandatos.....	47
Etapa 3: Desarrollar y Clarificar la Misión y los Valores.....	48
Etapa 4: Evaluar el Ámbito Externo de la Organización.....	49
Etapa 5: Evaluar el Ámbito Interno de la Organización.....	51
Etapa 6: Identificar Asuntos Estratégicos.....	52
Etapa 7: Desarrollar la Estrategia – Involucramiento con el Plan Táctico.....	53
Etapa 8: Descripción de la Organización en el Futuro.....	53
4.2. Plan Táctico.....	59

Etapa 1: Definición de Áreas de resultados Críticas (ARC)	59
Etapa 2: Definición de Cuestiones Críticas y Planes de Acción	62
Etapa 3: Objetivos e Indicadores Claves de Rendimiento	68
Discusión de la Propuesta	76
5. Capítulo 5. Conclusiones	78
Bibliografía	80
Anexos	84
Anexo 1	84
Anexo 2.....	86
Anexo 3.....	90
Anexo 4.....	92
Anexo 5.....	95
Anexo 6.....	96
Anexo 7.....	97

Contenido de Tablas

Tabla 1. Fundamentos Estratégicos Actuales de MC Plásticos	18
Tabla 2. Vinculación de los Cargos Medios con la Estrategia Corporativa	19
Tabla 3. Vinculación de los Cargos Medios con los Procesos y los Costos	23
Tabla 4. Escenario de Incentivos y Desincentivos en Cargos Medios.....	24
Tabla 5. Posturas de la Planeación y Tipo de Planeador.....	36
Tabla 6. Evaluación de las Percepciones de los Stakeholders de MC Plásticos.....	38
Tabla 7. Causas de los Problemas Identificados	39
Tabla 8. Propuesta - Identidad Corporativa.....	41
Tabla 9. Variables Definitivas del Estado del Sistema.....	42
Tabla 10. Definición de la Estrategia.....	43
Tabla 11. Etapa 1 Proceso de Planeación Estratégico	46
Tabla 12. Etapa 2 Proceso de Planeación Estratégico	47
Tabla 13. Etapa 4 Proceso de Planeación Estratégico	49
Tabla 14. Etapa 5 Proceso de Planeación Estratégico	51
Tabla 15. Perspectiva Estratégico de Asuntos Estratégicos	54
Tabla 16. Perspectiva Táctica de Asuntos Estratégicos – Fase Planeación.....	55
Tabla 17. Impacto de Áreas Críticas respecto a Stakeholders	60
Tabla 18. Actividades Críticas respecto a Procesos Globales.....	65

Tabla 19. Actividades Críticas respecto a Áreas de Gestión.....	66
Tabla 20. Agentes Estratégicos respecto a Procesos del Modelo de Referencia.....	70
Tabla 21. Evaluación de Perspectivas Estratégicas	71
Tabla 22. Balance Scorecard como Metodología Integradora	73
Tabla 23. Procesos del Modelo SCOR.....	96
Tabla 24. Niveles de Procesos SCOR	97

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Negocio de MC Plásticos	10
Ilustración 2. Flujo de Procesos de MC Plásticos	12
Ilustración 3. Áreas Desarrolladoras del Flujo de Procesos de MC Plásticos	13
Ilustración 4. Estructura Organizacional de MC Plásticos	14
Ilustración 5. Importes relacionados con las Ventas (2004 – 2013)	15
Ilustración 6. Utilidades Netas (2004 - 2012)	15
Ilustración 7. Contrataciones Efectivas (2004 - 2013).....	16
Ilustración 8. Sistema: MC Plásticos	17
Ilustración 9. Flujo Procesal de MC Plásticos.....	21
Ilustración 10. Árbol de Problemas de MC: Causas - Efectos	26
Ilustración 11. Modelo de Planeación Estratégica de Bryson (1988).....	32
Ilustración 12. Estructura Conceptual Integradora	35
Ilustración 13. Plan Estratégico Táctico 2015 - 2020	45
Ilustración 14. Red de Relaciones Informales entre Áreas en MC Plásticos	61
Ilustración 15. Nueva Estructura Organizacional	63
Ilustración 16. Nuevo Flujo de Procesos	64
Ilustración 17. Estrategia para la Formulación de Indicadores respecto a Objetivos Estratégicos	69
Ilustración 18. Operatividad del BSC.....	74
Ilustración 19. Modelo de Referencia de Procesos (Adaptado de SCC, 2006).....	95

Introducción

El estudio llevado a cabo en este trabajo de titulación surge a partir de la necesidad que tiene MC Plásticos de México SA de CV de iniciar un proceso de planeación. Con una trayectoria de 40 años en el mercado, la dirección estimó conveniente analizar y evaluar la posición actual de la compañía para identificar mejoras que condujeran al crecimiento del negocio. Así, este trabajo se presenta como una propuesta para satisfacer tal necesidad. Partiendo de la tesis de que planear significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización (Ivancevich, 1997), este trabajo tiene como objetivo formular una propuesta para que la empresa inicie un proceso de planeación a través de un plan estratégico táctico.

De esta manera la estructura de este trabajo es de cinco capítulos. En el primer capítulo se presentan las características de la operación actual de la compañía, un diagnóstico preliminar y como resultado del mismo, el planteamiento del problema y el objeto de solución sugerido. En el capítulo dos, se define el marco teórico para desarrollar la solución al problema. En el tercer capítulo, se incluye un diagnóstico complementario desligado de los criterios identificados en el marco conceptual. En el capítulo cuatro, se desarrolla el objetivo central de esta tesis, es decir, se propone un proceso de planeación para la empresa, que integra la formulación de un plan estratégico (con un horizonte de 5 años) y un plan táctico (con un horizonte anual). El último capítulo presenta las conclusiones pertinentes.

En términos generales, el trabajo consistió en identificar “*la situación de la empresa*” diagnosticando sus problemas estratégicos y tácticos, y considerando las ideas de Ackoff (1998), Bryson (1988) y Morrisey (1996) se definió un proceso de planeación. Así, para el problema estratégico de definir *una directriz corporativa*, se formuló un plan estratégico, y para los problemas, *aumento en costos y existencia de re – procesos y desincentivos*, se formuló un plan de acción táctico alineado al plan estratégico, ambos planes regidos por un proceso de planeación interactivo.

El resultado de este trabajo es un documento con amplio sustento teórico y práctico del que dispondrá el área directiva de la empresa para impulsar cambios planeados pertinentes y necesarios respecto a la visión de negocio. Es importante anotar que la propuesta implica que la empresa realice un esfuerzo por desarrollar en tiempo y forma las actividades contenidas en los planes, asignándole la importancia que merecen respecto a medios y recursos; además deberá considerar el cambio cultural que implica, y entender que la eficiencia del proceso de planeación depende de su dinámica y del entendimiento que se tenga de la propia empresa. En adelante, planear deberá incluirse como una actividad agregada a la gestión corporativa.

1. Capítulo 1: Antecedentes y Problemática de MC Plásticos de México SA de CV

1.1. Generalidades

1.1.1. Historia

MC Plásticos de México SA de CV fue Fundada en 1974 con capital 100% mexicano. Se dedica a la transformación de artículos plásticos que se venden en el mercado nacional e internacional (América del Norte, Centroamérica, Suramérica, Europa y Asia). Se ubica en el sector secundario, dentro de las actividades de transformación en la industria del plástico¹. Su principal enfoque de crecimiento ha estado orientado al desarrollo de la producción a escala a través de la utilización de tecnología de punta tratando de generar procesos automáticos que reducen la utilización de mano de obra.

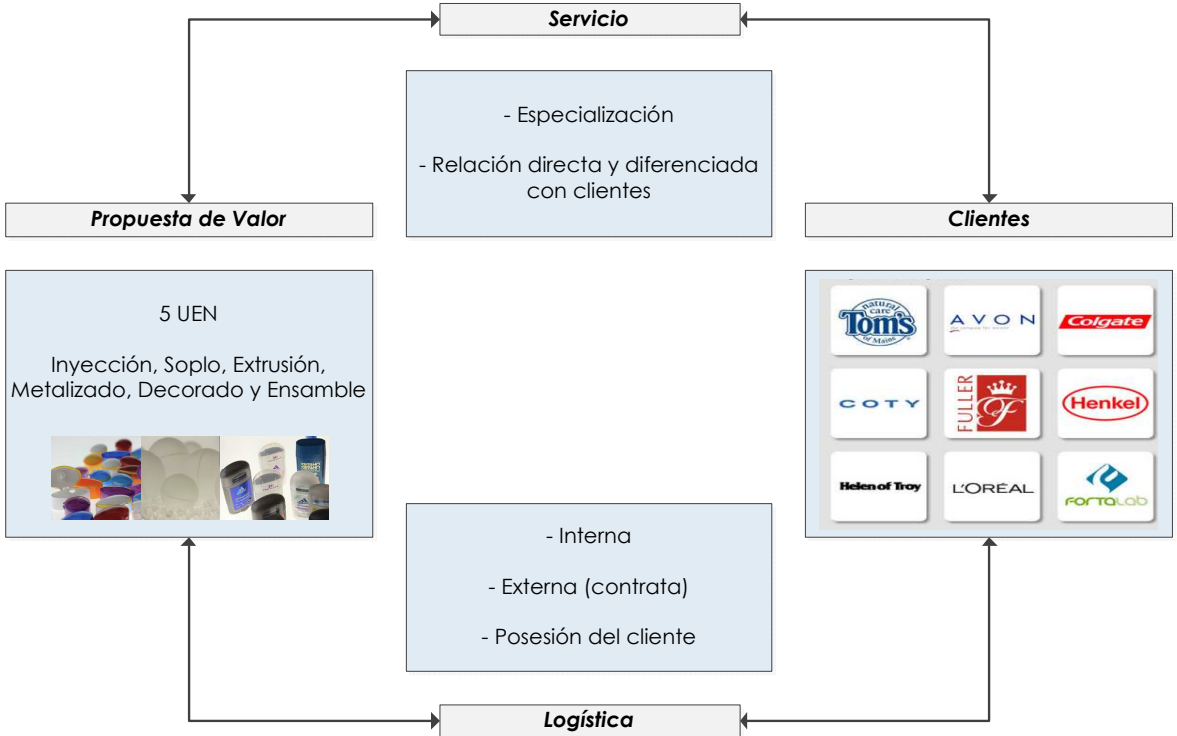
La historia de MC resalta condiciones que definen su potencial dentro de la industria manufacturera a la que pertenece. Ha incrementado su volumen de producción en un 4.7% anual (año tras año). Alrededor de sus 40 años en el mercado, ha aumentado su posesión de activos en un 53% y la nave ha crecido en un 75%. Además ha ampliado su nómina en un 71% (actualmente cuenta con 257 empleados), junto a ello, ha adquirido una herramienta de control de información reconocida en la industria mundial (SAP ERP). Ha diversificado sus unidades de negocio y respecto a ellas ha definido procesos de control y seguimiento operativos, mismos que le han generado mayores beneficios netos.

La compañía se ha preocupado por brindar atención especial al nivel de servicio que deben recibir sus clientes, así, la atención oportuna, el cumplimiento de la demanda, la reducción de tiempos de entrega y los precios ofertados son las variables centrales del

¹ Actualmente la industria del plástico en México se conforma por alrededor de 3,500 empresas transformadoras, de las cuales el 51% son micro, el 28% son pequeñas, el 16% medianas y sólo el 5% grandes.

funcionamiento operativo de la empresa. La principal condición de valor agregado de la compañía es el acompañamiento que se hace al cliente en el proceso de desarrollo de un producto, desde la concepción de la idea, diseño de un modelo o dibujo y elaboración de prototipos, hasta la colocación del producto terminado en el mercado nicho. Para dar soporte a las variables antes definidas, MC invierte en tecnología de punta que le permite ofrecer a sus clientes canales de fabricación a través de procesos que maximizan la calidad de sus productos reduciendo costos a escala. También brinda a sus clientes la posibilidad de adquirir el servicio "full service" para el envasado, acondicionado, decorado y empacado de sus productos, a través de su asociada Forta Lab. En la ilustración 1 se muestra el modelo de negocio² que actualmente define el funcionamiento de la empresa, y subsecuentemente se describen las características de cada parte integradora del modelo.

Ilustración 1. Modelo de Negocio de MC Plásticos



² Recuérdese que el modelo de negocio define el mecanismo a través del cual una empresa busca captar ingresos y generar beneficios mientras planifica la satisfacción de sus clientes.

Clientes y Segmentación del Mercado. La operación de la empresa está definida a través de 5 unidades estratégicas de negocio (UEN). La primera asociada al desarrollo de procesos de *Inyección*, la segunda asociada al desarrollo de procesos de *Soplo*, la tercera asociada al desarrollo de procesos de *Extrusión*, la cuarta asociada al desarrollo de procesos de *Metalizado*, y la quinta asociada al desarrollo de procesos de *Decorado y Ensamble*.

Relación con los Clientes y Servicio. MC Plásticos se relaciona con sus clientes a través de un servicio personalizado del área directiva y comercial. La relación comercial sobresale por dar seguimiento a las necesidades presentes y futuras de sus clientes, información que se utiliza para dar soporte al departamento de desarrollo de proyectos de la empresa.

Propuesta de Valor. La propuesta de valor de MC está demarcada por el desarrollo y la producción de cualquier prototipo que demande el cliente. La empresa cuenta con la capacidad para cumplir con la cadena completa de producción de una mercancía, desde crear los moldes que los reproducirán (*tapas, envases, esferas, etc.*), hasta su colocación como producto terminado en el centro de distribución de sus clientes.

Canal de Distribución. La distribución de los productos de MC se realiza a través de transporte propio y contratado. Como empresa maquiladora, MC no tiene relación directa con el consumidor final. La operación se resume en que los clientes ejecutan una orden de pedido a la compañía, ésta última planea la demanda, notifica la fecha de entrega, produce y hace la entrega formal a través del canal de distribución al que corresponde el cliente (*propio o contratado, depende del tamaño del embarque*)³.

³ La infraestructura de la empresa está orientada a satisfacer las necesidades propias de los clientes a través de procesos de desarrollo y producción, no a un canal de distribución, éste se hace (*en la mayoría de los casos*) a través de outsourcing.

1.1.2. Funcionamiento Operativo y Organizacional de la Empresa

Como se indicó anteriormente, el crecimiento de MC Plásticos ha sido el resultado de la evolución de su relación con los clientes. En la medida en que los clientes han diversificado sus productos para atender las necesidades del mercado, la empresa ha enfocado su atención en facilitar los medios para satisfacer tal demanda. Así, ha integrado en su estrategia de operación la inclusión de tecnología de punta alineada a los procesos que requieren sus clientes y que responden a la dinámica del mercado. Adicional a esto, ha definido un flujo de procesos que le permiten desarrollar actividades relacionadas con la operación en un ámbito global. Las ilustraciones 2 y 3 muestran respectivamente el flujo de procesos y las áreas que lo desarrollan. A partir de las ilustraciones se pueden distinguir las relaciones dependientes (de principio a fin) que siguen las interacciones entre procesos y áreas, y que enmarcan a estas últimas en un rol de gestión que incluye un solo flujo de entradas y salidas a su cargo.

Ilustración 2. Flujo de Procesos de MC Plásticos

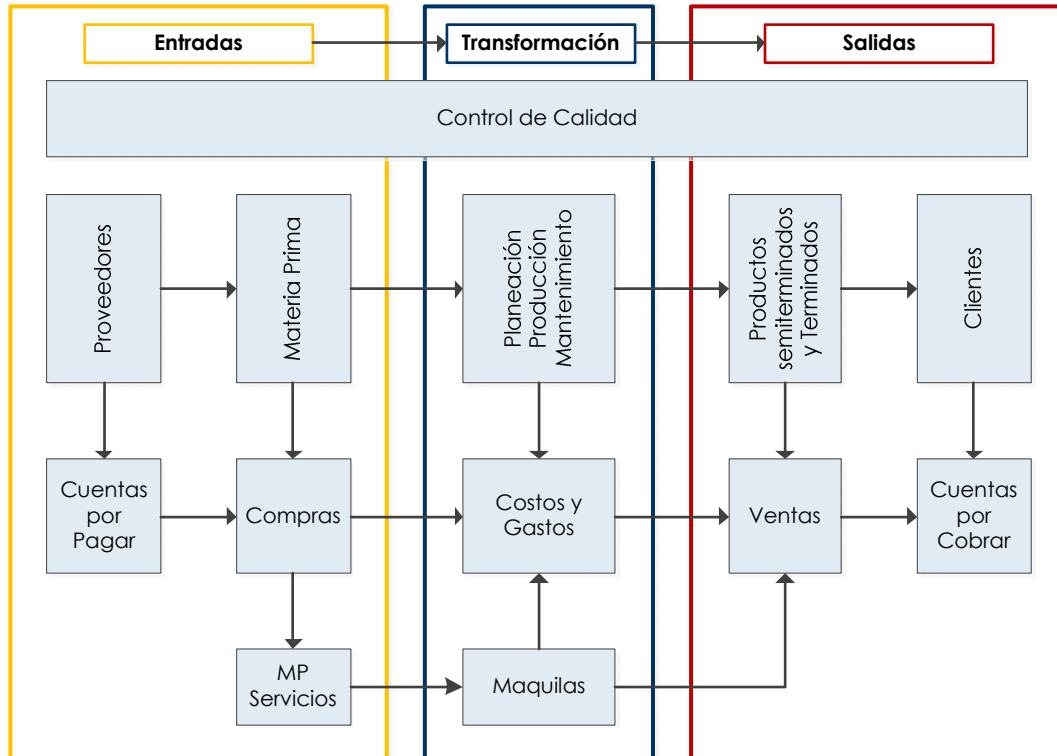
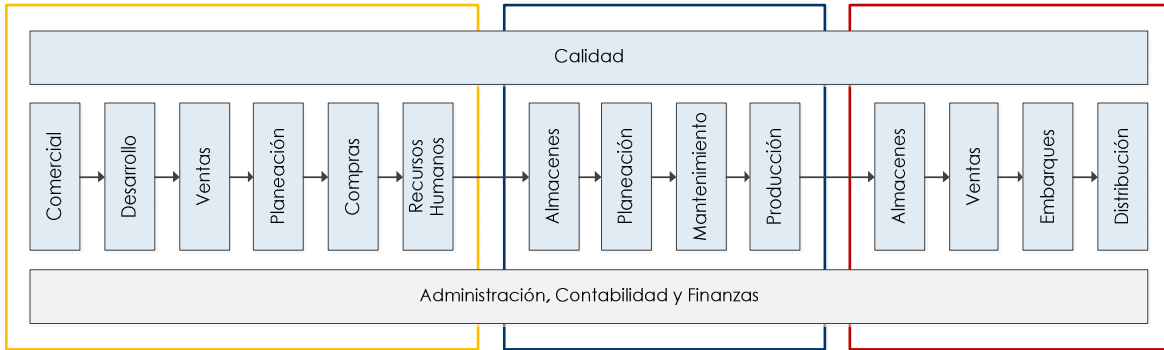


Ilustración 3. Áreas Desarrolladoras del Flujo de Procesos de MC Plásticos

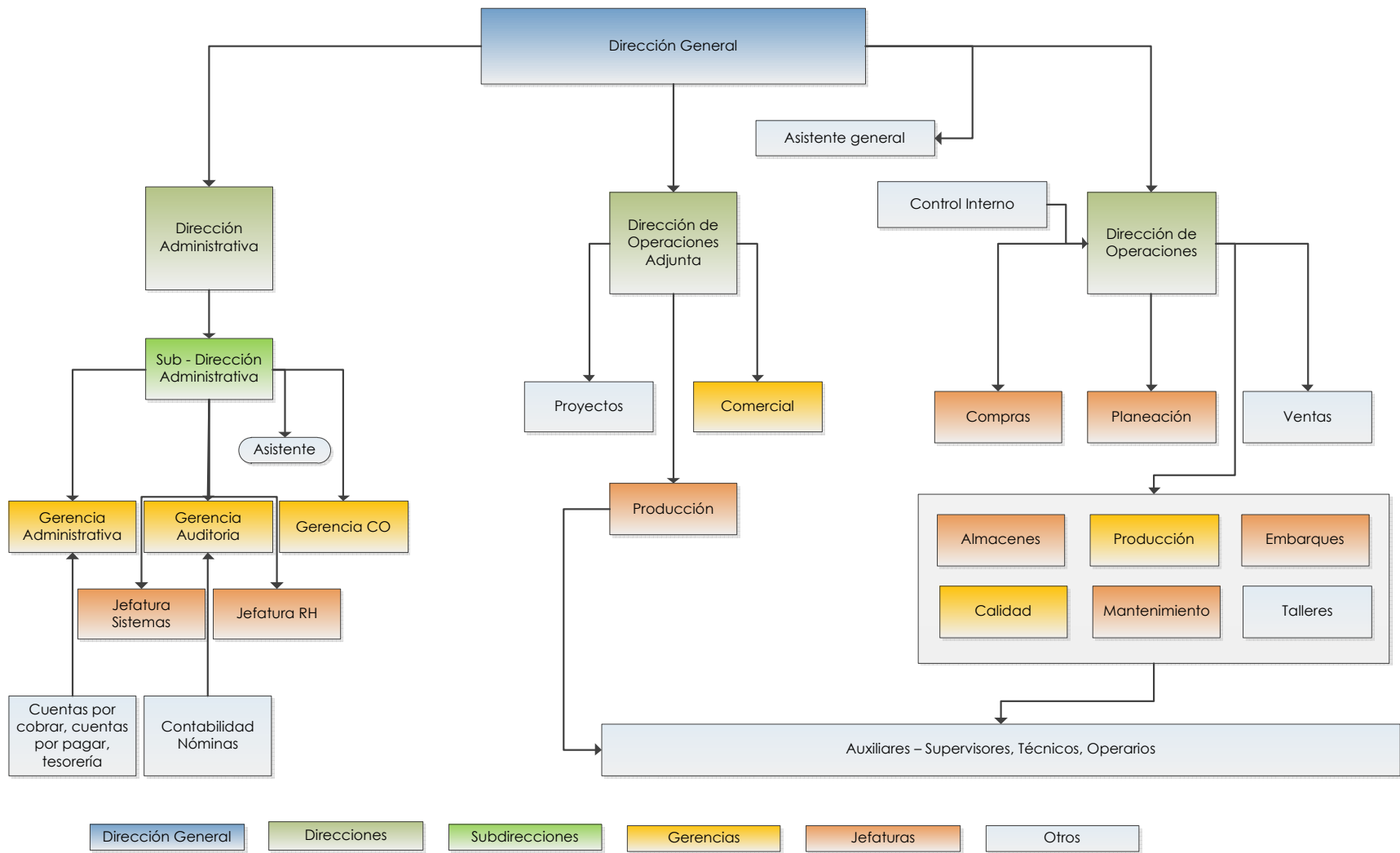


Con relación a esta estructura sistémica de entradas, transformaciones y salidas, las áreas de la empresa ejecutan actividades específicas que están alineadas a las operaciones necesarias para cumplir con los pedidos demandados por sus clientes. Cada área se responsabiliza de una parte de la ejecución del proceso que será dependiente hasta el momento de la distribución del pedido que fue colocado en el plan de producción mensual de MC. La estructura organizacional que actualmente acompaña el proceso y las condiciones de mando que se desligan de cada agente directivo se muestra en la ilustración 4. La organización cuenta con una dirección general, 2 direcciones de operaciones, 1 de administración, 1 subdirección administrativa, 7 gerencias y 11 jefaturas. En total, la nómina se integra por alrededor de 260 personas. En el área productiva se labora bajo la estructura de turnos para cumplir jornadas de trabajo de 24 horas y la empresa opera los 7 días de la semana.

1.1.3. Evolución y Crecimiento

MC Plásticos de México es el grupo que absorbió 7 compañías: MC, Plastimetall de México, Seriplásticos, Matec de México, Ingeniería de Interruptores, Diseño de Maquilas Técnicas y Soluciones Mexicanas para el Mercado Internacional. Cada una de las empresas se especializaba en una parte del proceso para la entrega de un producto terminado.

Ilustración 4. Estructura Organizacional de MC Plásticos



Después de estar operando alrededor de 12 años en el mercado, la dirección decidió usar a MC como grupo conector e integró en una sola nave y bajo una misma administración todas las actividades agrupadas de la cadena de valor que ofertaba el grupo. También decidió migrar de DF hacia la zona industrial de Toluca con la visión concreta de consolidar el grupo y desarrollar a la filial Forta Lab SA de CV. Tales decisiones potenciaron el uso del suelo, de la infraestructura y de la estructura organizacional, brindándole a la empresa la oportunidad de enfocar su atención a la productividad y el crecimiento económico. A continuación se muestran algunas cifras que denotan el comportamiento de estas dos variables.

Ilustración 5. Importes relacionados con las Ventas (2004 – 2013)

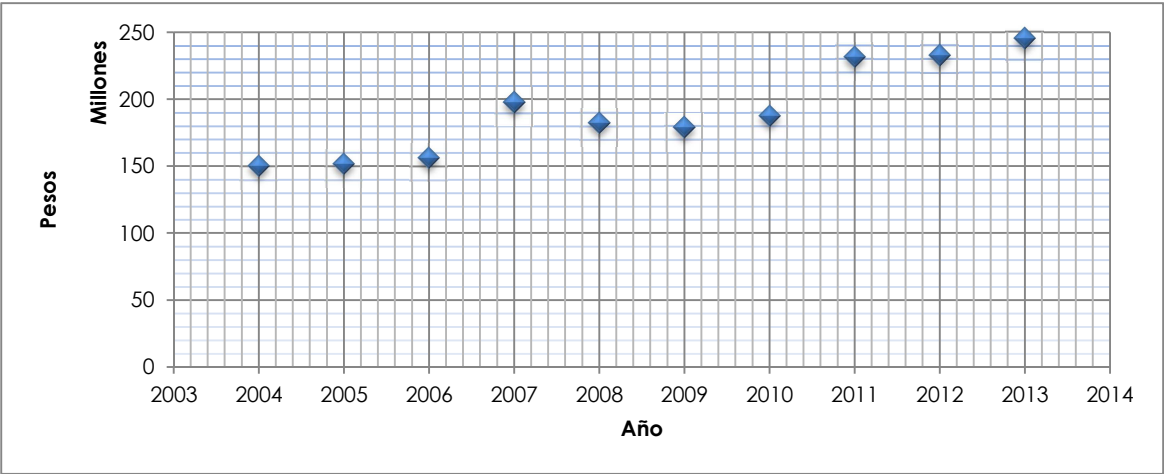


Ilustración 6. Utilidades Netas (2004 - 2012)

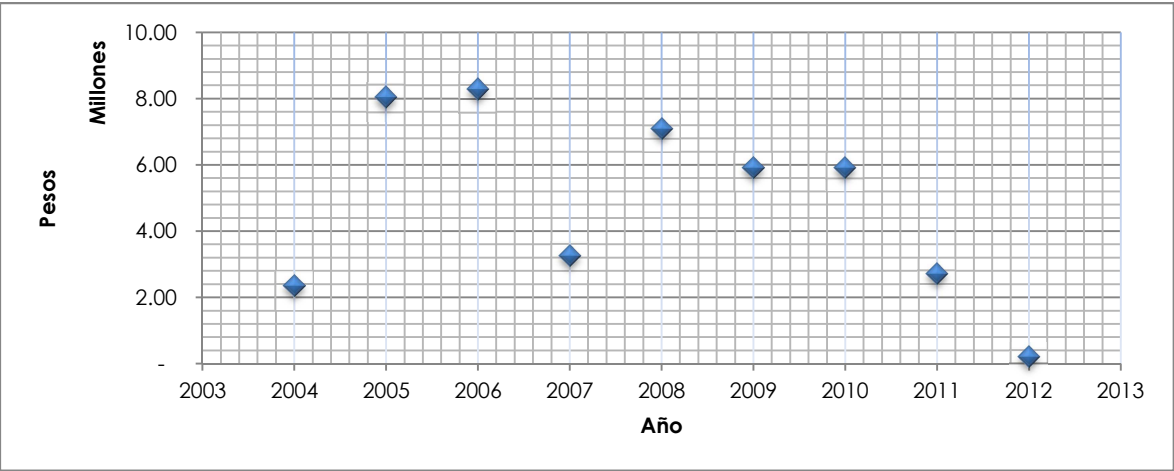
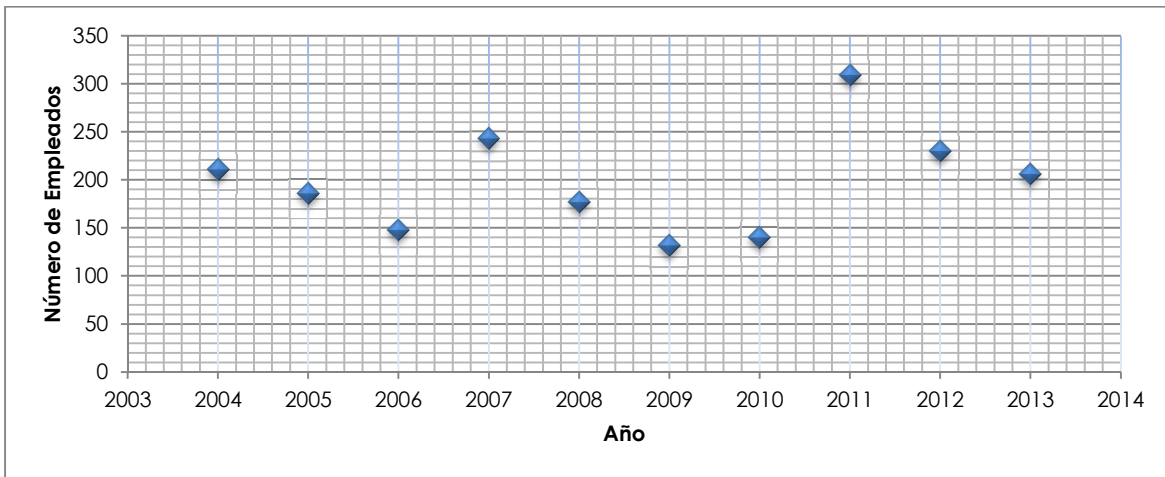


Ilustración 7. Contrataciones Efectivas (2004 - 2013)



La ilustración 5 muestra el crecimiento respecto a unidades producidas, donde como se observa la dispersión tiende a ser lineal, es decir tiende a tener un índice de crecimiento. El intervalo de crecimiento (X) en términos porcentuales es $1 \leq X \leq 27^4$, con un crecimiento promedio de 8% anual. En la ilustración 6 se muestra el comportamiento disperso de las utilidades percibidas por la empresa. A pesar de que en ningún año se observan pérdidas⁵, se evidencian variaciones significativas de un periodo a otro y se aprecia un crecimiento promedio de 18%. La ilustración 7 muestra que entre el periodo 2004 a 2013 el promedio de empleados contratados fue de 198 y la serie tiende a ser cíclica (obsérvense los años de 2004 a 2006, de 2007 a 2009, y de 2011 a 2013), hallazgo ligado a la definición de estrategias para automatizar operaciones que tienden a demandar menos operarios.

1.2. Evaluación Diagnóstica y Problemática

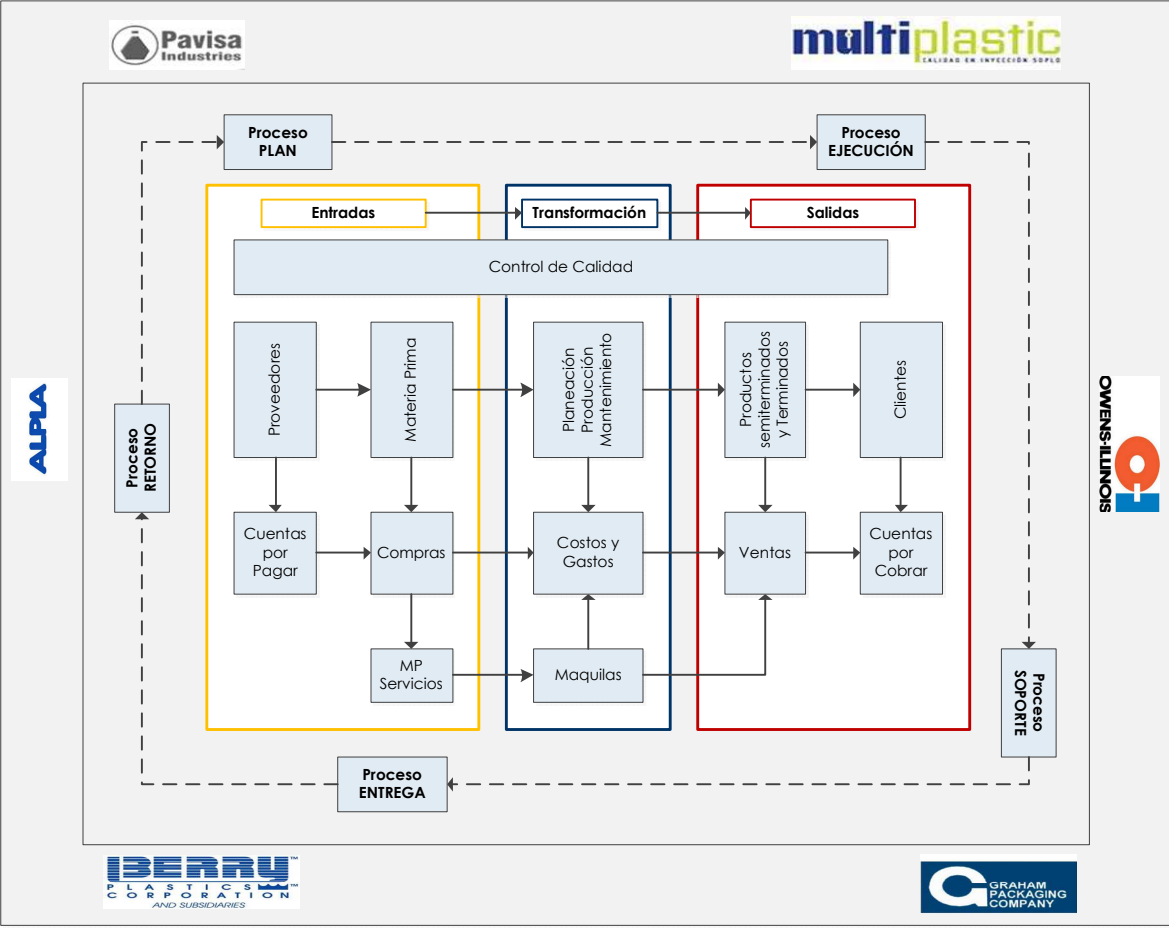
Después de 40 años y con una nueva generación directiva al mando de la empresa, se planteó la necesidad de “re – pensar” el objetivo de ser de la empresa y de renovar las bases sobre las que debe regir su futuro. Así, éste trabajo se enfocó en el análisis del sistema que es la empresa (presentado en la ilustración 8) para identificar la dinámica

⁴ 27% es el máximo crecimiento obtenido y corresponde a la variación del periodo 2007 – 2006. Otro importante crecimiento observado se dio en la variación del periodo 2011 – 2010 y fue del 23%.

⁵ Los datos del año 2013 aún no son declarados fiscalmente. La alta variación de 2012 respecto a 2011 está explicada por la inversión que hizo la empresa en el ERP (SAP) y en activos fijos nuevos para el sector de metalizado.

actual y las mejoras que pueden desprenderse de ésta. Analizar a la organización en condiciones de sistema permitió identificar el o los flujos de procesos implícitos en el desarrollo de un proceso global de entradas, transformaciones y salidas (el mismo de la figura 2), los procesos soporte de la gestión⁶ y el mercado competitivo en que se contextualiza (el suprasistema: sus competidores directos), para posteriormente concentrar la evaluación en el estudio de 3 aspectos esenciales: los fundamentos estratégicos, los fundamentos operativos y la cultura organizacional que la habita.

Ilustración 8. Sistema: MC Plásticos



⁶ El grupo de procesos que enmarca el sistema conducente de la empresa es el que integra las actividades que deben desarrollarse en la cadena de suministro.

1.2.1. Fundamentos Estratégicos

La empresa basa su gestión en una misión, visión y en una política de calidad. Sin embargo, las definiciones conceptuales no muestran integralidad, son conceptos aislados que no permiten desarrollar un cambio cultural dirigido a nivel compañía. Tales conceptos son:

Tabla 1. Fundamentos Estratégicos Actuales de MC Plásticos

Concepto	Descripción
Misión	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través del cumplimiento de sus especificaciones de diseño y desarrollo; generando beneficios económicos para la realización de nuevos proyectos, así como la motivación y capacitación de nuestro personal
Visión	Ser la empresa líder en la transformación del plástico, en envases para la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia; a través de los procesos de inyección e inyección soplo, adquiriendo continuamente tecnología de punta para la conquista de nuevos mercados nacionales e internacionales
Política de Calidad	En MC Plásticos de México S.A. de C.V. ofrecemos a nuestros clientes productos de calidad, fabricados de acuerdo a sus especificaciones, con un alto nivel de servicio y precios competitivos, empleando tecnología de vanguardia

A partir de este primer hallazgo, se procedió a realizar un trabajo de campo que mostrara la percepción global de directivos y de los cargos medios respecto a los conceptos estratégicos⁷. Para desarrollar este análisis se analizaron 3 percepciones relacionadas con el carácter competitivo de la organización: la estrategia, la ventaja competitiva y los conceptos estratégicos generales, desarrollados al interior de MC⁸. Los resultados agrupados se presentan en la tabla 2.

⁷ El diagnóstico involucró a estos agentes (socios y cargos medios) ya que son los que se enfrentan a procesos de toma de decisiones.

⁸ Véanse las preguntas 1, 2 y 3 del anexo 1, y 6, 7 y 14 del anexo 2.

Tabla 2. Vinculación de los Cargos Medios con la Estrategia Corporativa

Variable	Identidad Socios	Identidad Cargos Medios
Estrategia de la compañía	Incremento de las utilidades netas	Satisfacción del cliente e incremento de la productividad ⁹
Ventaja competitiva	Atención personalizada, innovación tecnológica, procesos logísticos de menor costo	Innovación tecnológica, costos y calidad ¹⁰
Conceptos estratégicos	Orientación hacia objetivos	80% de los encuestados dijeron conocer la misión, 53% la visión, 67% los objetivos y 40% los valores

Al respecto, pudo observarse que no eran consistentes las percepciones de los socios y de los cargos medios. Añadido a esto fue preocupante observar que el 26% de la muestra indicó no conocer la orientación estratégica corporativa. Estos resultados mostraron la necesidad de definir claramente los conceptos estratégicos y capacitar a los cargos medios para que a través de ellos, tal identidad se dé a conocer al resto de empleados, y así se logre trabajar en función a los mismos fines.

1.2.2. Fundamentos Operativos

La ilustración 9 muestra de manera gráfica cada uno de los pasos que sigue el proceso operativo presentado en las ilustraciones 2 y 3, desde que el cliente hace una requisición hasta que se le envía. Respecto a este flujo y después de haber desarrollado un análisis causal, se identificaron los problemas asociados a la dinámica del flujo procesal, los cuales son:

- La inexistencia de comunicación entre las áreas 1 y 2 genera cambios en los planes de producción que repercuten en incumplimientos de la demanda y/o en la producción de sobre stocks.

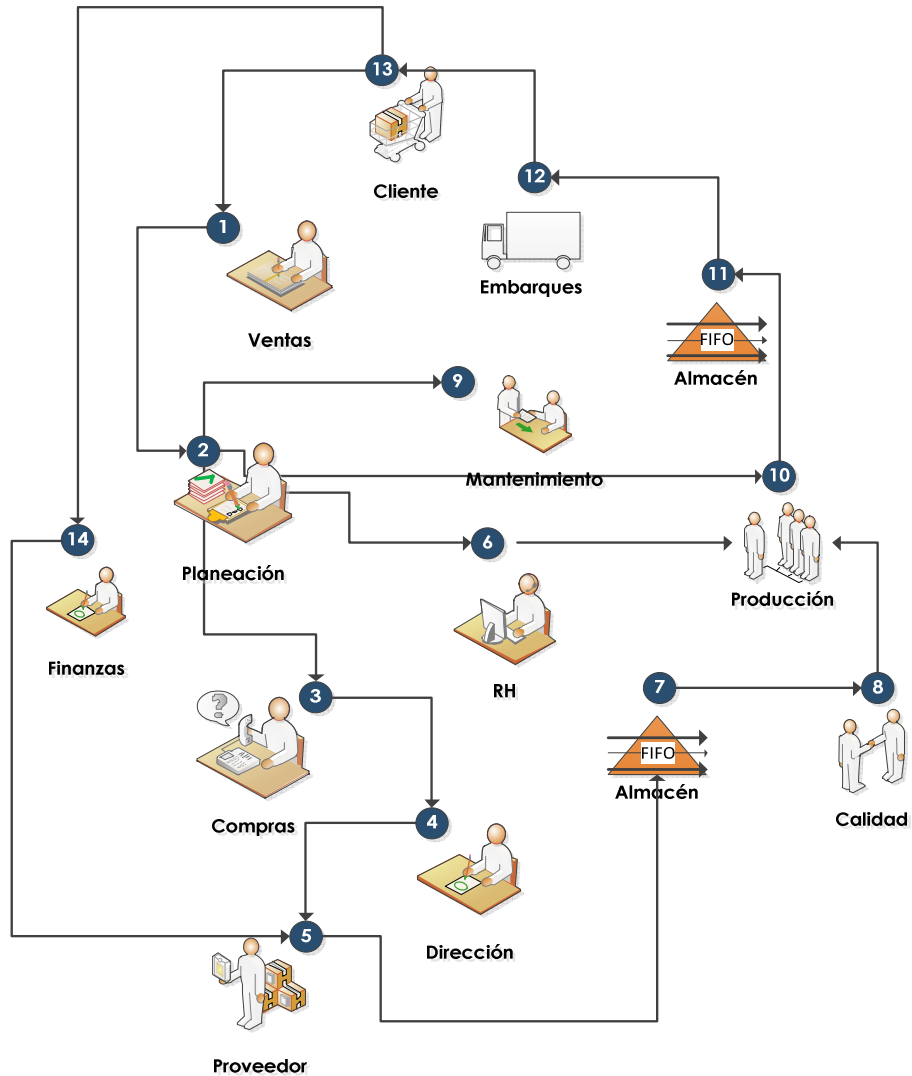
⁹ Es importante anotar que de 15 personas entrevistadas, 4 indicaron desconocer la estrategia, es decir el 26% de la muestra.

¹⁰ Es importante anotar que de 15 personas entrevistadas, 4 indicaron desconocer la estrategia, es decir el 26% de la muestra.

- El área 2 no cuenta con una estrategia de trabajo que le permita a la empresa anticiparse, en cambio, se generan constantes procesos “reactivos”.
- Las compras asociadas al proceso de fabricación de un producto lo desarrolla el área 2, lo que debería entenderse como una ventaja ya que la explosión de materiales (requerimientos de materiales para fabricar los productos) se hace a través del MRP¹¹ (en SAP), sin embargo, dado que el software no se usa correctamente, el control de saldos es ineficaz y se incurre en desabastecimientos, y/o compras innecesarias que aumentan las cuentas por pagar y generan sobre ocupación en el almacén, lo que aumenta el costo financiero del inventario.
- El área 3 retrasa su proceso de colocación de órdenes por demoras en los tiempos de aprobación por parte del área 4, lo que hace que los insumos y/o servicios se retrasen en llegar, varios de ellos necesarios como “urgentes” dada la falta de planeación y coordinación.
- Como el área 2 no programa la carga de actividad de producción (vía SAP), el área 6 tampoco presupuesta requerimientos de personal.
- Por las compras y la planeación de producción desordenadas, el área 7 constantemente se satura, lo cual reduce los tiempos de respuesta para el abastecimiento o recepción de materiales desde y hacia la planta. Además, el inventario no es certero, no genera confianza a las demás áreas.
- Como el área 7 no puede brindar certeza sobre los inventarios, el área 2 no puede planear correctamente, así se generan “n” re – procesos de verificación para contrastar información en y fuera del sistema (SAP).
- La participación del área 8 es limitada. No se cuenta con un sistema de control que evalúe todos los materiales respecto al uso y consumo de los mismos. Al arribo solo se evalúan las materias primas catalogadas como “principales”, en planta las inspecciones no son exhaustivas y no se controla el estatus de libre utilización de las devoluciones.
- El área 10 no sigue una directriz programada para dar secuencia a la producción. Es un área que debe ser flexible ante las malas prácticas desligadas del área 2. Constantemente deben hacer cambios en las secuencias “programadas” y en el cierre de órdenes de fabricación. Tampoco tiene control sobre inventarios, lo que repetitivamente genera ajustes de inventarios que impactan los estados financieros de la compañía.

¹¹ Material requirements planning (planificación de los requerimientos de material).

Ilustración 9. Flujo Procesal de MC Plásticos



- El área 9 no se desarrolla como un ente preventivo, más bien opera cuando “se necesita” lo que genera mayores tiempos de paros de máquina, pues en promedio las refacciones a utilizar en los cambios solicitados a último momento, no están disponibles en el almacén. Además de esto, hay inventarios obsoletos y no existe un presupuesto asociado a los gastos del área, ni se calculan verazmente las depreciaciones relacionadas con los activos.
- La mala gestión del área 2 hace que el área 12 no cuente con tiempo suficiente para alistar y enviar los productos. Esta área trabaja *sobre la marcha*, muchas veces pendiente de que los productos finales entren al almacén para

rápidamente alistarlos y embarcarlos. La limitada coordinación genera costos adicionales, pues debe repetirse para un mismo producto, un proceso que debería desarrollarse una sola vez; se realizan muchas actividades parciales.

- En el área 14 no hay políticas establecidas para evaluar y controlar proveedores y clientes, lo que sesga la visión de prioridades que debe asignarse según la dinámica del modelo de negocio.
- El análisis de contabilidad interna se hace en función a costos estándar ya que el modelo no integra todas las variables para calcular costos reales, luego, la información que se brinda a los socios no está totalmente alineada a la realidad.
- El análisis que se realiza a través de la contabilidad interna estándar solo se da a conocer a los socios, no se utiliza para generar mejoras en el proceso en global, ni para generar nuevos planes de trabajo con los cargos medios, que sirvan para adaptar mejoras a nivel operativo.
- El área 6 no cuenta con planes de capacitación, ni de generación de incentivos y/o penalidades. Tampoco se tienen acotados los roles y responsabilidades de los empleados, lo que hace que muchos de ellos tengan cargas desbalanceadas de trabajo y por tanto molestias laborales.
- No se elaboran presupuestos, ni evaluaciones económicas de nuevos proyectos, es decir no se cuenta con restricciones claras sobre la factibilidad futura de la operación en global o de la de un negocio a alcanzar.
- El área de TI es un área más de servicio reactivo que de servicio predictivo y/o desarrollo. No hay información consolidada sobre necesidades de cambios en TIC's.
- Las bases de datos maestros no son confiables, ni restrictivas, lo que significa que en sistema hay mucha información obsoleta y de poco valor que sigue utilizándose.
- Las áreas solo operan para alcanzar objetivos operativos, no estratégicos.
- No hay medición del desempeño, ni del rendimiento.
- El recurso humano es mayormente ejecutor.

Para identificar las posibles causas de los problemas anteriormente enunciados y siguiendo con la misma dinámica de análisis presentado en la tabla 2, se procedió a contrastar las percepciones de los socios y de los cargos medios respecto a fundamentos operativos de la organización. El ejercicio consistió en cuestionar al grupo sobre sus

percepciones respecto a variables relacionadas con el modelo de negocio (cliente, proveedor, producto y servicio), la identidad organizacional (propósitos y procesos) y las expectativas de desarrollo (variables asociadas al crecimiento)¹². Los resultados fueron:

Tabla 3. Vinculación de los Cargos Medios con los Procesos y los Costos

Variable	Identidad Socios	Identidad Cargos Medios
Cliente Ideal	Reconocido en el mercado	Ventas Constantes
Proveedor Ideal	Menores costos totales	Ofertan menores precios y más calidad
Producto Ideal	Producción a escala	Automatización de procesos
Servicio Ideal	Cumplimiento de la demanda	Precios menores
Propósito de los socios	Orientación a márgenes mayores	Crecimiento económico
Propósito de la operación	Crecimiento económico	Incremento en las utilidades netas
Procesos de mayor costo	Operación	Inventarios y almacenamiento
Variables que definen el crecimiento	Incremento en márgenes, automatización de procesos y alianzas estratégicas	Personal más capacitado, innovación y automatización de procesos

Respecto a las respuestas vinculadas a las percepciones de los socios y de los cargos medios en relación con los procesos y los costos, se evidenció el mismo hallazgo que para la vinculación estratégica: las percepciones no son consistentes. Un hallazgo relevante fue observar que los cargos medios confundieron el propósito de los socios con el propósito de la operación y que identificaron como una variable de crecimiento a la inclusión de personal más capacitado (se perciben perfiles inadecuados). Otro hallazgo relevante fue percibir que los cargos medios tienen mayor claridad que los socios sobre las áreas y procesos más costosos dentro de la empresa, y que tanto los socios como los cargos medios desconocen el costo de la información¹³.

¹² Véanse las preguntas 10 a 18 del anexo 1; y las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 12 y 15 del anexo 2.

¹³ En el análisis de crecimiento y sostenimiento de la firma se percibe a la información como una variable de análisis prioritaria. Véase, Milgrom y Roberts. Economía, Organización y Gestión de la Empresa, capítulo 2 (1993).

1.2.3. Fundamentos Organizacionales

Para este análisis, los cuestionarios incluían cuestionamientos respecto a los incentivos y desincentivos que percibían los cargos medios para permanecer o no en la organización¹⁴. Con este análisis se buscó identificar la prioridad de problemas a resolver en el ámbito cultural. Los resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Escenario de Incentivos y Desincentivos en Cargos Medios

Incentivos	Desincentivos
Trabajo estable	Ausencia de políticas de crecimiento
Estabilidad de la empresa	Sueldos bajos
Ingreso para sustento familiar	Inexistencia de capacitación
	Desbalance de carga laboral
	Direccionamiento múltiple
	Incomodo ambiente laboral
	No evaluación del desempeño
	Falta de integración
	Falta reconocimiento

Al respecto se observó la inexistencia de incentivos de valor agregado para permanecer laborando en la compañía, de hecho se identificaron más desincentivos que incentivos, lo cual evidencia la existencia de un ambiente laboral deficiente. Tras los diálogos posteriores a los cuestionamientos, el grupo de cargos medios encuestado (gerentes, jefes y coordinadores) argumentó no contar con una cultura corporativa eficaz tal que permitiera integrar, reconocer y balancear las cargas de trabajo. Se observó que el personal se dedica a cumplir con las actividades definidas como tareas, más que a tener un compromiso real con el mejoramiento global y parcial de la empresa, ni con el cumplimiento de objetivos definidos. Un hallazgo relevante al analizar este enfoque fue que en las preguntas de respuesta unilateral se concluyó que los cargos medios se sentían bien identificados y liderados por sus jefes (directivos y/o gerentes), pero en las preguntas abiertas se observó lo contrario; y formularon problemas a corregir según el siguiente

¹⁴ Véanse las preguntas 4, 5, 6, 8, 9 y 20 del anexo 1. La pregunta 20 buscaba identificar el nivel de conocimiento de los cargos medios respecto a conceptos generales y de uso común de la gestión, el cual fue deficiente.

orden de prioridad: directriz inexistente, estructura organizacional indefinida y confusa, desincentivos y procesos no definidos ni controlados.

Así y después de haber realizado un análisis de la empresa de acuerdo con los fundamentos estratégicos, operativos y culturales para diagnosticar los problemas de la gestión actual, se evidenció que existe un **disminuido nivel de efectividad operativo**, relacionado con variables asociadas principalmente a la inconsistencia de los procesos, a los desincentivos percibidos por el recurso humano y a los sobre costos que se generan por los problemas desprendidos del flujo procesal presentado en la ilustración 9 y por los costos vinculados a un problema de riesgo moral respecto a la relación principal – agente¹⁵ evidenciados a través del diseño experimental. El planteamiento del problema está graficado en la ilustración 10.

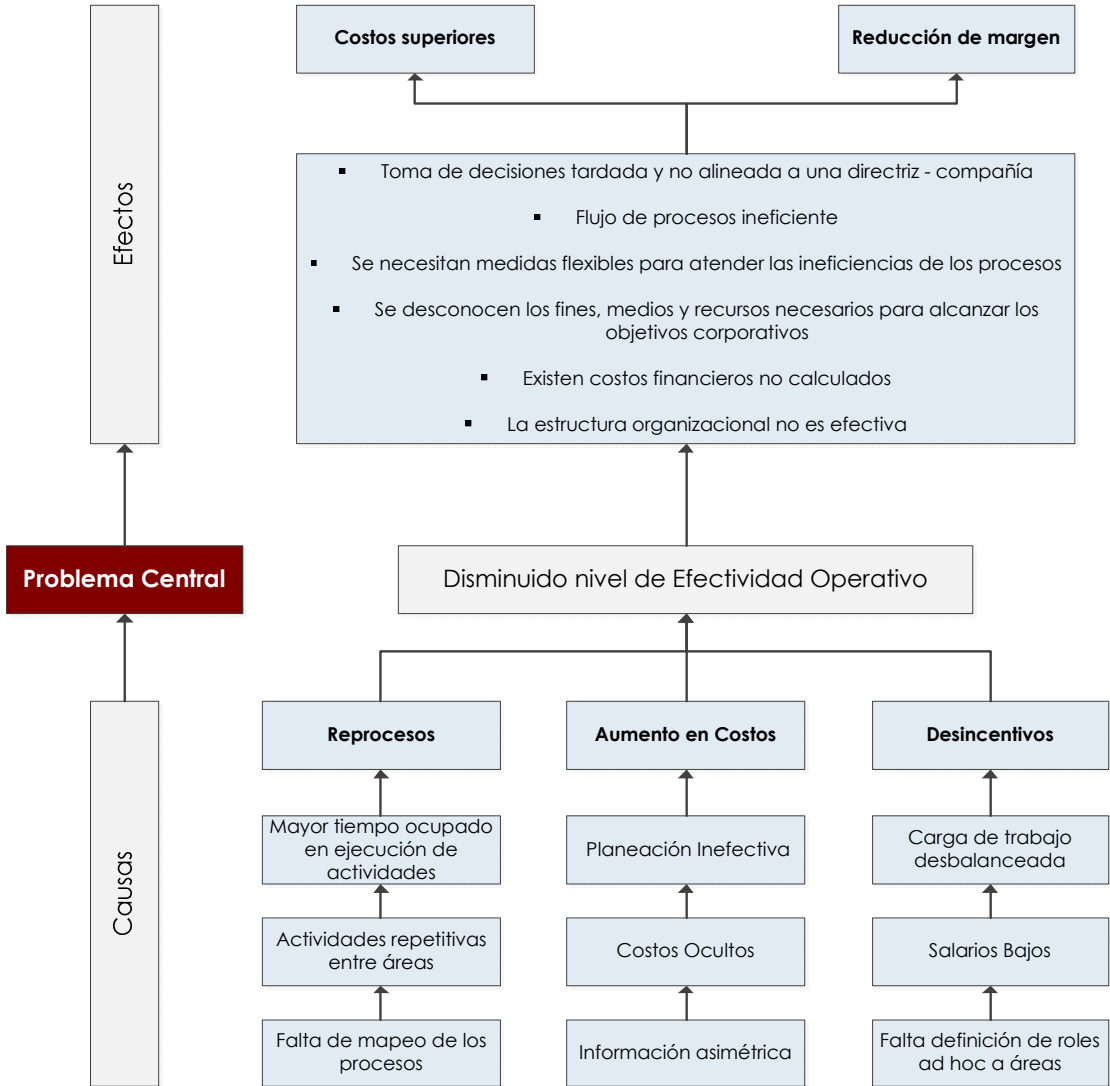
Se incluye la existencia del riesgo moral respecto a la relación principal – agente para reseñar el problema que surge cuando el principal (los socios) y el agente (los empleados) tienen objetivos individuales diferentes y el interesado no puede determinar con facilidad sí los informes y las acciones del agente persiguen sus objetivos o responden al comportamiento interesado de éste. Los problemas de riesgo moral pueden surgir en cualquier situación en la que alguien (un proveedor, cliente, etc.) tiene la tentación de emprender una acción ineficiente o de proveer información distorsionada (llevando a otros a acciones ineficientes), porque los intereses individuales no están en armonía con los del grupo y porque la información no puede verificarse fácilmente ni puede observarse adecuadamente la acción (Milgrom & Roberts, 1993).

Luego, al analizar la situación de la empresa, el *problema: re – procesos* se justificó en la indefinición de los procesos, respecto al cual se desarrollan actividades repetitivas que toman mayores tiempos de ejecución y que por tanto absorben mayores costos. El *problema: aumento en costos* se justificó principalmente en la planeación inefectiva, en

¹⁵ El agente actúa por delegación, en nombre del principal y se supone que sigue los objetivos de éste. Véase Milgrom Paul y Roberts John. 1993. Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Editorial Ariel Economía. Capítulo 6.

los costos de inventario, en la información asimétrica¹⁶ vinculada al riesgo moral presente en la relación principal – agente y en la posible existencia de costos ocultos; y el problema: *desincentivos* se justificó en la falta de políticas de crecimiento y en cargas desbalanceadas de trabajo, propias de la inexistencia de roles sujetos a los perfiles necesarios para el desarrollo eficiente de la gestión organizacional.

Ilustración 10. Árbol de Problemas de MC: Causas - Efectos



¹⁶ Cuando los costes y beneficios de los diferentes planes para una de las partes sólo son conocidos por ella misma o cuando las probabilidades de los diferentes resultados posibles son información privada, se habla de **asimetrías de información** que pueden impedir cualquier acuerdo, aun cuando un acuerdo sería eficiente en condiciones de información completa. Véase, Véase, Milgrom y Roberts. Economía, Organización y Gestión de la Empresa, capítulo 5. (1993).

Al identificar el problema central y sus causas y efectos, se concluyó sobre la necesidad de generar cambios a nivel estratégico y táctico. Tales cambios se integraron en la formulación de un *plan estratégico*, que tuvo como prioridad formular la directriz sobre la que se registrarían los cambios tácticos, y un *plan táctico* que se encargó de integrar las soluciones para las 3 causas de problemas encontrados: re – procesos, aumento en costos y desincentivos.

1.2.4. Justificación

MC Plásticos de México SA de CV acaba de cumplir 40 años en el mercado. A través de su desarrollo ha ganado reconocimiento y ha crecido económicamente, sin embargo después del análisis realizado se logró evidenciar que cuenta con problemas propios de una empresa mediana que tiende a ser cada vez más productiva (*que no reserva tiempo para planear*). La formulación de un plan estratégico táctico le permitiría a la organización iniciar un proceso de planeación con objetivos alineados a su desarrollo actual y prospectivo, de manera que se disminuyan y/o eliminen los problemas actuales y se proyecte la directriz estratégica esperada por los socios.

1.2.5. Alcance

Formular un proceso de planeación estratégico táctico enmarcado en una directriz corporativa, y alineado a una estructura organizacional que responda a las necesidades de la gestión, para así, aumentar el nivel de efectividad de la empresa respecto a recursos tangibles e intangibles (finanzas, procesos, recursos humanos). Además incluiría a los agentes de la empresa en una nueva cultura de trabajo cooperativista y eficiente (dada la integración y el conocimiento de la información necesaria para tomar decisiones eficientes). Permitirá identificar las áreas críticas de la operación y los procesos centrales a medir. Identificará las actividades procesales necesarias y suficientes para hacer eficiente el sistema que es la empresa, ya que estarán correlacionadas con las necesidades del proceso operativo respecto a perspectivas estratégicas alineadas al entendimiento de la cadena de suministro a la que pertenece la empresa.

1.2.6. Metodología

Este trabajo está basado en experiencias profesionales vinculadas al análisis de la cadena de suministro. La primera parte del trabajo incluye una investigación de campo sobre el sistema que es la empresa para identificar mejoras potenciales. A partir de los resultados obtenidos se procedió a identificar el marco conceptual base para la formulación del plan. Seguidamente y teniendo en cuenta el proceso de planeación seleccionado se procedió a explorar las condiciones para formular tal plan. Por último se formuló el plan estratégico táctico alienado a la directriz estratégica definida para enmarcar la gestión del periodo 2015 – 2020.

2. Capítulo 2: Marco Conceptual para el Proceso de Planeación de la Empresa

¿Por qué para la empresa es importante planear? La planeación constituye un elemento central para sistematizar la toma de decisiones organizacionales, a través de ella se logra elegir una alternativa y la asignación óptima de recursos económicos asociados a la misma. Planear, "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización" (Ivancevich, 1997). Luego, la capacidad de una organización para competir y crecer depende en buena medida de la manera en que ésta planea las actividades ligadas a sus objetivos.

Así, la empresa puede planear a partir de cuatro enfoques dependiendo de los objetivos temporales que persiga (de corto o largo plazo) y del involucramiento de los agentes. Los cuatro enfoques son la planeación normativa, la planeación estratégica, la planeación táctica y la planeación operacional. Ozbekhan (1977) menciona que en la planeación normativa se propone un estado futuro asumiendo supuestos sobre el contexto. El futuro propuesto considera un conjunto de relaciones entre variables de los ambientes transaccional y contextual y la imagen idealizada del estado futuro. Son normativos en el sentido de que si bien los ambientes externos se basan en supuestos, la forma y comportamiento del medio interno se prescribe¹⁷. Por su parte Ackoff (1976) diferencia a la planeación estratégica, táctica y operacional con relación a los niveles organizacionales en los que se desarrollan y al intervalo de tiempo de los objetivos que pretenden alcanzar, luego, la planeación estratégica se desarrolla a nivel directivo, la planeación táctica a nivel gerencial y como su nombre lo indica, la planeación operativa a nivel procesal.

Para Ackoff, la planeación estratégica se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y

¹⁷ Tomado de Sánchez-Lara, B. et al. (2012) Los planes regionales: coherencia estructural y funcional entre el plan nacional, los planes estatales y planes municipales, Simposio Número 44 sobre "Investigación Evaluativa de Políticas Públicas, Programas y/o Proyectos Sociales" Instituto de Estudios Avanzado, Universidad de Santiago de Chile.

las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como un sistema. La planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos¹⁸. Por último, la planeación operativa, se refiere a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones para cumplir con los objetivos tácticos y/o estratégicos.

Considerando la problemática identificada para MC Plásticos, presentada en el capítulo anterior, en el que se mostró la inconsistencia existente entre el ámbito estratégico y táctico de la organización, este trabajo buscó analizar el sistema (*que es la empresa*) por medio de un enfoque de planeación estratégico táctico. A partir de la definición de las metas a alcanzar por parte de la autoridad jerárquica (los socios o directivos), se buscó integrar las relaciones entre lo estratégico y lo táctico para formular el plan de negocio 2015 – 2020 de la empresa. La formulación del plan se concibe como la base del inicio del proceso de planeación y se presenta como una herramienta que la empresa puede usar para desarrollar actividades que tiendan a minimizar y/o eliminar los problemas encontrados en el diagnóstico, y que le permite tomar decisiones vinculadas a su identidad de largo plazo.

Para iniciar un proceso de planeación se deben resolver dos asuntos. El primero está vinculado con la formulación de un plan y el segundo con la definición de las características del proceso. El *plan* es un documento que identifica las acciones y recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados dentro de un tiempo establecido. El *proceso* de planeación es la participación continua de los agentes (directivos y empleados) en la producción del plan, de manera que a través de tal interacción se obtengan resultados visibles y tangibles para la empresa y sus miembros. Para resolver estos dos asuntos, se seleccionaron las propuestas teóricas de Bryson (1988), Morrisey (1996) y Ackoff (1998). Los dos primeros para formular el plan y el último para definir el proceso del plan.

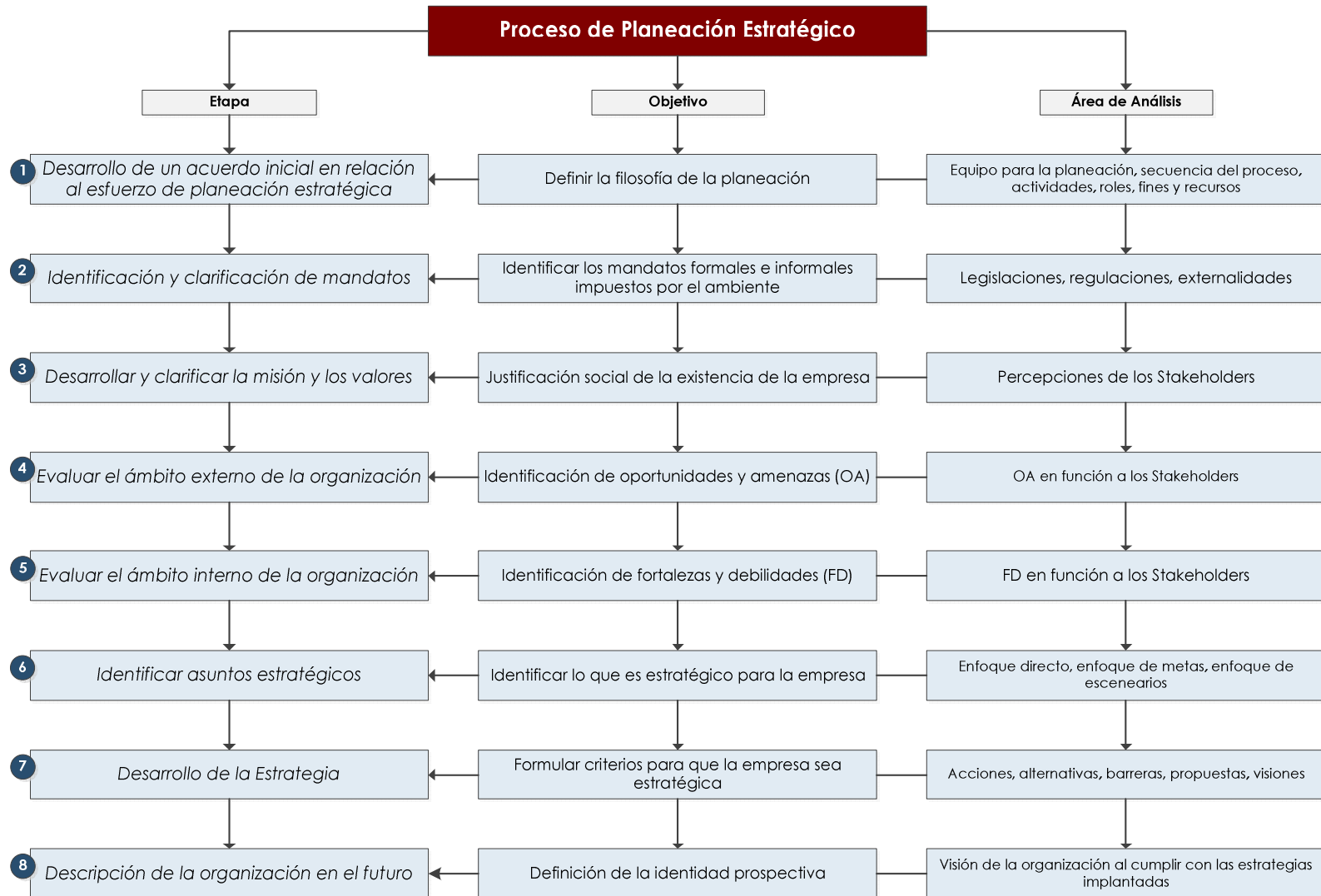
¹⁸ La diferencia coyuntural entre estos dos tipos de planeación solo radica en el tiempo para el que se planifica y la evaluación del sistema de manera general o específica.

Según Bryson (1988)¹⁹, un proceso estratégico (véase la ilustración 11) puede definirse como un esfuerzo disciplinado para generar decisiones y acciones que conformen la naturaleza y dirección de las actividades de una organización dentro de límites legales. Las decisiones están relacionadas con los mandatos, la misión y el producto o nivel de servicio de la organización, los costos, financiamiento y conducción directiva y organizacional. Esencialmente el proceso exige como requerimiento una serie de discusiones y decisiones entre decisores clave y directivos acerca de qué es importante para la organización. Bryson lo resume en las siguientes etapas:

1. *Desarrollo de un acuerdo inicial con relación al esfuerzo de planeación estratégica.* En esta etapa la empresa debe definir la filosofía de planeación, a través de la cual se concreta el equipo para la planeación (coordinador y ejecutor), la secuencia del proceso de planeación y las actividades, roles, funciones y recursos asociadas al mismo.
2. *Identificación y clarificación de mandatos.* En esta etapa la empresa debe identificar la influencia de mandatos formales y/o informales que pueden afectar al modelo de negocio contenido en la filosofía de planeación.
3. *Desarrollar y clarificar la misión y los valores.* En esta etapa la empresa debe hacer un esfuerzo por formular claramente su razón de ser y los valores que validarán esa razón de ser. La misión es importante porque contiene la perspectiva de los stakeholders, misma que permite construir estrategias corporativas.
4. *Evaluar el ámbito externo a la organización.* En esta etapa se identifican las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa respecto al medio económico, social, político y tecnológico al que pertenece con relación con el estatus de los stakeholders.
5. *Evaluar el ámbito interno de la organización.* En esta etapa se identifican las fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la empresa particularmente las relacionadas con los recursos, la estrategia y desempeño y/o rendimiento.
6. *Identificar asuntos estratégicos.* Los asuntos estratégicos envuelven conflicto. Éstos pueden ser sobre fines (qué), medios (cómo), filosofía (por qué), ubicación (dónde), tiempo (cuándo) y quién puede ser beneficiado o afectado (quién). Se pueden distinguir tres enfoques: directo, basado en metas y basado en escenarios.

¹⁹ Sánchez-Lara, B. et al. (2012) Los planes regionales: coherencia estructural y funcional entre el plan nacional, los planes estatales y planes municipales, Simposio Número 44 sobre "Investigación Evaluativa de Políticas Públicas, Programas y/o Proyectos Sociales" Instituto de Estudios Avanzado, Universidad de Santiago de Chile.

Ilustración 11. Modelo de Planeación Estratégica de Bryson (1988)



Enfoque directo: en este enfoque quien planea parte directamente de su perspectiva sobre los mandatos, misión y análisis DAFO. Este enfoque es útil bajo las siguientes condiciones:

- No hay acuerdo en las metas o la meta sobre la que hay acuerdo es demasiado abstracta para ser útil
- No hay una visión de éxito y desarrollarla por consenso será difícil
- No hay autoridad jerárquica que imponga metas sobre los stakeholders
- El ambiente es demasiado turbulento por lo que definir metas y visión es imprudente, se opta por acciones parciales de respuesta inmediata.

Enfoque de metas: este enfoque está mucho más alineado a la teoría de planeación que asume que una organización debe establecer metas y objetivos por sí misma y desarrollar estrategias para alcanzarlas. Este enfoque es útil bajo las siguientes condiciones:

- Hay acuerdo en las metas y los objetivos, esto permite guiar la identificación de lo estratégico y el desarrollo de las estrategias
- Hay autoridad jerárquica que imponga metas sobre los stakeholders

Enfoque de escenarios: bajo este enfoque quien planea parte de una imagen ideal futura que satisface su misión y alcanza el éxito. Los aspectos estratégicos corresponden a cómo la organización debe ir hacia esa imagen y comportarse de acuerdo a su visión. Este enfoque es útil bajo las siguientes condiciones:

- Tiene dificultades para identificar los asuntos estratégicos directamente
- No hay acuerdo en metas y objetivos
- Si es necesario un cambio drástico

7. *Desarrollo de la estrategia*²⁰. El desarrollo de la estrategia es un proceso diferente al de identificación de lo estratégico, es un proceso prescriptivo y contextualizador de las estrategias alternativas o propuestas. Deben realizarse las siguientes actividades: identificación de alternativas, "sueños" o visiones para resolver los asuntos estratégicos, enumerar barreras, preparar las propuestas, identificar acciones de los

²⁰ Desarrolladas las estrategias pueden evaluarse considerando como criterios que estas sean técnicamente factibles, políticamente aceptables, estén acorde con las ideas y valores de la organización, de su ética, moral y legalidad.

siguientes 1 ó 2 años para llevar a cabo las propuestas, desarrollar programa de trabajo para los próximos 6 meses o un año para implantar las acciones.

8. *Descripción de la organización en el futuro.* Esta etapa es meramente prospectiva, la idea es establecer ¿cómo se ve la empresa si implanta las estrategias exitosamente? Dada la naturaleza prospectiva de esta etapa no siempre se considera necesaria, lo esencial es el desarrollo de las estrategias.

Subsecuentemente, para abordar la formulación del plan táctico se utilizó el planteamiento teórico de Morrisey (1997). Para Morrisey, la planeación táctica define con claridad qué se desea o lo que se pretende lograr, cómo y cuándo se realizará y quién será el encargado de llevarlo a cabo. La planeación táctica se refiere a la traducción del plan estratégico en un programa de acciones detalladas y a la generación de resultados en el corto plazo. En este sentido, la planeación táctica se enfoca en el destino de la organización a corto plazo y en cómo llegar a ese punto²¹.

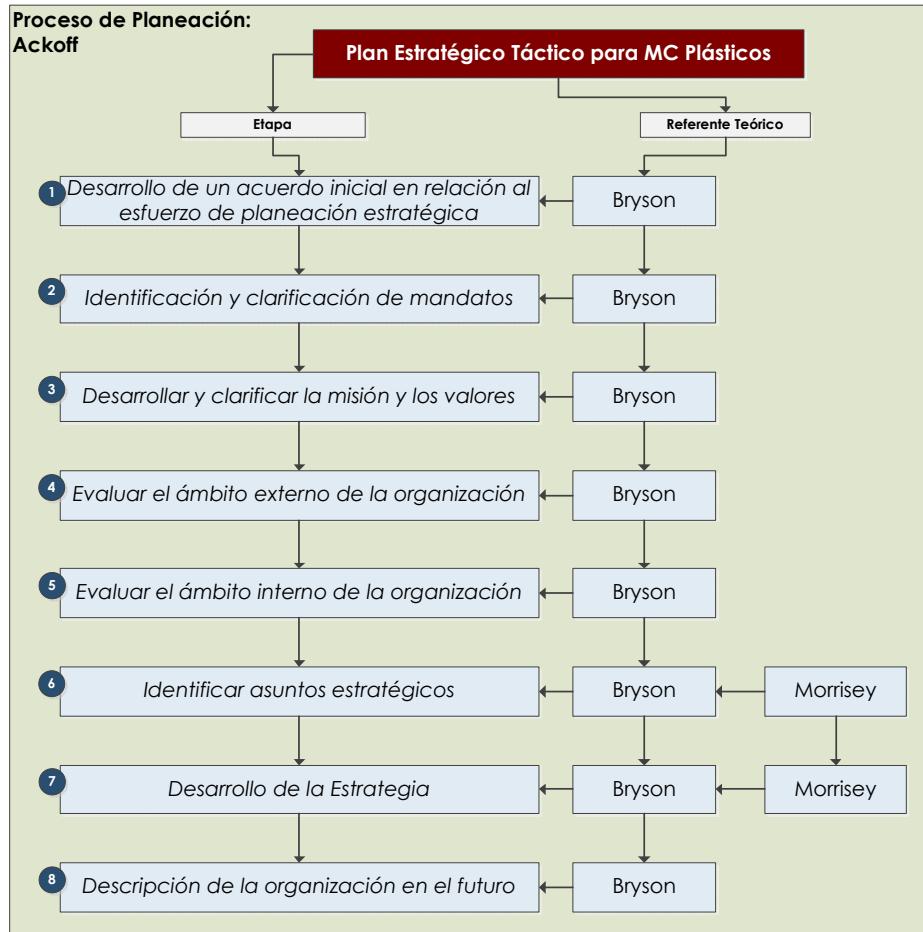
El proceso de planeación táctica incluye 5 etapas. La primera el análisis de áreas de resultados críticas, en donde se identifican las áreas en las que se deben lograr resultados asociados a la definición de objetivos. La segunda, el análisis de cuestiones críticas desligadas del plan estratégico. La tercera, la formulación de indicadores críticos de rendimiento. La cuarta la definición de los objetivos (medibles) que se quieren alcanzar con el desarrollo del plan, y por último los planes de acción a implementar que incluyen recursos, tiempos y responsabilidades.

Por último, para resolver el asunto de las características del proceso, se seleccionó el marco conceptual sobre planeación interactiva propuesto por Ackoff. El proceso de planeación interactiva está compuesto por 5 fases. La formulación del problema, la planeación de los fines, de los medios y de los recursos, y el diseño de la implementación y el control. Según Ackoff, en la planeación interactiva las fases no necesitan un orden específico, ya que: "son aspectos interdependientes de un proceso sistemático, en el que

²¹ Tomado de Sánchez-Lara, B. et al. (2012) Los planes regionales: coherencia estructural y funcional entre el plan nacional, los planes estatales y planes municipales, Simposio Número 44 sobre "Investigación Evaluativa de Políticas Públicas, Programas y/o Proyectos Sociales" Instituto de Estudios Avanzado, Universidad de Santiago de Chile.

cada una alimenta y es alimentada por las demás, particularmente en la planeación continua. Los resultados de cualquier fase pueden originar la necesidad de ajustes en algunas otras fases²². Luego, la integración conceptual para formular el plan estratégico táctico se muestra en la ilustración 12.

Ilustración 12. Estructura Conceptual Integradora



Se sugiere producir e implementar el plan estratégico táctico formulado en este trabajo a partir de un enfoque de planeación interactiva, ya que permite la participación de los miembros en el desarrollo del proceso de planeación e incrementa su capacidad para *comprender la empresa*, además que la interactividad se presta para recrear amablemente actividades que faciliten el cambio cultural propio del inicio de un proceso

²² Véase, Ackoff Rusell. La planificación de la Empresa del Futuro. Editorial Limusa. México, 2003.

de planeación. Como punto adicional, es importante anotar que el papel del agente de cambio (el planeador) es fundamental para desarrollar tanto el plan como el proceso de planeación, ya que es éste quien administra, alienta y facilita el desarrollo del proceso en global. Según Ackoff, existen tres posturas que definen los tipos de planeadores que generan las estrategias de planeación en las organizaciones: *satisfaciente*, *óptimo* y *adaptativo*. Dados los hallazgos encontrados en el diagnóstico, el agente de cambio que necesita la empresa para iniciar el proceso de planeación debe tener un perfil adaptativo. Las características de cada postura se muestran a continuación:

Tabla 5. Posturas de la Planeación y Tipo de Planeador

Postura de la Planeación	Definición	Tipo de Planeador
Satisfaciente	Comienza con la declaración de los objetivos y metas que se juzguen a la vez factibles y deseables	Fija objetivos y metas buscando sólo un medio aceptable y factible para alcanzarlos (no necesariamente el mejor, ni el más alto)
Óptima	Se hace un esfuerzo por hacer las cosas no sólo suficientemente bien, sino por hacerlo lo mejor posible (se basa en modelos de optimización)	Debe diseñar el modelo por partes, y como algunas de estas partes tienen complejidad impenetrable, no puede modelarlas todas. Se planea para aquellas unidades y aspectos de un sistema para los cuales pueda construir y resolver modelos
Adaptativa	Afirma que el valor principal de la planeación no descansa en los planes que se producen, sino en el proceso de producirlos	Trata de cambiar el sistema de manera que la conducta más eficaz aparezca naturalmente

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de Véase, Ackoff, Russell. *Un Concepto de Planeación de Empresas*. Editorial Limusa, 1997. Capítulo 1.

3. Capítulo 3: Evaluación Diagnóstica Complementaria

A partir del análisis desarrollado en el capítulo 1 y teniendo en cuenta el proceso que incluyó la selección del marco conceptual, se hizo necesario realizar un diagnóstico posterior para evaluar 5 temas relacionados con la identificación de los asuntos estratégicos²³ que sirvieron para clarificar el potencial contenido de la formulación del plan estratégico táctico. El análisis incluyó la evaluación de las percepciones de los stakeholders, las causas de los problemas identificados según los agentes encuestados, la propuesta de identidad corporativa promovida por los directivos, las variables definitorias del estado del sistema y la definición de la estrategia funcional.

3.1. Percepciones de los Stakeholders

Para desarrollar este análisis se propició un acercamiento con los directivos, clientes, proveedores, gerentes y empleados²⁴, en el que se cuestionó sobre 8 actividades que son necesarias para mantener la dinámica operante de la empresa. Con una calificación de 5 a 1 (donde 5 era lo mejor y 1 lo peor²⁵) se ponderó la percepción de los stakeholders respecto a las actividades *servicio, planeación, compras, capacidad, flexibilidad, entrega, cobro y pagos (actividades principales de la cadena de valor de MC)*. Con tal valoración se esperaba identificar la percepción de los stakeholders respecto al desempeño de la compañía en relación con cada una de las variables antes citadas.

Así, al evaluar los resultados, la *actividad servicio* reflejaba la percepción respecto a cómo los stakeholders se sentían atendidos por la compañía, *la planeación*, la manera como percibían el desarrollo del proceso de producción planificado, *las compras*, la manera en que MC planeaba y ejecutaba sus aprovisionamientos, *la capacidad*, la facilidad de la compañía para adaptarse al incremento de la demanda, *la flexibilidad*, la

²³ Véase la fase 6 de ilustración 12.

²⁴ Con los agentes internos se hicieron reuniones de trabajo, con los clientes y proveedores el acercamiento fue vía e-mail y telefónica.

²⁵ Dónde: 5=Muy bueno. 4=Bueno. 3=Regular. 2=Malo. 1=Muy malo. Donde la escala indica que los agentes están de acuerdo o en desacuerdo según la siguiente parametrización: 5=el área es eficaz y eficiente, 4=El área es eficaz, 3=El área no es eficiente ni eficaz, 2=En área no es eficaz y 1=El área es ineficaz e ineficiente.

respuesta ante un cambio en la demanda, *la entrega*, el nivel de cumplimiento en relación con el lead time (compromisos) y las condiciones de calidad implícitas; *los cobros y pagos*, la relación final con clientes y proveedores. A través de este análisis se pudo concluir que la evaluación global de los stakeholders mediante el cálculo de la mediana²⁶ y la moda²⁷ (del consolidado de la muestra) mostró una apreciación diferente. Los resultados son los siguientes:

Tabla 6. Evaluación de las Percepciones de los Stakeholders de MC Plásticos

Stakeholder	Servicio	Planeación	Compras	Capacidad	Flexibilidad	Entrega	Cobros	Pagos
Directivos	4	2	4	5	4	3	3	4
Clientes	3	4	4	3	4	3	4	3
Proveedores	4	3	3	4	3	3	3	3
Gerentes	4	2	2	4	3	4	3	3
Empleados	4	1	3	4	2	3	4	4
Mediana	4	2	3	4	3	3	3	3
Moda	4	2	4	4	4	3	3	3

Al calcular la mediana y la moda para la muestra, los resultados son 3 y 4 respectivamente, lo cual indicó que la evaluación ponderada de los stakeholders estaba en un nivel regular – bueno, es decir, el análisis a través de la mediana mostró que los stakeholders consideraban la gestión global como funcional, pero no como eficaz, ni eficiente; mientras que la moda indicó que los stakeholders consideraron que la gestión global era eficaz.

²⁶ Se usa la mediana para distinguir el valor central de la evaluación incluyendo la integración de los valores de los extremos de la muestra, de manera que el valor central está más alineado con los datos, es decir corresponda a una escala numérica por encima y por abajo del cual se encuentra el 50% de los casos.

²⁷ Se utiliza la moda para distinguir el valor más repetitivo en la muestra, lo cual define la tendencia de la evaluación.

Este hallazgo es importante ya que la eficacia se refiere a la capacidad de alcanzar el efecto que se espera a través de una acción, mientras que la eficiencia se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir tal objetivo con el mínimo de recursos disponibles y de tiempo. Así, si las actividades carecen de eficiencia, el desarrollo del plan estratégico táctico debe guiar el alcance de esta condición optimizadora.

En general (respecto a la moda) se evidenció que los stakeholders evaluaron como “bueno (eficaz)” a las actividades de servicios, compras, capacidad y flexibilidad, como “regular (ni eficaz ni eficiente)” a las actividades de entrega, cobros y pagos, y como “malo (no es eficaz)” a la actividad de planeación; hallazgo relevante ya que concuerda con las percepciones de los cargos medios entrevistados y los problemas vinculados a esta área en el flujo procesal.

3.2. Causas de los Problemas Identificados

Después de identificar el problema central de la organización, la tipificación del flujo procesal de las áreas integradoras y de conocer la evaluación de los stakeholders, se realizó una entrevista a todos los empleados relacionados con cargos directivos, gerenciales, jefaturas y coordinaciones de la compañía (22 personas) para indagar sobre las percepciones referentes a los tres problemas identificados. Con este ejercicio se buscó reconocer las variables ligadas a la generación de los problemas planteados²⁸ que soportan el árbol de problemas causas – efectos definido en el capítulo 1 y mostrado en la ilustración 10. Los resultados se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Causas de los Problemas Identificados

Agente	Re-procesos	Aumento en Costos	Desincentivos
Directivos	▪ Ineficiencia en procesos	▪ Inefectiva planeación	
Gerentes	▪ No existe una	▪ Sobreestimación	▪ Carga

²⁸ Véanse las preguntas 7 y 19 del anexo 1.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ineficiencia en procesos ▪ Rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inefectiva planeación ▪ Flexibilidad extralimitada 	<ul style="list-style-type: none"> desbalanceada de trabajo ▪ Indefinición de roles ▪ Falta capacitación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiples directrices ▪ Salarios
Jefes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinición de procesos ▪ Indefinición de objetivos a alcanzar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios ▪ Falta capacitación
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades repetitivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios ▪ Falta liderazgo en los Jefes
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades repetitivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inefectiva Planeación ▪ Horas extras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios
Audifores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinición de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobreestimación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indefinición de roles

Un hallazgo significativo del análisis de problemas específicos fue que al identificar los problemas asociados al proceso del flujo operativo de la compañía, se dio peso a la existencia de problemas estratégicos. Se precisó sobre la carencia de una directriz de trabajo y de objetivos específicos a alcanzar, además de una falta de claridad sobre los agentes de mando (para un mismo asunto es necesario responder a varios jefes). Esto es relevante, ya que se percibió a la falta de una directriz estratégica (*de largo plazo*) como una limitante para que las áreas gerenciales y de operación logran identificar los objetivos a los que debían alinear su gestión y toma de decisiones.

3.3. Propuesta de Identidad Corporativa

Con base en el hallazgo anterior, se hizo necesario profundizar el análisis partiendo del ejercicio realizado en el diagnóstico previo (en el capítulo 1), donde se encuestó a los socios (directivos). La encuesta²⁹ buscaba identificar sí la percepción del grupo directivo

²⁹ Véanse las preguntas del anexo 2 en global, en especial las preguntas 10 y 13.

respecto a la empresa era consistente; para ello se cuestionó sobre 4 escenarios específicos: la conceptualización del modelo de negocio (misión), la ventaja competitiva y estrategia (visión), los costos asociados a la operación (operación) y por último la identidad prospectiva. A partir de este análisis y a través de reuniones participativas de trabajo, los directivos concertaron las bases de la identidad corporativa a incluir en la formulación del plan estratégico táctico 2015 – 2020.

Tabla 8. Propuesta - Identidad Corporativa

	Variables que definen a:	MC Plásticos
Modelo de Negocio	<i>Un cliente ideal</i>	Reconocido en el mercado
	<i>Un proveedor ideal</i>	Menores costos totales
	<i>Un producto ideal</i>	Producción a escala
	<i>Un servicio ideal</i>	Cumplimiento de la demanda
Ventaja competitiva y estrategia	<i>Estrategia del modelo de negocio</i>	Atención especializada a clientes
	<i>Estrategia de la Operación</i>	Automatización de procesos respecto al uso de tecnología de punta
	<i>Propósito de los socios</i>	Disminución de costos
	<i>Propósito de la operación</i>	Crecimiento económico
	<i>Objetivo primordial</i>	Control
	<i>Ventaja competitiva</i>	Innovación tecnológica
Costos	<i>Costos de distribución</i>	2%
	<i>Identificación de proceso de mayor costo</i>	Operación
Identidad prospectiva	<i>Identificación dentro de la CS³⁰</i>	Fabricante
	<i>Variable asociada con el crecimiento</i>	Orientación a márgenes mayores
	<i>Actividades primordiales en el flujo de procesos</i>	Entrega

Recuérdese que en la fase de evaluación diagnóstica presentada en el capítulo 1, se mostraron en contraste las percepciones de los socios frente a los cargos medios. Después de tener esta información y con miras a formular claramente las estrategias del plan estratégico táctico, el objetivo central de este ejercicio fue indagar sobre cuál era la identidad bajo la que los socios querían operar, de manera que tal identidad se

³⁰ Cadena de suministro

convirtiera en el soporte del plan estratégico y sirviera para definir el proceso de cambio cultural a divulgar (cambio en cascada, de mandos superiores a inferiores).

3.4. Variables Definitorias del Estado del Sistema

Los resultados obtenidos respecto a las perspectivas de los stakeholders en relación con los problemas y la identidad corporativa, sirvieron para conceptualizar los enfoques de la formulación estratégico táctica. En la tabla 9 se muestran los asuntos que integraron cada marco de análisis y los elementos que se tuvieron en cuenta para formular el plan estratégico táctico 2015 – 2020.

Tabla 9. Variables Definitorias del Estado del Sistema

Variable	Descripción
Marco Táctico	Operación ineficaz asociada a tres problemas: re-procesos, aumento en costos, desincentivos
Marco Táctico – Nivel 2 de Análisis	
<i>Flujo de Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carente mapeo de procesos alineado a las necesidades de la compañía ▪ Duplicidad de actividades
<i>Estructura Organizacional</i>	La estructura organizacional existente es inconsistente con las necesidades de las áreas y de la empresa
Marco Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inconsistencia de la percepción que tienen los socios respecto a la empresa, en términos de posición actual y en el largo plazo ▪ Indefinición de una identidad corporativa actual, aún menos una identidad en prospectiva ▪ No está formulada una directriz estratégica que guíe las operaciones estratégicas y tácticas de la compañía ▪ Sin una directriz no es posible la integración relacional entre los planes estratégico y lo táctico a través de la formulación de fines, recursos y medios

3.5. Definición de la Estrategia

La estrategia se contextualiza en el marco del impacto que definen las amenazas y las operaciones al modelo de negocio de la empresa. Así, la estrategia se puede valorar en tres niveles de acción. El *nivel directivo* que identifica en qué negocios conviene participar y cómo manejar las familias de negocio que definen a la compañía, el *nivel gerencial* que evalúa cómo se debe competir en cada negocio y el *nivel operativo* que se encarga de fortalecer la ventaja competitiva. De tal modo que la estrategia de la empresa une los tres niveles para definirse a través de los siguientes cuestionamientos:

Tabla 10. Definición de la Estrategia

Estrategia Tipo	Resuelve	MC Plásticos
Directiva	¿En qué negocios conviene competir?	Competir en negocios de alto margen de ganancia
Gerencial	¿Cómo se maneja la familia de negocio?	Asociar las necesidades de cada cliente con las características de los procesos
Operativa	¿Cómo fortalecer la capacidad competitiva?	Desarrollo, innovación y automatización de procesos y productos

Al tener el panorama claro de lo que persigue cada nivel en MC Plásticos se entiende que la estrategia competitiva permite satisfacer las necesidades de los clientes, y que a través de tal unión se esperan obtener incrementos en los márgenes netos de la operación. Ejecutar procesos y productos financieramente viables sustenta el alcance del manejo del negocio y de involucramiento en el desarrollo de la ventaja competitiva de la compañía. A partir del análisis desligado del diagnóstico complementario y del análisis del diagnóstico preliminar, se agrupó información necesaria y suficiente para formular el plan estratégico táctico. A continuación se presentan las fases desarrolladas en función a la información agrupada y el marco conceptual seleccionado.

4. Capítulo 4: Desarrollo del Objetivo: Formulación del Plan Estratégico Táctico

¿Por qué es importante formular un plan estratégico táctico? Un plan estratégico táctico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que la empresa pretende conseguir y los medios para hacerlo, es decir, en éste se define la directriz a seguir para alcanzar metas y objetivos de mediano plazo, a través de medios y recursos de corto plazo. En la actualidad las empresas hacen esfuerzos por formular y desarrollar alguno de los dos (estratégico o táctico), enfocándose especialmente a los planes de carácter táctico (por la necesidad de generar cambios en el corto plazo), sin embargo, la principal premisa sobre la que se desarrolló este enfoque de planeación fue que sin la definición de una directriz integradora se hacía inviable (o mucho más complejo) determinar los medios y recursos eficaces para alcanzar los objetivos esperados³¹, y que por tanto, contrario a un divorcio entre lo estratégico y lo táctico, debían definirse las relaciones conectoras en un solo plan.

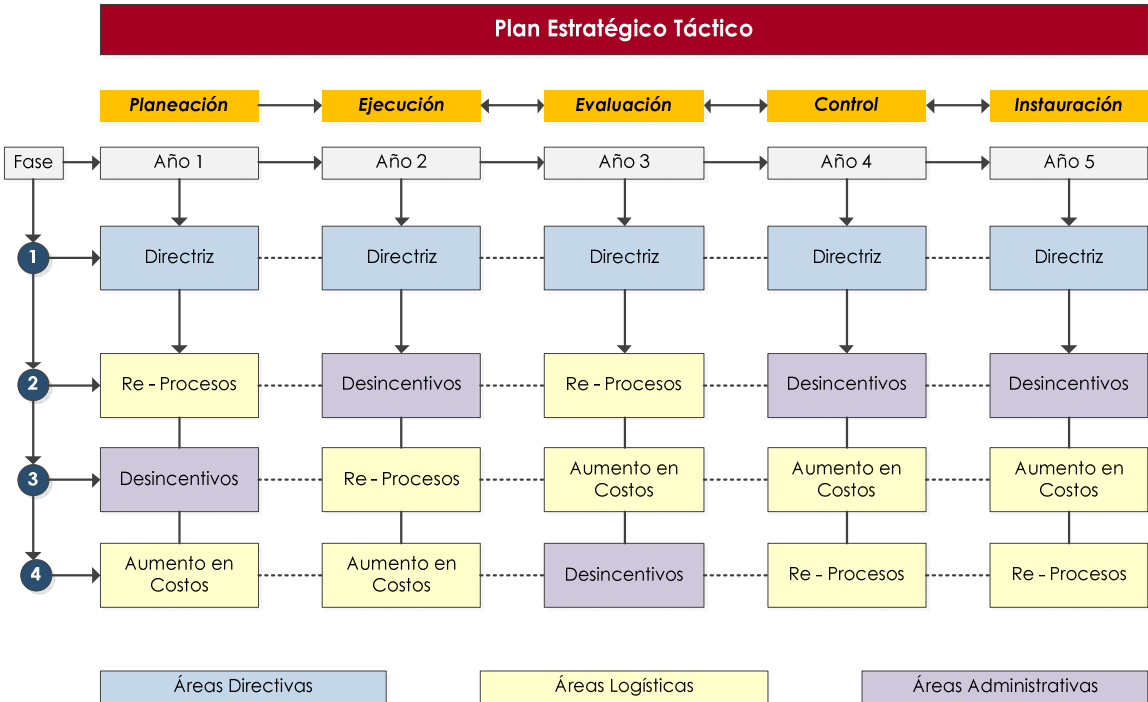
Desde esta perspectiva, la formulación del plan estratégico táctico estuvo alineada a la estrategia mostrada en la ilustración 13. El plan está enfocado a una implementación cíclica de mediano plazo (de 2015 a 2020). La condición cíclica de la formulación está soportada en función a 5 etapas procesales (planeación, ejecución evaluación, control e instauración), orientadas a planes de trabajo anuales que deben dar crédito de la evolución optimizadora de los problemas diagnosticados (en el capítulo 1), donde en cada una de las etapas se tenga una injerencia de responsabilidad de los agentes involucrados. El conglomerado de agentes son las áreas vinculadas a los procesos de toma de decisión: áreas directivas, áreas logísticas y áreas administrativas (demarcadas con un color específico en la ilustración). Así, la ilustración muestra el orden en que se debe enfocar el análisis de los problemas respecto a cada fase procesal (sujetas a la directriz definida³²), sin embargo, es importante anotar que aunque en los años del 2 al 5 se especifican las actividades ejecución, evaluación, control e instauración, éstas no

³¹ Además recuérdese que por ser éste un trabajo formulado para satisfacer necesidades de los socios respecto al crecimiento y la sostenibilidad económica de la empresa, se hizo indispensable partir del plan estratégico.

³² Véase la etapa 1 del proceso de planeación estratégico.

serán excluyentes, sino que deberán realizarse integradamente; luego, la especificación solo está relacionada con la actividad a desarrollar a la que se le debería prestar mayor atención en cada año.

Ilustración 13. Plan Estratégico Tático 2015 - 2020



La fase de *planeación* debe incluir todo el análisis de información directa e indirecta y el desarrollo de una cultura interactiva que dé soporte a la toma de decisiones sobre cada actividad definida en el plan tático. En la fase de *ejecución* se deben llevar a cabo todas las condiciones consensadas en la fase de planeación haciendo énfasis en el acompañamiento del grupo de planeación seleccionado, de manera que en tiempo y forma se hagan las variaciones necesarias para obtener resultados eficaces respecto con cada actividad y problema. En la fase de *evaluación* se deberá hacer seguimiento al desempeño de los resultados reales respecto a las premisas teóricas planeadas e implementadas. En la fase de *control* se debe hacer una revisión estratégico tática de revisión y seguimiento a la evolución del plan para redefinir directrices, de manera que en la fase de *instauración* se definan mandatos y/o políticas sobre el proceso de planeación – ejecución – evaluación – control. A partir de este marco lógico de acciones se formuló

el plan estratégico táctico para la empresa. A continuación la especificidad de cada parte del plan.

4.1. Formulación del Plan Estratégico

Etapa 1: Desarrollo de un Acuerdo con Relación al Esfuerzo de Planeación

En esta etapa se definió la directriz de la organización, ésta es: **asegurar, con márgenes netos mayores de ganancia, la sostenibilidad económica de la empresa a partir de esfuerzos de mejora continua, innovación tecnológica y capacitación del grupo de gestión corporativa.** A partir de esta directriz se delimitaron las características necesarias para iniciar el proceso de planeación: contar con un grupo de planeación: (conductor y ejecutor) y con una secuencia del proceso de planeación y las actividades, roles, funciones y recursos asociadas al proceso. Las premisas vinculadas al desarrollo del proceso estratégico se presentan en la tabla 11.

Tabla 11. Etapa 1 Proceso de Planeación Estratégico

Punto de Acuerdo	Acuerdo
Propósito del esfuerzo	Formular un plan estratégico que alineado con procesos tácticos, permita a la organización trabajar en función a la directriz estratégica
Pasos preferidos en el esfuerzo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el cronograma de actividades a desarrollar por el comité y equipo de planeación seleccionado 2. Divulgar la necesidad de iniciar el proceso de planeación estratégica 3. Definición de mejoras 4. Aprobación por parte de la dirección 5. Evaluación de resultados 6. Control y seguimiento 7. Implantación y capacitación
Forma y tiempo de los informes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones de trabajo semanales 2. Entrega de minuta de trabajo por área 3. Acta de cambio aprobada 4. Plan de implementación y capacitación 5. Indicadores para el control y seguimiento

Rol del comité de planeación	Gerentes, subdirector
Funciones del comité de planeación	Evaluar los grupos de trabajo y la información desligada de los procesos de análisis para tomar decisiones eficaces respecto a las mejoras que deben desarrollarse en la organización
Miembros del comité de planeación	Gerentes comercial, financiero, de producción
Rol del comité del equipo de planeación	Jefes
Funciones del equipo de planeación	Administrar las actividades a su cargo para brindar información con la que el comité de planeación pueda tomar decisiones respecto a los escenarios de análisis
Miembros del equipo de planeación	Jefe de áreas (producción, comercial, sistemas, planeación, recursos humanos, embarques, calidad, almacén, contabilidad, control interno)
Recursos necesarios	Información de la empresa y mapeo de procesos, equipos de cómputo, disponibilidad de área de trabajo para reuniones, disponibilidad de espacio en servidor para carga de informes, reportes, actas, equipo visual (proyectores), sesiones coaching

Etapa 2: Identificación y Clarificación de los Mandatos

En esta etapa se identificaron los mandatos en los que se desenvuelve el esfuerzo de planeación, es decir, la influencia del entorno en relación con la directriz. Los mandatos están enfocados a 3 aspectos que permiten optimizar procesos respecto a la gestión de la empresa con el ambiente externo. Con la identificación de los mandatos, la empresa deberá definir rutas y medios para responder a las normas y regulaciones que pueden afectar su operación, esto es, realizar las acciones necesarias para cumplir con normas sanitarias alineadas a las regulaciones internacionalmente acreditadas, aprovechar los regímenes especiales de comercio exterior, acreditar las tasas de depreciaciones fiscales y cumplir con las actualizaciones de las leyes laborales del mercado. Los mandatos a cada aspecto se muestran a continuación:

Tabla 12. Etapa 2 Proceso de Planeación Estratégico

Aspecto	Mandatos
Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas ISO ▪ Normas sanitarias ▪ Buenas prácticas de manufactura

Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulación fiscal sobre activos ▪ Aranceles
Equipo de Trabajo (recurso humano)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulación Laboral

Así, se observa que la sostenibilidad económica definida en la directriz tiene como limitantes 2 variables de carácter interno (no externo): minimizar los costos totales de producción, de manera que se puedan obtener a escala menores costos logísticos a través del aprovechamiento de la tecnología de punta adquirida y de la eficiencia de los procesos, y adquirir nuevos negocios con clientes. Dado que la organización produce contra stock, el tamaño del mercado no representa una limitante para seguir la directriz. Se percibe entonces como necesidad interna, hacer un esfuerzo especial por formular modelos de optimización (sujetos a restricciones de costos) para incrementar el nivel de productividad de la planta respecto a los nuevos y actuales negocios.

Etapa 3: Desarrollar y Clarificar la Misión y los Valores

En esta etapa se hizo un esfuerzo por formular claramente la razón de ser de la empresa y los valores sobre los que puede desarrollarse; para ello y con relación a la identidad corporativa de la empresa expuesta en la tabla 8, se formularon la misión y valores corporativos³³.

Misión

Proveer soluciones en el sector de los plásticos a través de productos accesibles e innovadores y de alta calidad, prestando un servicio de excelencia para nuestros clientes de México y el mundo; mientras a su vez ofrecemos a nuestros empleados condiciones para su desarrollo integral que respondan a los esfuerzos realizados individual y

³³ La formulación de la misión, los valores y la visión (presentada en la etapa 8) es una propuesta elaborada por la autora respecto al análisis de la identidad que necesita la empresa y a la estructura sugerida por Fuentes Z. Arturo. 2009. Estructuras de la Misión y Formas de la Visión. La Planeación en Imágenes. Universidad Nacional Autónoma de México. Estos conceptos de identidad corporativa deben ser avalados por la dirección y divulgados al resto de los integrantes de la empresa.

colectivamente, de manera que a través de la gestión corporativa global, los accionistas obtengan rendimientos y se contribuya al desarrollo económico del sector.

Valores

Liderazgo: Pensar global y actuar localmente. Crear valor a través del apoyo mutuo de las fortalezas globales de nuestra organización. Siempre ser mejor que la competencia.

Disciplina Estratégica: ver todo el panorama y utilizar un enfoque a largo plazo. Dar resultados a metas estratégicas.

Excelencia en Operaciones: Hacer más y mejor por menos.

Creatividad: premiar y reconocer la implementación de innovación estratégica y pensamiento creativo.

Etapa 4: Evaluar el Ámbito Externo de la Organización

Para formular los elementos integradores de las etapas 4 y 5, aparte de tener en cuenta las opiniones de los stakeholders agrupadas en la lluvia de ideas en las reuniones de trabajo, se analizó integralmente la cadena de suministro relacionada con la empresa buscando concretar las características del análisis externo³⁴ e interno. En la etapa 4 se identificaron las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaba la empresa respecto al medio económico, social, político y tecnológico al que pertenece y que está relacionado con los intereses de los stakeholders.

Tabla 13. Etapa 4 Proceso de Planeación Estratégico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">Ventas de exportaciónDesarrollo de unidades estratégicas de negocio en función a las necesidades de los	<ul style="list-style-type: none">Precios de insumosProveedores oligopólicosSindicatos

³⁴ Para establecer las condiciones del análisis externo se utilizó el modelo de las fuerzas de Porter. Véase tal análisis en el anexo 3.

<p>clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas estratégicas ▪ Tratados de libre comercio ▪ Desarrollo de marca propia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volatilidad del tipo de cambio ▪ Políticas salariales ▪ Oferta académica con estándares de calidad no alineados al desarrollo industrial del sector ▪ Demanda laboral operativa cíclica
---	--

Gracias a la tecnología de punta con que cuenta la empresa, se encuentra en condiciones para satisfacer cualquier tipo de necesidad de sus clientes y así aumentar el portafolio. Esa posibilidad y la relación cercana que tiene con sus clientes, le ofrece la oportunidad de adquirir una mayor cantidad de proyectos de exportación (ya que sus clientes son reconocidos internacionalmente), además puede ofrecer valor agregado en su oferta gracias a la alianza estratégica que tiene con Forta Lab (lo cual se traduce en costos logísticos totales menores para los clientes). También pueden aprovecharse las relaciones comerciales establecidas a través de tratados y alianzas estratégicas entre México y otros países para captar nuevos nichos de mercado³⁵. Una oportunidad agregada respecto a la inmersión en nuevos nichos de mercado sería generar algún producto tipo “marca propia” para comercializar internacionalmente (un producto estrella³⁶) sin afectar las relaciones comerciales con sus clientes.

Por otro lado, una de las principales amenazas que pueden afectar la operación es el precio de la resina, ya que está definido por las condiciones de mercado y por el control de precios que hacen los proveedores respectivamente. Frente a esta fuerte amenaza se recomienda hacer compras que marginalicen el precio (preferiblemente a un mismo proveedor) y contar con stocks de seguridad (cuidando las condiciones de calidad del producto). También es importante considerar un seguimiento de control al tipo de cambio, ya que al realizar ventas de exportación, los ingresos reales pueden afectarse respecto al comportamiento de esta medida monetaria³⁷. Otra amenaza importante está

³⁵ Especialmente el tratado de libre comercio de América del Norte y el de la Unión del Pacífico.

³⁶ Recuérdese que un producto estrella es un producto que se encuentra en mercados de crecimiento elevados con cuotas de mercado altas, que favorecen su buen posicionamiento en el mercado y que vende muchas unidades. Se enmarca dentro de las fases 2 y 3 del ciclo de vida del producto, es decir en las etapas de crecimiento y madurez.

³⁷ También se aconseja realizar análisis seriales respecto al comportamiento del tipo de cambio para determinar coeficientes constantes a incluir en las cotizaciones de nuevos productos y/o actualizaciones de precios.

relacionada con el perfil de los integrantes de la empresa, que no cuentan con la capacitación académica para responder eficientemente a las necesidades actuales de la operación (incluyendo el papel del sindicato); y el alto nivel de rotación que se tiene en planta y que equivale a la generación de brechas en el establecimiento de una mejora continua (repetitivamente se debe costear el impacto de nuevas curvas de aprendizaje).

Etapa 5: Evaluar el Ámbito Interno de la Organización

En esta etapa se identificaron las fortalezas y debilidades a las que se enfrentaba la empresa, particularmente las relacionadas con los recursos, la estrategia y desempeño y/o rendimiento.

Tabla 14. Etapa 5 Proceso de Planeación Estratégico

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento en el mercado ▪ Relaciones estrechas y de largo plazo con clientes ▪ Tecnología de punta ▪ Soluciones integrales de valor agregado ▪ Desarrollo de gestión de negocios de una empresa grande con plantilla de empresa mediana ▪ Conocimiento del sector ▪ Calidad de productos ▪ Investigación y desarrollo mecánico ▪ Bajos costos logísticos ▪ ERP robusto ▪ Infraestructura ▪ Alianzas estratégicas ▪ Financiamiento propio ▪ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfiles no ad hoc a la operación ▪ Niveles altos de inventarios ▪ Planeación ineficiente ▪ Procesos no definidos, ni controlados ▪ Duplicidad de actividades ▪ Salarios ▪ Información asimétrica ▪ Indefinidos procesos de capacitación respecto a las necesidades de la operación ▪ Desbalance de carga laboral ▪ Inexistencia de planes de incentivos ligados a objetivos

A nivel de recursos se consideran como fortalezas la buena imagen con que cuenta MC construida a través de las relaciones con sus clientes y del conocimiento del sector, de la

tecnología de punta que posee, a través de la cual genera procesos en los que se buscan minimizar costos logísticos totales de toda la cadena de valor que ofertan a sus clientes (incluyendo la alianza con Forta Lab), y el soporte que le brinda el uso de SAP ERP (respecto a la disposición de información). También es una fortaleza a destacar el hecho de que la empresa opere productivamente como multinacional y administrativamente como una empresa mediana (con recursos limitados) y que pueda tener apalancamiento financiero propio. Por su parte, las debilidades se centran en los problemas identificados en los diagnósticos.

Etapa 6: Identificar Asuntos Estratégicos

En esta etapa se definieron los 4 planteamientos considerados como estratégicos a partir del análisis de los problemas y de un enfoque de metas. Así los asuntos estratégicos son:

1. Directriz:

- MC requiere difundir y permear su directriz estratégica entre los diferentes niveles de la empresa para que ésta sirva de guía de acción y decisión.
- MC requiere modificar la estructura organizacional que soporta la operación.

2. Re – procesos

Es necesario relacionar los procesos desarrollados en la gestión administrativa y operativa con actividades que incluyan menor tiempo y mayor efectividad.

3. Desincentivos

La organización requiere un cambio cultural que soporte el cambio organizacional y procesal.

4. Costos

Los procesos alineados a la dinámica corporativa deben tender a la optimización financiera de recursos.

Etapa 7: Desarrollar la Estrategia – Involucramiento con el Plan Táctico

Como se mencionó en el capítulo 2, el desarrollo de la estrategia es un proceso prescriptivo y contextualizador de las estrategias alternativas o propuestas. En esta fase del proceso deben especificarse las metas, las posibles barreras, las propuestas y el programa temporal de actividades a realizar. El conocimiento del modelo de negocio, permitió utilizar esta fase para correlacionar asuntos estratégicos con asuntos tácticos, de manera que desde esta parte del análisis las actividades tácticas subsiguientes estuvieran vinculadas a asuntos estratégicos. La formulación estratégico táctica desligada de este análisis se presenta a continuación en dos partes: la primera parte responde al aspecto estratégico, es decir el *qué*, y la segunda parte al aspecto táctico, es decir al *cómo* y *al quién*. Los dos análisis se aprecian en las tablas 15 y 16, respectivamente.

Etapa 8: Descripción de la Organización en el Futuro

En esta etapa se formuló la visión corporativa respecto a las respuestas para resolver la pregunta ¿cómo se ve la empresa si implanta las estrategias exitosamente? A continuación la formulación de la visión.

Visión

Como una empresa mexicana reconocida a nivel nacional y un actor cada vez más representativo en la industria mundial de plásticos, MC Plásticos SA de CV se encuentra en una sólida posición para capturar y aprovechar al máximo las oportunidades que se avecinan dentro de la industria. En los próximos años, MC a través de la infraestructura y el alcance tecnológico seguirá centrándose en el crecimiento y en el suministro de productos de alta calidad y de menores costos logísticos que asegurarán la satisfacción de nuestros clientes. El crecimiento de nuestra empresa tiene como objetivo ofrecer aún más valor a nuestros clientes, proveedores y accionistas y dedicar tiempo y esfuerzo a la formación, capacitación y desarrollo de nuestros empleados.

Tabla 15. Perspectiva Estratégico de Asuntos Estratégicos³⁸

	¿Por qué?	¿Qué?
Asunto Estratégico	Objetivo	Meta
Directriz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir la directriz estratégica de la empresa para que el personal la conozca y la use como guía de acción y decisión ▪ Instaurar una estructura organizacional que haga eficiente la operación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una campaña de difusión de la directriz estratégica durante un par de meses en todas las áreas de la empresa ▪ Aprobar la estructura propuesta en el plan táctico y hacer los cambios relacionados a su uso
Re – procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear los procesos de la empresa como sistema y de cada área de operación ▪ Caracterizar los roles y actividades que debe desarrollar cada cargo de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir con claridad lo que debe y no hacerse en la operación con miras a eliminar actividades repetitivas y costos por ineficiencias ▪ Capacitar a los empleados sobre sus deberes y responsabilidades balanceando cargas de trabajo
Desincentivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear planes de capacitación para profesionalizar a los empleados, en especial a aquellos que toman decisiones ▪ Crear condiciones para que los empleados reconozcan sus procesos de crecimiento dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un equipo de trabajo que conozca herramientas con las que puede hacer más eficientemente sus labores ▪ Generar un sistema de evaluación por objetivos
Costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la productividad de la planta para obtener incrementos en las utilidades netas ▪ Reducir los costos financieros del inventario ▪ Reducir las asimetrías de información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producir en secuencia y a escala ▪ No mayor a 12% ▪ Clarificar los objetivos operativos temporales y medir su desempeño

³⁸ En el anexo 4, véase la propuesta procesal para realizar resolver cada uno de los problemas.

Tabla 16. Perspectiva Táctica de Asuntos Estratégicos – Fase Planeación

Actividad	¿Cómo?			¿Quién?		Indicadores
	Propuesta	Posibles Problemas	Soluciones	Responsable ³⁹	Temporalidad (2015)	
Definir una nueva estructura organizacional	Identificar las necesidades actuales respecto a existencia de áreas relacionadas con la directriz	Que no sea aceptada	Justificar el cambio	AC	Enero - Febrero	
Difundir la directriz	Utilizar el área TIC's para generar medios de difusión masivos	No planear actividades de difusión vinculadas con las demás actividades en proceso	Seguidor (a)	AC – TIC's	Enero - Diciembre	Σ comunicados de difusión entendidos
Mapeo de procesos general y específico	Capacitación de Estrategia			AC	Enero – Junio	Σ participantes
	Entrevistas	Información acotada y sesgada	Generar patrones para identificar posibles sesgos	AC		Σ procesos
	Validación física (en el sitio) de los procesos	Particularidades del proceso no relacionadas con buenas prácticas	Justificar el cambio	AC - II		
	Toma de tiempos y movimientos	Repetición infrecuente de toma de muestras	Análisis de proceso y productos pareto	II		
	Levantamiento			II - CI		
	Sesión de participación	Apatía organizacional	Tipificación de agentes	AC		

39

Agentes	Sigla	Agentes	Sigla	Agentes	Sigla	Agentes	Sigla	Agentes	Sigla	Agentes	Sigla
Agente de Cambio	AC	Recursos Humanos	RH	Equipo de Ingeniería	EI	Finanzas	FI	Control Interno	CI	Dirección	DR
Ingeniero Industrial	II	Gerente de Área	GA	Compras	CM	Usuarios	US	Contabilidad	CT	Sistemas	TIC's

	interactiva		de cambio			
	Kick off			AC - RH		
	Capacitación			RH		
Mapeo de roles y actividades	Entrevistas	Información sesgada		AC - CI	Enero – Junio	
	Características de puesto	Particularidades del puesto no relacionadas con la definición de los procesos	Justificar el cambio	AC - CI		
	Características de responsabilidad	Falta de claridad sobre condiciones de mando	Instauración de nueva estructura organizacional	RH - DR		
	Desarrollo de curriculum de competencias			AC		
	Definición de sueldos			DR - CT		Análisis serial
	Creación de tabulador	Apatía organizacional	Tipificación de agentes de cambio	AC		Modelo
	Kick off			AC - RH		Σ participantes
	Capacitación			RH		
Aumentar el nivel de competencia corporativa	Identificar la curva de aprendizaje proyectada de cada cargo medio			AC-RH	Octubre - diciembre	Metas
	Definir un cronograma secuencial de procesos de capacitación	Combinar la actividad con tiempos de operación	Anticipar el plan al menos 3 meses	AC-RH		Agenda
	Definir un cronograma secuencial de procesos de evaluación	Combinar la actividad con tiempos de operación	Anticipar el plan al menos 3 meses	AC-RH		
	Emisión de manuales	Disposición para crear los	compromiso al iniciar	GA-RH		

		manuales	estudios			
	Capacitación posterior			GA-RH-US		∑ participantes
Optimización de Procesos	Medición de rendimiento actual	Tiempos limitados para toma de muestras	Definir prioridades	AC-II	Enero – Abril	% rendimiento
	Definición de rendimiento esperado	Conocer especificaciones de equipos y secuencias	Buscar en archivo y en internet catálogos	AC-II		% incremento en valor
	Definición de modelo por equipo	Estimar rendimientos óptimos	Definir rendimiento máximo posible	AC-II-DR-EI		% meta
	Instalación de medidores	Costos asociados a los equipos necesarios	Variedad de cotizaciones	EI-CM		
	Capacitación			II-RH		∑ participantes
	Adjudicación de responsabilidades			AC-RH		
	Emisión de manuales			II-CI	Enero - Junio	
	Control y seguimiento			II-GA-CI		Mensual
Minimización de costos financieros de inventario	Cálculo de días de inventario			AC-FI	Julio - Septiembre	∑ días de inventario
	Cálculo Cash Gap	Definir modelo	Acotar información	AC-FI		∑ días de inventario
	Definir estrategias para incrementar la rotación del inventario	Integración con el área de ventas	Definir condiciones para la integración	AC-DR		Metas
	Definición de semáforo de control			AC		Metodología
	Emisión de manuales			II-CI		
	Capacitación			FI-RH		∑ participantes
	Control y seguimiento			FI-CI-AC		Mensual
Reducir la asimetría	Definición de auditoría y			AC-CI	Julio - Octubre	Aprobación de

de información	reportes mensuales de procesos				DR
	Definición de auditoría y reportes mensuales de desempeño corporativo			AC-GA-FI	
	Definición de auditoría y reportes mensuales de desempeño profesional			AC-RH	
	Definición de metodología para formular tendencias de trabajo mensuales	Que la dirección y los gerentes de área subvaloren la actividad	Seguidor (a)	DR-AC-GA-CI-RH	

4.2. Plan Táctico

Todas las actividades expuestas en la tabla 16 corresponden a la integración del desarrollo táctico versus el planteamiento de los asuntos estratégicos, así, en este apartado se justifican cada una de las propuestas presentadas anteriormente, teniendo como referencia el marco conceptual de Morrisey⁴⁰. Para contextualizar el análisis es importante recordar que *la planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr una institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. También es el medio a través del cual se implanta una porción del plan estratégico de la institución o empresa (Morrisey, 1995)*. El análisis táctico realizado se describe a continuación.

Etapa 1: Definición de Áreas de resultados Críticas (ARC)

Partiendo de las actividades a realizar para atacar los asuntos estratégicos, la definición de las áreas de resultados críticas se basó en el análisis de interrelaciones entre las áreas de gestión de la empresa. Se elaboró un árbol de relaciones operativas y se clasificaron como **áreas críticas** aquellas que tuvieron más cantidad de entradas y salidas respectivamente, tal como se observa en la ilustración 14. Así, las áreas críticas en la compañía son: *Planeación, Almacenes, Producción, Calidad y Finanzas*; y se reconocieron dos áreas de servicio: *control interno y TIC's*, que por tal razón no se encuentran en la red de relaciones, ya que deben ser proveedores de todas las áreas.

Que las áreas tengan mayor cantidad de entradas y salidas sugiere que éstas aseguran la continuidad de la operación y que contribuyen con un flujo mayor de actividades dependientes e independientes desde y hacia el sistema que es la empresa. Así se hizo relevante medir el impacto que tenían las áreas críticas identificadas respecto a los stakeholders señalados en la tabla 5. El análisis consistió en realizar una medición binaria (donde se evaluaban solo dos tipos de respuestas) respecto a la percepción que tenían los stakeholders de la identificación de un área como crítica (1) o no crítica (0). Tal

⁴⁰ Mientras que la planeación estratégica indica lo que "debería ser" la compañía y la directriz que soporta tal estado, la planeación táctica se enfoca en el destino a corto plazo para alcanzarlo.

parámetro (crítico o no crítico) indicaba sí el stakeholder percibía la interacción con el área como trascendental para cumplir con sus requerimientos (demandas u ofertas). Los resultados mostraron que las áreas *planeación*⁴¹ y *finanzas*⁴² eran las áreas más críticas y en orden subsecuente, *producción*, *calidad* y *almacenes*. Los resultados específicos se muestran a continuación:

Tabla 17. Impacto de Áreas Críticas respecto a Stakeholders

	Planeación	Almacenes	Producción	Calidad	Finanzas
Directivos	1	0	1	0	1
Clientes	1	0	1	1	1
Proveedores	1	1	0	1	1
Gerentes	1	0	1	0	1
Empleados	1	1	1	1	1
Total	5	2	4	3	5

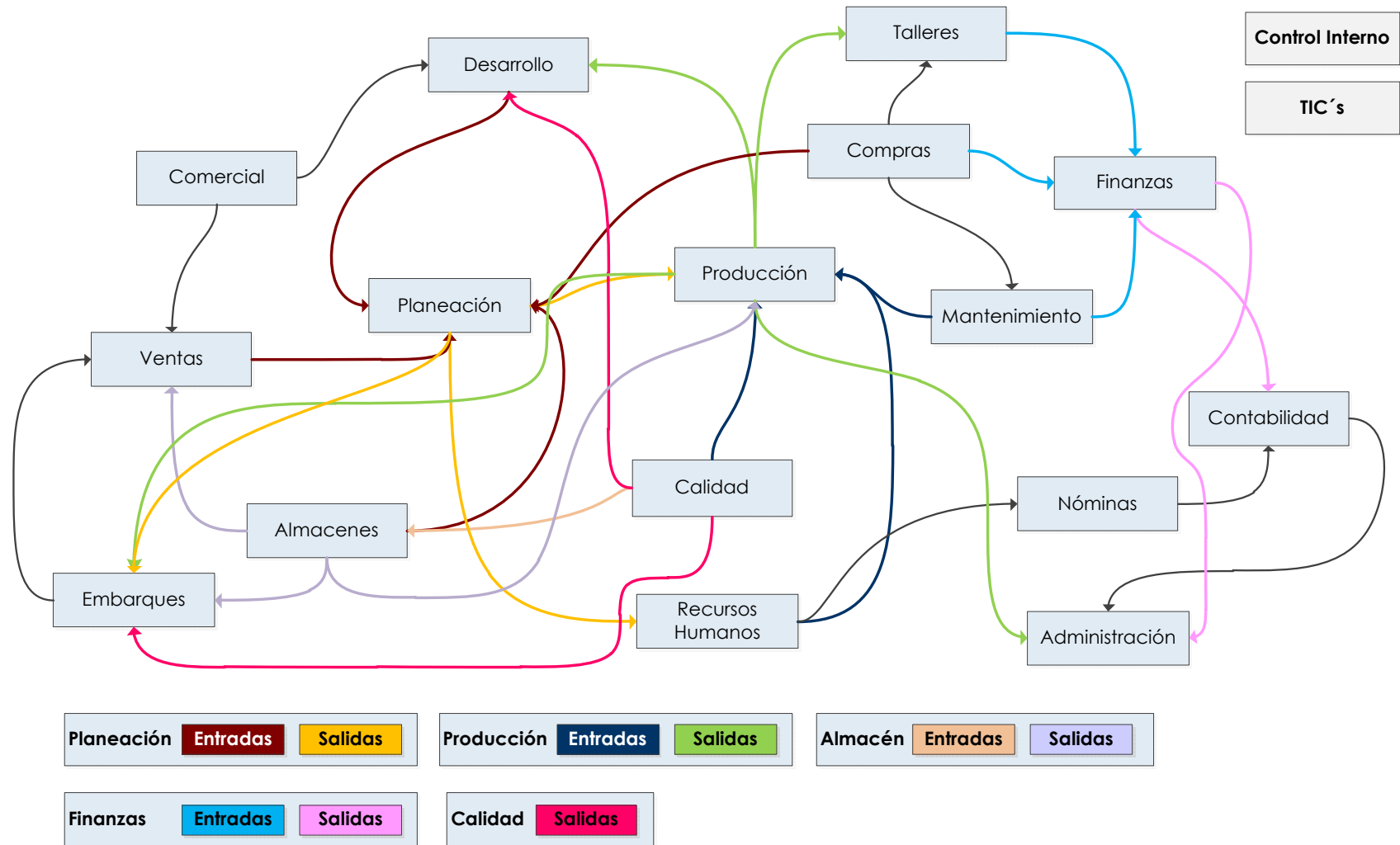
Este análisis fue fundamental para proponer la nueva estructura organizacional y el nuevo flujo procesal⁴³ que están más relacionados con la operación actual y las necesidades de la empresa. A partir de esta información se debe empezar a realizar el mapeo de procesos y de roles, iniciando por las áreas más críticas.

⁴¹ Refiriéndose a la estabilidad de la secuencia de producción.

⁴² Refiriéndose a la capacidad que tiene el flujo de efectivo para mantener operante la gestión.

⁴³ Véanse las ilustraciones 15 y 16.

Ilustración 14. Red de Relaciones Informales entre Áreas en MC Plásticos



Etapa 2: Definición de Cuestiones Críticas y Planes de Acción

Teniendo claridad sobre las áreas operativas críticas de la compañía respecto a los asuntos estratégicos, lo siguiente en el análisis consistió en definir las cuestiones críticas presentes en las áreas que estuvieran correlacionadas con los problemas existentes. Luego, para determinar las cuestiones críticas se realizaron 3 actividades: 1) se propuso la nueva estructura organizacional, 2) se definió el nuevo proceso de la cadena de valor (intercomunicado y por niveles) y 3) se formularon las cuestiones críticas. La propuesta de la nueva estructura organizacional se puede apreciar en la ilustración 15 y la propuesta del nuevo flujo procesal en la ilustración 16⁴⁴.

Definir la nueva estructura organizacional y el nuevo flujo de procesos eran actividades de soporte necesarias para formular la perspectiva táctica de asuntos estratégicos presentada en la tabla 16. Tener claridad sobre la distribución de jerarquías y roles en función a un proceso de operación integral, permite prever cómo con una planeación efectiva de corto plazo se puede minimizar el impacto de los problemas diagnosticados. Así, la estructura organizacional y el flujo de procesos se formularon a partir de una visión interrelacionada, es decir, teniendo en cuenta las cargas existentes en cada área y los niveles de control que requerían. La propuesta del nuevo flujo procesal incluye la diferenciación de niveles (del 1 al 7), esto con el fin de que las áreas centrales de control que se designen (en cada nivel deberá haber un controlador del proceso que evalúe la efectividad del mismo) puedan mapear, coordinar y controlar el grupo de áreas que integran el inicio y fin de procesos completos (una medida de arbitraje).

Respecto a la nueva estructura organizacional se definen cambios significativos. A nivel administrativo se propone reclasificar las áreas que integran las gerencias (que en la actualidad están dispersas), lo que causa que no se tenga responsabilidad ni control sobre los procesos que deberían tener a cargo. Así la gerencia administrativa dejaría de tener a cargo áreas financieras, para controlar solo áreas de servicio interno, incluyendo bajo su responsabilidad el área de control interno (que estaba a cargo de la dirección de operaciones), esto porque el área de control interno debe ser un área de seguimiento y control auditor.

⁴⁴ La implementación de las dos propuestas está sujetas a la aprobación de dirección.

Ilustración 15. Nueva Estructura Organizacional

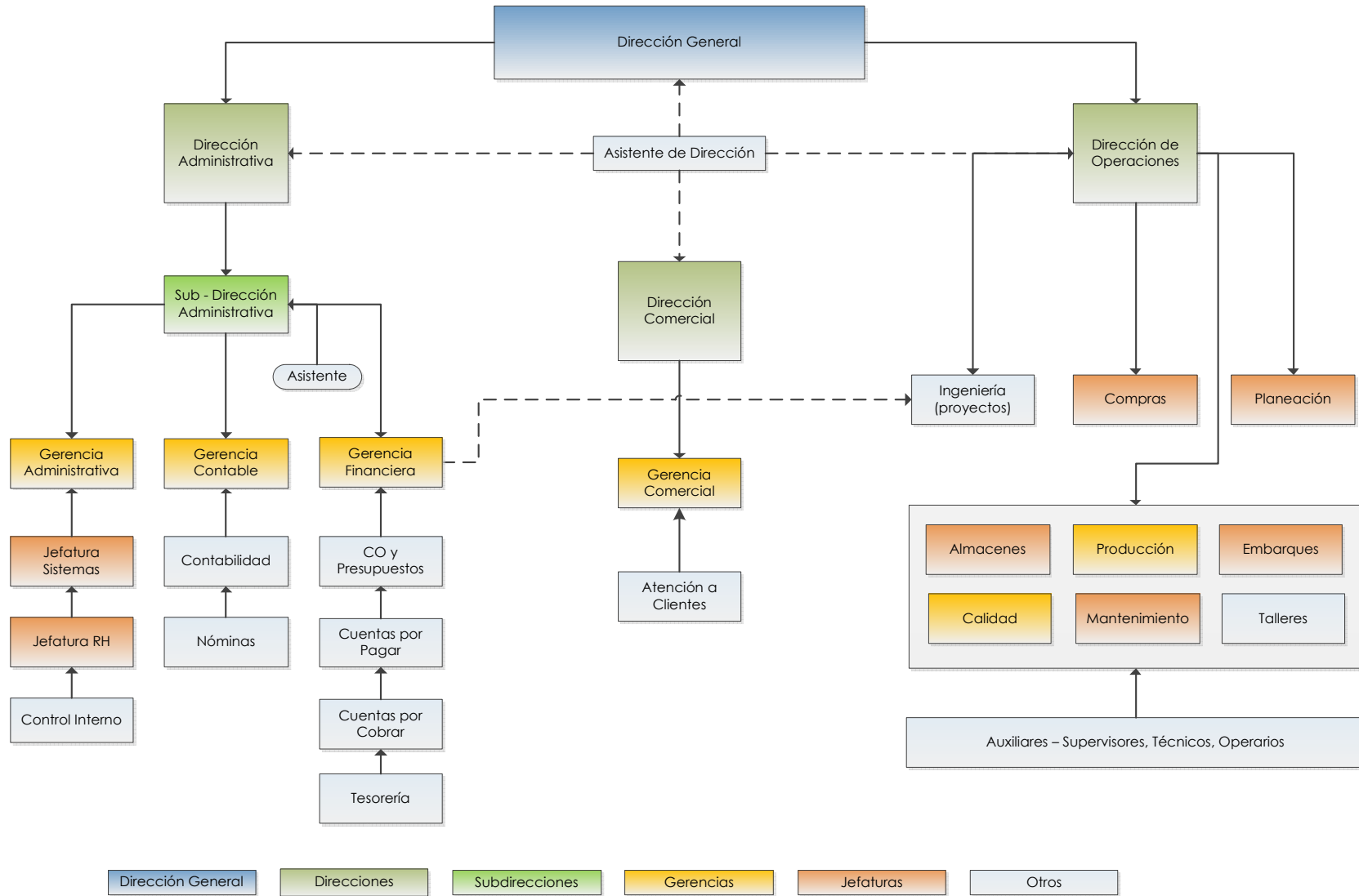
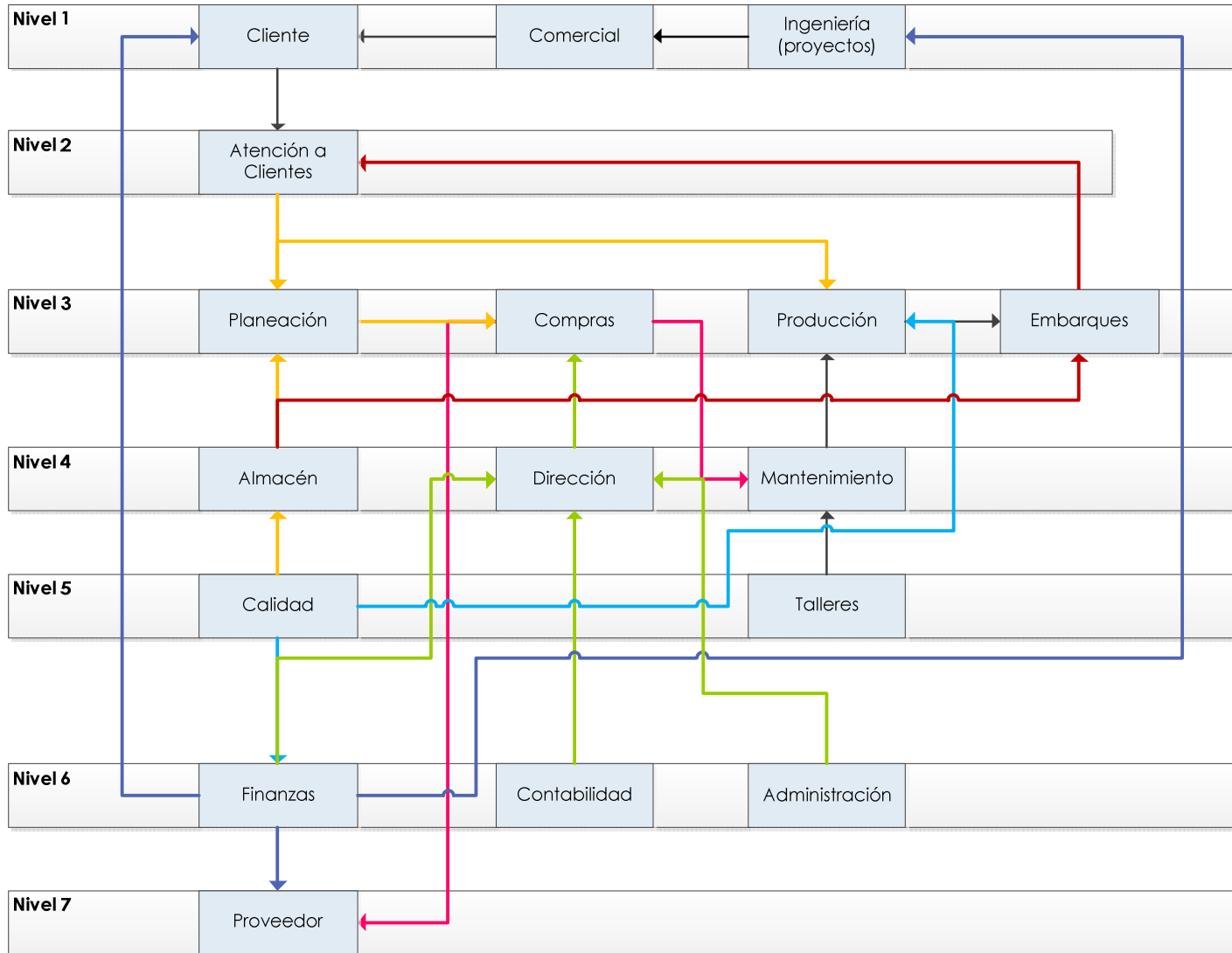


Ilustración 16. Nuevo Flujo de Procesos



También se debe crear una gerencia financiera que se encargue de todas las operaciones vinculadas al flujo de efectivo, al análisis de contabilidad y presupuestos y a la valuación de proyectos (integración con el área de ingeniería). Las áreas de producción deberán estar vinculadas a una sola dirección. En lugar de que existan dos direcciones de operaciones, se creará una dirección comercial, que es necesaria para atender los asuntos relacionados con las estrechas relaciones que tiene la empresa con sus clientes.

Hasta ahora la empresa ha tenido un área de desarrollo o de proyectos vinculada a la dirección adjunta de operaciones que no ha tenido un papel significativo en la estructura, la nueva estructura la desvincula de la dirección de operaciones adjunta, ahora comercial, para convertirla en área de ingeniería a cargo de la dirección de operaciones. A esta área debe dársele peso y soporte, ya que a partir de los análisis que se hagan en ella se deberá evaluar la viabilidad o no de un nuevo de negocio. Respecto al nuevo flujo procesal, las actividades críticas respecto a los procesos (niveles), las áreas de control y las actividades críticas a desarrollar por áreas se presentan en las tablas 18 y 19⁴⁵.

Tabla 18. Actividades Críticas respecto a Procesos Globales

Proceso	Agente de Control	Actividad Crítica
Niveles 1 y 2	Dirección Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeo de procesos ▪ Creación de proceso para desarrollo y/o modificación de productos ▪ Creación de proceso para aprobación de proceso a implementar ▪ Emisión de contratos con clientes: especificación de condiciones de trabajo, de crédito y de calidad ▪ Creación de proceso para emisión y recepción de requisiciones (centralización de actividades)
Niveles 3, 4 y 5	Dirección de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeo de procesos ▪ Creación de Proceso para la vinculación eficiente de áreas ▪ Definición de tiempos preventivos coordinados (asegurar la agilidad de la operación entre áreas) ▪ Definición de notificación de información necesaria para actividades correlacionadas

⁴⁵ Respecto a esta propuesta es importante tener en cuenta que los cambios sugeridos implicarán posibles cambios del personal a cargo y por tanto gastos asociados a despidos y/o promociones.

Niveles 6 y 7	Dirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeo de procesos ▪ Creación de proceso de validación de actividades finales ▪ Creación de proceso integral de cierre ▪ Creación de proceso de evaluación de gestión (desempeño y rendimiento)
------------------	-----------------------------	---

Tabla 19. Actividades Críticas respecto a Áreas de Gestión

Nivel	Área	Actividad Crítica
Nivel 1	Ingeniería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar pruebas de desarrollo de productos nuevos y/o modificaciones de productos respecto a los costos generados 2. Crear datos maestros de materiales respecto la cotización liberada 3. Asociar la viabilidad operativa de un proyecto respecto a un análisis financiero
	Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simular y liberar cotizaciones a clientes 2. Emitir contratos comerciales 3. Gestionar negocios con clientes 4. Análisis de reportes de ventas
	Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requisiciones oportunas 2. Pagos oportunos
Nivel 2	Atención a Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción, registro y generación de pedidos 2. Seguimiento de la demanda 3. Ejecución de actividades operativas para confirmar pedidos 4. Evaluación de clientes 5. Creación de datos maestros de clientes
Nivel 3	Planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación y previsión de la demanda 2. Ejecución del MRP 3. Compras asociadas al MRP 4. Explosión de requerimiento de personal para producción 5. Integración y liberación de carga de trabajo 6. Seguimiento a stocks 7. Impresión de etiquetas para el proceso de producción 8. Generación de requisiciones 9. Creación y cierre de órdenes de fabricación 10. Gestión de proceso de subcontratación 11. Control de cumplimientos (lead time) 12. Creación de stocks de seguridad
	Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación con proveedores 2. Generación de órdenes de compra 3. Seguimiento al abasto de materiales 4. Evaluación de proveedores

		<ol style="list-style-type: none"> Administrar proceso de comercio exterior Creación de datos maestros de proveedores
	Producción	<ol style="list-style-type: none"> Generar requerimientos Notificar actividades realizadas y hacer traspasos necesarios Mantener áreas físicas limpias (5S) Realizar devoluciones necesarias Ejecutar cierres técnicos de órdenes de fabricación Realizar inventarios cíclicos Análisis de reportes de productividad
	Embarques	<ol style="list-style-type: none"> Recepción y ejecución de plan de embarque de material Facturar Generar entradas y salidas de materiales Administrar medios de transporte para el embarque
Nivel 4	Almacén	<ol style="list-style-type: none"> Recepción y validación de materiales y documentos internos y externos (entradas y aduana) Proveer materiales para la producción Control de lotes Control de inventarios Realizar inventarios cíclicos Entrega de documentos para provisión de cuentas por pagar Mantener áreas físicas limpias y sin obstrucciones (5S) Lay – out acorde a las condiciones de almacenamiento respecto a materiales Análisis de días y rotación de inventarios
	Dirección	<ol style="list-style-type: none"> Aprobar órdenes de compra Avalar cambios en responsabilidades y procesos
	Mantenimiento	<ol style="list-style-type: none"> Ejecución de mantenimiento preventivo Ejecución de mantenimiento correctivo Control de inventarios
Nivel 5	Calidad	<ol style="list-style-type: none"> Inspección, bloqueo y/o liberación de materiales Emisión de certificados de calidad Atención a inconformidades internas y externas
	Talleres	<ol style="list-style-type: none"> Control y seguimiento de uso óptimo de máquinas y moldes Fabricación de moldes
Nivel 6	Administración (Áreas de soporte)	<ol style="list-style-type: none"> Definición de roles y puestos Control y seguimiento de procesos generales y específicos Evaluación del desempeño Validación de uso de TIC's: Administración de incidentes y problemas Ejecución de procesos de capacitación y estímulo
	Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> Generación de estados financieros Estimación de nómina Uso de tabulador de salarios
	Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> Administración de cuentas por cobrar

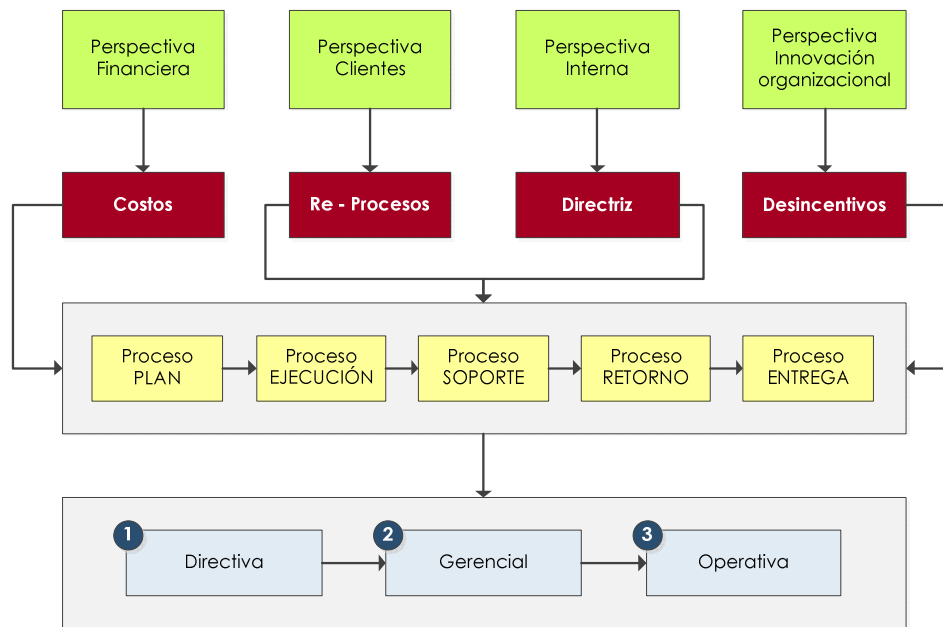
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Administración de cuentas por pagar 3. Administración de contabilidad interna 4. Análisis de viabilidad 5. Identificación de condiciones de sostenibilidad y crecimiento
Nivel 7	Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregas oportunas 2. Nivel crediticio acorde a las necesidades del proceso 3. Calidad óptima

Las actividades anteriormente referidas son las mínimas a vincular en el desarrollo del plan táctico de acciones estratégicas (tabla 16). La especificidad que se realice en este análisis permitirá acotar el alcance de cada uno de los asuntos estratégicos respecto al área de control que los administre y del nivel de participación de las áreas de gestión.

Etapa 3: Objetivos e Indicadores Claves de Rendimiento

Esta etapa de la formulación integra las 2 fases restantes del proceso propuesto por Morrissey. Esta última parte del proceso es vital ya que se debe contar con indicadores que permitan medir la evolución y/o alcance de los objetivos. Para mantener la consistencia de todo el desarrollo del trabajo, los indicadores formulados se enfocan a integrar los aspectos estratégico – tácticos, es decir, la definición de la estrategia presentada en el apartado 3.5 y la identificación de los asuntos estratégicos y tácticos presentados en la etapa 6 del apartado 4.1., respecto a perspectivas estratégicas, a los procesos de la cadena de suministro y a los problemas diagnosticados.

Ilustración 17. Estrategia para la Formulación de Indicadores respecto a Objetivos Estratégicos



La estrategia elegida para la formulación de los indicadores está desarrollada con base a lo presentado en la ilustración 17. Las perspectivas financiera, de clientes, interna y de innovación (Balanced Scorecard)⁴⁶, y de los procesos plan, ejecución, soporte, entrega y retorno hacen parte del enfoque analítico del modelo SCOR⁴⁷. A través del uso de estas herramientas se analizó la integración de elementos de procesos, métricas, mejores prácticas y las características asociadas con la ejecución de una cadena de suministro en un formato único que está relacionado con un modelo de referencia (SCC, 2001)⁴⁸. Un modelo de referencia de procesos contiene: descripciones estándar de procesos de gestión, un marco de trabajo de relaciones entre los procesos estándar, indicadores estándar para medir el rendimiento de los procesos, prácticas de gestión que reproducen las mejores prácticas identificadas y alineación estándar hacia la integración y la funcionalidad; todo integrado a través de 5 procesos gerenciales (plan, ejecución,

⁴⁶ El Balanced Scorecard provee un marco y una metodología para integrar la formulación y ejecución de la estrategia.

⁴⁷ El modelo SCOR fue desarrollado en 1996 por la organización Supply Chain Council (SCC). El acrónimo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) significa Modelo de Referencia de Operaciones en la Cadena de Suministro.

⁴⁸ En el anexo 5 se presenta gráficamente el modelo de referencia de procesos.

soporte, entrega y retorno)⁴⁹. A su vez cada uno de los 5 procesos se descompone en lo que se denominan *categorías de procesos* y éstas a su vez en *elementos de proceso*⁵⁰. Correlacionando los procesos al papel de cada uno de los agentes estratégicos (directivos, gerentes y operarios), se concluyó sobre el nivel de funcionalidad que deben desarrollar. El análisis se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Agentes Estratégicos respecto a Procesos del Modelo de Referencia

Proceso	Agente	Funcionalidad
Plan	Directivos	Planeación de estrategia de la empresa para determinar actividades de los niveles inferiores
	Gerentes	Priorización de actividades para llegar a objetivos establecidos
	Operarios	Determinación de programas más específicos (producción y abastecimiento, procuración, etc.). Seguimiento a ordenes en proceso y planeadas, procuración de materiales
Ejecución	Directivos	Dirección de operaciones para llevar a cabo objetivos estratégicos establecidos
	Gerentes	Aumento de la capacidad de respuesta en la operación diaria, mientras se optimiza el proceso regular de gestión. Cumplimiento con regulaciones nacionales e internacionales.
	Operarios	Fabricación y acondicionamiento de productos, manejo interno de materiales, aseguramiento de buenas prácticas de manufactura y de calidad
Soporte	Directivos	Direccionar a través de control y seguimiento las necesidades de la compañía
	Gerentes	Desarrollo de proveedores, auditoría a maquiladores y proveedores, validación de equipos de control de calidad, maquinaria e instalaciones, contacto con instituciones reguladoras del sector industrial. Aumento de la capacidad de respuesta en la operación diaria. Cumplimiento con regulaciones nacionales e internacionales
	Operarios	Contacto con proveedores, realización de análisis de control químico y microbiológico, verificación de materia prima, envases y embalaje, revisión de registros que amparan las ventas, determinación de costos, administración de ventas, colocación de órdenes de compra
Entrega	Directivos	Priorización de entregas. Administración de almacenes
	Gerentes	Coordinación de embarques, administración de inventarios
	Operarios	Envío de producto terminado a centros de distribución, rotación de inventario, coordinación de transporte, obtención de características físicas de producto terminado
Retorno	Directivos	Seguimiento eficaz del proceso de devoluciones hacia clientes y proveedores
	Gerentes	Administración de logística inversa
	Operarios	Recopilación de quejas

⁴⁹ Véase la descripción de cada característica de los procesos en el anexo 6.

⁵⁰ Véase la descripción de cada característica de los procesos en el anexo 7.

Al tener claridad sobre las funciones que debe ejercer cada agente estrategia en el proceso operativo, se realizó el análisis de perspectivas estratégicas (propias de la herramienta Balanced Scorecard) para formular metas, acciones y métricas de control y seguimiento que identificaran los indicadores centrales (o más importantes a medir) de la operación. A través de la evaluación de perspectivas estratégicas se definieron las condiciones para enmarcar la directriz de la empresa, de manera que los agentes cuenten con parámetros para facilitar el proceso de toma de decisiones y para evaluar el desempeño corporativo. El análisis se presenta en la tabla 21.

Tabla 21. Evaluación de Perspectivas Estratégicas

Perspectiva	Objetivo	Meta	Acción	Métrica
Financiera	Tener Éxito	Crecimiento de los márgenes reales respecto a las ventas	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la cobertura de negocios Disminución de los costos de operación 	$\sum \text{Ingresos} > 20\%$
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Productos Pareto y nuevos Suministro Adecuado Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciar tipo de negocio según ventas por cliente Entregar pedidos en menor tiempo Responder a las necesidades técnicas de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación del portafolio Disminución de los costos de operación Planeación de demanda anticipada Generación de stock para productos de venta continua Desarrollar estrategias para cumplir con los requerimientos de desarrollo definidas por los clientes 	$\frac{\text{No de productos}}{\text{Clientes}}$ $\frac{\text{Costo real}}{\text{Costo estándar}}$ $(\text{día de entrega de pedido} - \text{día de toma de pedido})$ $\frac{\text{No de proyectos propuestos}}{\text{No de proyectos aceptados}}$
Interna	Fabricación Eficiente	Reducir tiempos de	Análisis de tiempos y movimientos de	$\frac{\text{Unidades fabricadas por producto}}{\text{Unidades totales al día}}$

	<ul style="list-style-type: none"> Productos Estrella 	<p>fabricación</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la fabricación eficiente de productos de mayor margen 	<p>líneas para optimizar operaciones (combinaciones máquina - molde eficientes)</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de producción a escala Realizar análisis pareto de productos para determinar acciones de fabricación en función al incremento de márgenes de ganancia esperados 	$\frac{\text{Ventas de productos nuevos}}{\text{Ventas totales}}$ $\frac{\text{margen unitario}}{\text{Costo unitario}}$ $\frac{\text{Ventas de productos mayor margen}}{\text{Ventas totales}}$
Innovación y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de políticas para una cultura organizacional eficaz Aprendizaje en la fabricación 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al grupo de trabajo para responder eficientemente a las necesidades de la operación Estabilidad en los tiempos de proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el desempeño del grupo de trabajo respecto a los objetivos de la compañía Creación y administración de sistema de incentivos y desincentivos administrativos Medición del rendimiento 	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planeados}}$ $\frac{\sum \text{tiempos de operación}}{\sum \text{tiempos de operación estándar}}$

Así, el enfoque más importante de la estrategia de la compañía está definido a través de la perspectiva financiera y está orientado al aumento de los márgenes de ganancia netos respecto a las ventas totales. En relación con los clientes, la estrategia se enfoca en optimizar el servicio. La perspectiva interna está alineada con la optimización de los

procesos de la compañía y la perspectiva de innovación y aprendizaje se centra en el establecimiento de condiciones para incrementar el desempeño de la estructura organizacional. Sintetizando, se tiene que la estructura del Balance Scorecard para MC Plásticos estará definida por la estructura presentada en la tabla 22.

Tabla 22. Balance Scorecard como Metodología Integradora

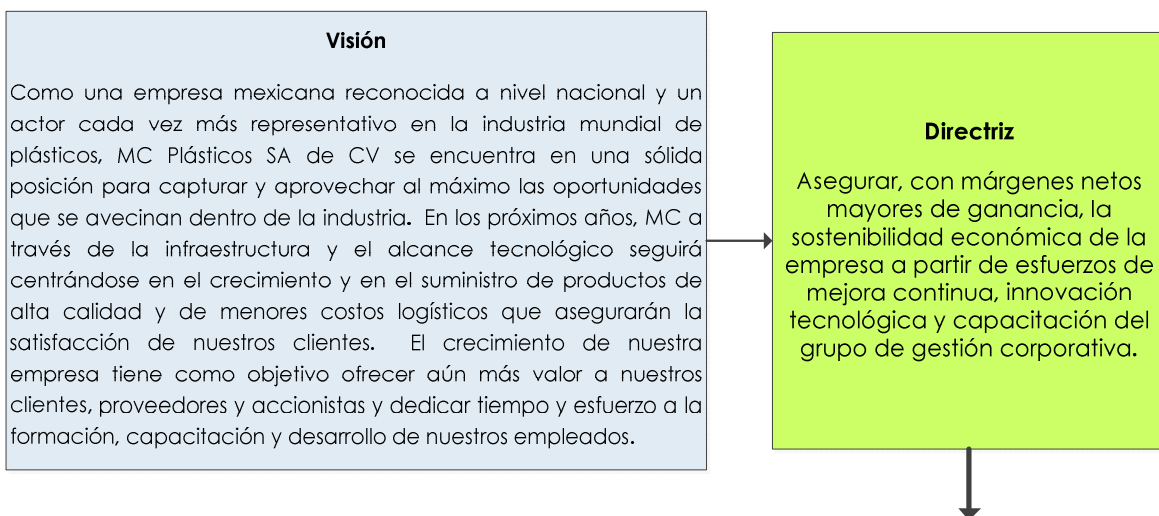
Directriz Estratégica: Incremento de Márgenes	Objetivo	Indicadores	Meñas	Iniciativas
Financiero Mayor Margen 	Aumento de Ingresos Disminución de costos	8% CAGR ⁵¹	Aumento marginal de márgenes por clientes	Definición de procesos de mejora alineados a capacidades y rendimientos
Clientes 	Adquisición de nuevos negocios Precios Atractivos Entregas a tiempo	Incremento en ventas Planificación y proyección de la demanda	12% <2 días de retraso	Análisis de necesidades de los clientes Análisis de mínimos costos totales Definición del proceso para planeación óptima
Interno 	Menor tiempo de fabricación	Incremento de productividad	80%	Medición del rendimiento del proceso logístico
Innovación Organizacional 	Desarrollo de políticas para una cultura organizacional eficaz	Balance de carga laboral Aumento de la productividad del personal	Asociación con el ambiente corporativo	Definición de roles ad hoc cargos Capacitación Incentivos por objetivos

A través del análisis por medio de la metodología Balance scorecard, el plan estratégico táctico traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados, que serán medidos

⁵¹ Tasa de crecimiento anual compuesta.

a través de indicadores y que estarán alineados a iniciativas, de manera que se integran los requerimientos de la propuesta metodológica de Morrisey, respecto a los cuales se espera que la empresa realice procesos de control, seguimiento y revisión periódica del plan estratégico táctico formulado a partir del desarrollo de este caso de estudio y sintetizado en la operatividad del BSC que se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 18. Operatividad del BSC



Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad del capital ▪ Flujo de Efectivo ▪ Rentabilidad de clientes ▪ Fiabilidad del canal de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ROA (Retorno sobre activos) ▪ Diario ▪ Contribución de ganancia mensual respecto a cada cliente ▪ % entregas efectivas
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación costo beneficio ▪ Relaciones efectivas ▪ Adquisición de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de precios ▪ Evaluación del nivel de servicio ▪ Cobertura y liderazgo en el mercado
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta efectiva ▪ Calidad en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor tiempo de entrega ▪ % de errores
Innovación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración del personal ▪ Mejora Continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de objetivos ▪ Rendimientos óptimos de fabricación

La implementación del plan estratégico táctico hará viable cumplir con la estrategia: la rentabilidad, en el largo plazo, y minimizar el efecto de los problemas diagnosticados en la primera parte de este trabajo. Mientras tanto, para que la gestión de la compañía sea eficiente y genere valor, deben seguirse los objetivos planteados respecto a las perspectivas estratégicas que integran la gestión de procesos eficientes a través de agentes conocedores del papel que deben desempeñar en el marco de la gestión operativa, teniendo claro que la eficiencia de la operatividad en el corto plazo estará definida en función de las acciones propuestas en la identificación estratégica y táctica de asuntos estratégicos expuesta en la etapa 6 del capítulo 4.1.

Discusión de la Propuesta

Las condiciones actuales de la economía globalizada hacen que las empresas operen respecto a dinámicas no planeadas. La planeación es un proceso agregado al que pocas empresas le brindan importancia, ya que se enfocan al cumplimiento de sus actividades según los modos en los que se han hecho a través de su evolución. Así, las empresas subvaloran la capacidad que tendrían al generar procesos de planeación.

Al realizar el análisis de este caso de estudio, se pudo observar que MC Plásticos es una empresa madura, con potencial para seguir creciendo en el mercado, pero que dadas las características de la operación cuenta con problemas que podría minimizar y/o eliminar a través de la formulación e implementación de un proceso de planeación. Es claro que la empresa podría seguir funcionando sin ejecutar un proceso de planeación, pero también es claro, que generarlo le permitiría hacer más eficiente su gestión.

Al conocer las carencias estratégico tácticas que definen la gestión actual, se considera importante que la empresa reconozca la necesidad de realizar cambios en el sistema que es la empresa para obtener más fácilmente los resultados que buscan los agentes directivos a nivel económico y de desarrollo. A través de la formulación de este plan estratégico táctico para el periodo 2015 – 2020 se espera que MC Plásticos empiece a implementar condiciones que directa e indirectamente le generaran mayor valor.

Sin embargo, reconociendo el escenario en que se desenvuelve la empresa, antes de ejecutar la formulación producto de este trabajo, se debe desarrollar un cambio cultural general. La principal limitante del éxito de insertarse en un proceso de planeación es que los agentes no entiendan el papel que deben desarrollar dado el crecimiento de la empresa. Deberán estar listos para hacer cambios estructurales (tales como regirse bajo una nueva estructura organizacional, desarrollar políticas de incentivos y/o evaluar el desempeño) y para soportar las nuevas curvas de aprendizaje que se desliguen del proceso de planeación.

Ejecutar los planes tácticos para responder a los planes estratégicos es una responsabilidad que empieza desde la dirección y que se orienta en cascada hacia los demás empleados. Como la operación actual es centralizada y desbalanceada, la respuesta de los agentes sobre todo respecto al cambio en la estructura de control organizacional será fundamental para obtener los resultados esperados. La dirección deberá ceder poder a las áreas responsables, deberá desarrollar un rol de evaluador más que de seguidor, deberá facultarse y facultar a los agentes para ser proactivos y eficientes.

También será importante realizar el desarrollo del plan en conjunto. Desarrollar el plan aisladamente limitará la eficiencia del mismo. La empresa deberá empezar a verse como un sistema cuyas entradas y salidas implican transformaciones del sistema en general y no independiente. Se espera que con el nuevo enfoque cultural y a través de la evaluación de la gestión se puedan detectar oportunamente cambios a realizar en el sistema. Desarrollar y medir las actividades son la base del éxito del desarrollo del plan. De no definirse un equipo de trabajo que lidere y siga la implementación del plan, esta propuesta terminará siendo una intención de mejora.

El análisis desarrollado a través de este caso de estudio se justifica ampliamente a través de un marco teórico y práctico, lo que le brinda a la empresa certidumbre sobre la potencial efectividad de la implementación del plan. Así, a partir de este primer ejercicio de planeación, se espera que la empresa entienda la importancia de alinear objetivos estratégicos a condiciones tácticas, ya que tal relación tiende a volver eficaz y eficiente una situación operativa actual que no está regida por parámetros medibles.

5. Capítulo 5. Conclusiones

El resultado de este trabajo es un plan estratégico (con un horizonte de 5 años) táctico (con un horizonte anual) para MC como parte de su proceso de planeación, dirigido a incrementar el valor corporativo. El plan estratégico orienta la solución de los problemas vinculados a la directriz e identidad corporativa y el plan táctico la de los problemas operativos. Al analizar la situación actual de MC Plásticos se identificaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de ellas se valoró su efecto en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Se realizaron dos diagnósticos a través de los cuales surgió el proceso de planeación. El primero sirvió para identificar el problema central, *disminuido nivel de eficiencia operativo*, y los problemas que lo explicaban: re – procesos, aumento en costos y desincentivos, evidenciando que las causas de estos estaban asociadas a la falta de mapeo de procesos, mapeo de roles, costos agregados en el proceso de producción, en el valor del inventario y en la existencia de información asimétrica, además de tener una carencia de planes de crecimiento corporativo. El segundo diagnóstico, llamado diagnóstico complementario, se generó después de seleccionar el marco conceptual sobre el que se regiría el desarrollo de este trabajo. El objetivo de este ejercicio fue ampliar la disponibilidad de información sobre asuntos y percepciones estratégicas y tácticas que se necesitaban para formular el plan estratégico táctico.

El marco conceptual seleccionado está integrado por ideas de 3 autores principalmente: Ackoff, Bryson y Morrisey. De Ackoff se tomaron los conceptos relacionados con el proceso de planeación interactiva, que es el que se sugiere al momento de implementar el plan estratégico táctico. De Bryson y Morrisey se utilizan sus propuestas metodológicas para la formulación del plan estratégico y el táctico respectivamente. Los medios con que se agrupó la información vinculada al resultado de este trabajo fueron: el análisis de la cadena de valor, del modelo de negocio, de los fundamentos estratégicos, operativos y culturales, análisis serial, realización de encuestas y de reuniones de participación interactiva.

Uno de los principales resultados de este trabajo es la definición de una directriz corporativa, necesaria para asociar las características con que se formuló el plan estratégico táctico. Tal directriz es: **asegurar, con márgenes netos mayores de ganancia la sostenibilidad económica de la empresa, a partir de esfuerzos de mejora continua, innovación tecnológica y capacitación del grupo de gestión corporativa.** Otro de los resultados más significativos de este trabajo fue formular la *identidad corporativa*, directriz del plan estratégico 2015 – 2010. Ésta se obtuvo a partir del consenso de los socios respecto a su visión de negocio y se traduce como la identidad con que debe identificarse cada uno de los integrantes de la compañía. A partir de la definición y a lo largo plazo la difusión de esta identidad debe ser en cascada (de cargos superiores a inferiores).

A partir de la formulación del plan estratégico, se formularon a su vez, la misión, valores y visión alienados a la directriz, que pretenden sustituir a las actuales, ya que carecen de consistencia estratégica. También se realizó un análisis FODA a tener en cuenta en el momento del desarrollo e implementación del plan estratégico táctico. Se formularon los asuntos estratégicos, correlacionando su ejecución a actividades del plan táctico, de manera que se clarificaron los *porqués, qué, cómo y quiénes* vinculados a las relaciones interconectadas de la formulación del plan estratégico táctico. La formulación del plan táctico incluyó la formulación de una nueva estructura organizacional y un nuevo flujo de procesos que dan soporte a la formulación, desarrollo e implementación futura del plan estratégico táctico (procesos del modelo SCOR).

A través de Balanced Scorecard se analizaron las perspectivas globales de la empresa sugiriendo indicadores para cada objetivo específico, con su respectiva meta y acción. Esto contextualiza la visión y le permite a la compañía organizar según prioridades sus enfoques de acción. A través de la priorización se definió una acción principal a través de Balanced Scorecard, la **Eficiencia Financiera**, que involucra un aumento de márgenes netos de ganancia a través de condiciones de servicio eficientes, optimización de procesos y capacitación del personal a cargo.

Bibliografía

- Ackoff Russell. 1981. Planificación de la Empresa del Futuro. Editorial Limusa.
- Ackoff Russell. 1997. Un Concepto de Planeación de Empresas. Editorial. Limusa.
- Ackoff Rusell. 1998. A Theory of Practice in the Social Systems Sciences, Systems Research.
- Ackoff Russell. 2007. Rediseñando el Futuro. Editorial Limusa.
- Adizes Ichak. 1994. Ciclos de Vida de la Organización. Cómo y porqué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto. Ediciones Díaz de Santos, s.a.
- Allio Michael. Metrics that Matter: Seven Guidelines for Better Performance Measurement. Handbook of Business Strategy. 2006, pp. 255-263.
- Alfaro S, Juan, Rodriguez, R, Raúl y Ortiz Ángel. 2008. Sistemas de Medición del Rendimiento para la Cadena de Suministro. Editorial Alfaomega.
- Ambrose Eamonn, Marshall Donna and Lynch Daniel. Buyer Supplier Perspectives on Supply Chain Relationships. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 30 No. 12, 2010, pp. 1269-1290.
- Ballou H. Ronald. The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. European Business Review. Vol. 19 No. 4, 2007, pp. 332-348.
- Barker R.C. Financial Performance Measurement: Not a Total Solution. Management Decision, Vol. 33, No. 2, 1995, pp. 31-39.
- Bititci Umit S., Turner Trevor and Begemann Carsten. Dynamics of Performance Measurement Systems. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 20 No. 6, 2000, pp. 692-704.
- Buhovac Adriana and Slapnicar Sergeja. The Role of Balanced, Strategic, Cascaded and Aligned Performance Measurement in Enhancing Firm Performance. Economic and Business Review. Vol. 9, No 1, 2007, pp. 47-78.
- Butner Karen. The Smarter Supply Chain of the Future. Strategy & Leadership. Vol. 38, No. 1 2010, pp. 22-31.
- Buytendijk Frank A. Challenging Conventional Wisdom Related to Defining Business Metrics: a Behavioral Approach. Measuring Business Excellence. Vol. 11, No. 1 2007, pp. 20-26.
- Brandmeier Rupert A. Benchmarking Procurement Functions: Causes for Superior Performance. Benchmarking: An International Journal. Vol. 17, No. 1, 2010, pp. 5-26.


- Bryson John. A Strategic Planning Process for Public and Non – Profit Organizations. Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, pp. 73 to 81, 1988.
- Chavan Meena. The Balanced Scorecard: a New Challenge. Journal of Management Development. Vol. 28 No. 5, 2009, pp. 393-406.
- Chesbrough Henry. Business Model Innovation: it's not just about technology anymore. Strategy & Leadership. Vol. 35, No. 6, pp. 12-17.
- Christopher Martin and Lee Hau. Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 34 No. 5, 2004, pp. 388-396.
- Drew Stephen y Smith Peter. The New Logistics Management Transformation through Organizational Learning. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 28 No. 9/10, 1998, pp. 666-681.
- Fairchild Alea. Intelligent Matching: Integrating Efficiencies in the Financial Supply Chain. Supply Chain Management: An International Journal, 10/4 (2005) 244–248.
- Fernández Esteban. 2004. Dirección Estratégica de la Empresa. Fundamentos y puesta en práctica. Delta publicaciones universitarias.
- Fuentes Z. Arturo. 2002. Enfoques de Planeación. La Planeación en Imágenes. Un sistema de Metodologías. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fuentes Z. Arturo. 2009. Estructuras de la Misión y Formas de la Visión. La Planeación en Imágenes. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fuentes Z. Arturo. 2002. Las Armas del Estratega. La Planeación en Imágenes. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fuentes Z. Arturo. 2002. Diseño de la Estrategia Competitiva. La Planeación en Imágenes. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fuentes Z. Arturo y Perales R. Silvia. 1995. Diagnóstico: Fundamentos, Metodologías y Técnicas. Cuadernos de Planeación en Sistemas. Universidad Nacional Autónoma de México
- Fuentes Z. Arturo. 1995. El Enfoque de Sistemas en la Solución de Problemas de Elaboración del Modelo Conceptual. Cuadernos de Planeación en Sistemas. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fung Patrick. Managing Purchasing in a Supply Chain Context Evolution and Resolution. Logistics Information Management. Vol. 12. No 5, 1999, pp. 362-366.
- Gaski John F. Distribution Channels: a Validation Study. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 5, 1996, pp. 64-93.

- Ha Byoung-Chun, Park Yang-Kyu and Cho Sungbin. Suppliers' Affective Trust and Trust in Competency in Buyers. Its Effect on Collaboration and Logistics Efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31 No. 1, 2011, pp. 56-77.
- Hax Arnold and Majluf Nicolas. The Corporate Strategic Planning Process. *Planning Corporate*. 1 January-February 1984 (pp. 47-60).
- Johanson Ulf, Skoog Matti, Backlund Andreas and Almqvist Roland. Balancing Dilemmas of the Balanced Scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 19 No. 6, 2006, pp. 842-857.
- Johnson Mark and Templar Simon. The Relationships between Supply Chain and Firm Performance. The Development and Testing of a Unified Proxy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 41 No. 2, 2011, pp. 88-103.
- Kauffman Ralph G. Supply Management: What's in a Name? Or, Do We Know Who We Are? *Journal of Supply Chain Management*; Fall 2002; 38, 4; ABI/INFORM Global, pg. 46 – 50.
- Khan Omera and Burnes Bernard. Risk and Supply Chain Management: Creating a Research Agenda. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 18 No. 2, 2007, pp. 197-216.
- Lamming Richard. Squaring Lean Supply with Supply Chain Management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 2 1996, pp. 183-196.
- Mahesh C. Gupta and Lynn H. Boyd. Theory of Constraints: a Theory for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28 No. 10, 2008, pp. 991-1012.
- Martinez Miguel. Interaction between Management Accounting and Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 9, No. 2, 2004, pp. 134-138.
- Mallen Bruce. Selecting Channels of Distribution: a Multi-Stage Process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 5, 1996, pp. 5-21.
- Mäkinen Saku and Seppänen Marko. Assessing Business Model Concepts with Taxonomical research Criteria. A Preliminary Study. *Management Research News*. Vol. 30 No. 10, 2007, pp. 735-748.
- Milgrom Paul y Roberts John. 1993. *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Editorial Ariel Economía.
- Morrissey George. 1996. *Planeación Táctica*. Editorial Prentice Hall.

- Neves Marcos, Zuubier Peter and Cortez Marcos. A Model for the Distribution Channels Planning Process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16, No 7, 2001, pp. 518-539.
- Pavlov Andrey and Bourne Mike. Explaining the Effects of Performance Measurement on Performance an Organizational Routines Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31 No. 1, 2011, pp. 101-122.
- Rainer Feurer and Kazem Chaharbaghi. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, 1994, pp. 49-58
- Riikka Kaipia and Jan Holmström. Selecting the Right Planning Approach for a Product. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 12/1 (2007) 3–13.
- Salam Mohammad Asif. Supply Chain Commitment and Business Process Integration. The implications of Confucian Dynamism. *European Journal of Marketing*. Vol. 45 No. 3, 2011, pp. 358-382.
- Sánchez-Lara, B. et al. (2012) Los planes regionales: coherencia estructural y funcional entre el plan nacional, los planes estatales y planes municipales, Simposio Número 44 sobre "Investigación Evaluativa de Políticas Públicas, Programas y/o Proyectos Sociales" Instituto de Estudios Avanzado, Universidad de Santiago de Chile.
- Sandberg Erik. Logistics Collaboration in Supply Chains: Practice vs. Theory. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 18 No. 2, 2007, pp. 274-293.
- Stank Theodore P., and Goldsby Thomas J. A Framework for Transportation Decision Making in an Integrated Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 5, No 2, 2000. pp. 71-77.
- Steiner George. *Planeación Estratégica*. 1983. Compañía editorial continental sa de cv.
- Steiner George. *Top Management Planning*. 1969. Macmillan publishing Co. INC.
- Shi Yuwei and Manning Tom. Understanding Business Models and Business Model Risks. *The Journal of Private Equity*. Vol. 12, No. 2, pp. 49.
- Williams Paul and Naumann Earl. Customer Satisfaction and Business Performance: a Firm-Level Analysis. *Journal of Services Marketing* 25/1 (2011) 20–32.
- Wilkinson I.F. Distribution Channel Management: Power Considerations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 5, 1996, pp. 31-41.
- Zineldin Mosad. Total Relationship and Logistics Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 34 No. 3/4, 2004, pp. 286-301.

Anexos


Anexo 1

 Encuesta Diagnóstico – Coaching – Cargos Medios		
Defina su Cargo		
Gerente _____	Jefe _____	Coordinador _____
1. Indique cuál es la estrategia de la compañía		
2. Indique cuál es la ventaja competitiva de la compañía		
3. Conoce los siguientes conceptos estratégicos:		
Misión	Si _____	No _____
Visión	Si _____	No _____
Objetivos	Si _____	No _____
Valores	Si _____	No _____
4. ¿Están definidas y acotadas las funciones de su puesto?		
	Si _____	No _____
5. ¿La estructura organizacional de su área (jefe y subalternos) es efectiva, es decir, permite que el trabajo sea más cooperativo?		
	Si _____	No _____
6. ¿Encuentra en su jefe directo, un líder a seguir?		
	Si _____	No _____
7. Enumere los 3 problemas más notorios de la organización		
8. Enumere 3 incentivos para continuar trabajando en MC		
9. Enumere 3 desincentivos que limitarían su continuidad laboral en MC		
10. En relación a cuál de las siguientes variables se clasifica un cliente como "ideal". Clasifique de mayor a menor (de 5 a 1):		
_____ Mayores precios		
_____ Ventas constantes		
_____ Menores costos en la producción relacionada con el portafolio global		
_____ Reconocimiento en el mercado		
_____ Condiciones de cobro		
11. Con relación a cuál de las siguientes variables se clasifica a un proveedor como "ideal". Clasifique de mayor a menor (de 6 a 1):		
_____ Menores precios		
_____ Tiempos de entrega		
_____ Menores costos totales (asociados a la disponibilidad del material en planta)		
_____ Flexibilidad (facilidad para responder a una necesidad)		
_____ Condiciones de pago		
_____ Calidad		
12. Con relación a cuál de las siguientes variables se clasifica a un producto como "ideal". Clasifique de mayor a menor (de 6 a 1):		
_____ Automatización en los procesos		

<input type="checkbox"/> Producción a escala <input type="checkbox"/> Menor uso de mano de obra <input type="checkbox"/> Generación de stocks <input type="checkbox"/> Material complementario <input type="checkbox"/> Material sustituto
<p>13. Con relación a cuál de las siguientes variables se clasifica el servicio prestado como "ideal". Clasifique de mayor a menor (de 6 a 1):</p> <input type="checkbox"/> Entregas sin daños <input type="checkbox"/> Demanda planeada vs demanda abastecida <input type="checkbox"/> Tiempo de entrega <input type="checkbox"/> Gestión de información <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Flexibilidad
<p>14. ¿Cuáles de las siguientes variables definen mejor el propósito de los socios en la compañía? Clasifique de mayor a menor (de 5 a 1):</p> <input type="checkbox"/> Disminución de costos <input type="checkbox"/> Incremento en el servicio <input type="checkbox"/> Sistematización de procesos <input type="checkbox"/> Crecimiento económico <input type="checkbox"/> Incremento de las utilidades netas
<p>15. ¿Cuáles de las siguientes variables definen mejor el propósito de la operación de la compañía? Clasifique de mayor a menor (de 5 a 1):</p> <input type="checkbox"/> Disminución de costos <input type="checkbox"/> Incremento en el servicio <input type="checkbox"/> Sistematización de procesos <input type="checkbox"/> Crecimiento económico <input type="checkbox"/> Incremento de las utilidades netas
<p>16. ¿Cuál de los siguientes procesos representan un mayor costo para la compañía? Clasifique de mayor a menor (de 9 a 1):</p> <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Inventarios <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Mano de obra <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Manejo de materiales <input type="checkbox"/> Información
<p>17. ¿En 5 años cuál de las siguientes variables definirá mejor el crecimiento económico de MC? Clasifique de mayor a menor (de 17 a 1):</p> <input type="checkbox"/> Aumento de la productividad <input type="checkbox"/> Disminución del personal asociado a la operación <input type="checkbox"/> Producción a escala <input type="checkbox"/> Incremento de activos fijos <input type="checkbox"/> Aumento del patrimonio <input type="checkbox"/> Aumento de las utilidades <input type="checkbox"/> Aumento del margen <input type="checkbox"/> Reconocimiento en el mercado <input type="checkbox"/> Automatización de la operación <input type="checkbox"/> Aumento del portafolio <input type="checkbox"/> Diversificación de clientes <input type="checkbox"/> Disminución de costos <input type="checkbox"/> Disminución de gastos <input type="checkbox"/> Aumento de precios <input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas

_____ Personal más capacitado
_____ Innovación
18. Enumere en orden de secuencia las áreas que intervienen en el proceso operativo de MC
19. En orden de importancia ¿Si estuviera bajo su dirección, qué problema de MC resolvería primero?
20. Defina brevemente los siguientes conceptos: Productividad: Desempeño: Rendimiento: Eficiencia: Efectividad: Modelo de negocio: Rentabilidad: Estrategia: Incentivo: Cultura empresarial: Reproceso: Flexibilidad: Prospectiva: Control: Dirección:

Anexo 2

	Encuesta Diagnóstico – Coaching – Directivos
1. Con relación a cuál de las siguientes variables se clasifica un cliente como "ideal". Clasifique de mayor a menor (de 5 a 1): _____ Mayores precios _____ Ventas constantes _____ Menores costos en la producción relacionada con el portafolio global _____ Reconocimiento en el mercado _____ Condiciones de cobro	
2. Con relación a cuál de las siguientes variables se clasifica a un proveedor como "ideal". Clasifique de mayor a menor (de 6 a 1): _____ Menores precios _____ Tiempos de entrega _____ Menores costos totales (asociados a la disponibilidad del material en planta) _____ Flexibilidad (facilidad para responder a una necesidad) _____ Condiciones de pago _____ Calidad	
3. Con relación a cuál de las siguientes variables se clasifica a un producto como "ideal". Clasifique de mayor a menor (de 6 a 1): _____ Automatización en los procesos _____ Producción a escala _____ Menor uso de mano de obra _____ Generación de stocks _____ Material complementario _____ Material sustituto	
4. Con relación a cuál de las siguientes variables se clasifica el servicio prestado como "ideal". Clasifique de	

mayor a menor (de 6 a 1):

- _____ Entregas sin daños
- _____ Demanda planeada vs demanda abastecida
- _____ Tiempo de entrega
- _____ Gestión de información
- _____ Precios
- _____ Flexibilidad

5. ¿En promedio cuál es el costo de transporte asociado a la operación?

6. ¿Cuál es la estrategia que hace rentable la operación de MC Plásticos?

7. ¿Cuál es la estrategia que hace crecer el modelo de negocios de MC Plásticos?

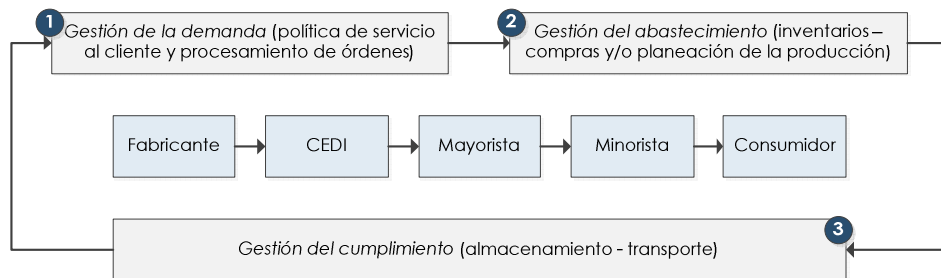
8. ¿Cuáles de las siguientes variables definen mejor el propósito de los socios en la compañía? Clasifique de mayor a menor (de 5 a 1):

- _____ Disminución de costos
- _____ Incremento en el servicio
- _____ Sistematización de procesos
- _____ Crecimiento económico
- _____ Incremento de las utilidades netas

9. ¿Cuáles de las siguientes variables definen mejor el propósito de la operación de la compañía? Clasifique de mayor a menor (de 5 a 1):

- _____ Disminución de costos
- _____ Incremento en el servicio
- _____ Sistematización de procesos
- _____ Crecimiento económico
- _____ Incremento de las utilidades netas

10. La cadena de suministro está representada por el siguiente gráfico:



¿En qué parte de la cadena, se encuentra MC como partícipe del mercado? _____

11. Para las siguientes variables, defina el % de costo promedio que representan para MC Plásticos

- _____ Administración
- _____ Almacenamiento
- _____ Inventarios
- _____ Transporte
- _____ Mano de obra
- _____ Mantenimiento
- _____ Financiamiento
- _____ Manejo de materiales
- _____ Información

12. ¿Cuáles de las siguientes actividades ejecuta MC Plásticos? Marque con una X

- _____ Evaluación de los recursos de procuración
- _____ Jerarquización de necesidades de la demanda
- _____ Planeación del inventario
- _____ Requerimientos de distribución
- _____ Planeación de recursos para la producción (de largo plazo)
- _____ Planeación de la infraestructura

- _____ Decisiones make/buy
- _____ Planeación del modelo de negocio
- _____ Planeación y gestión del portafolio de productos
- _____ Solicitar, recibir, inspeccionar, guardar y canalizar materiales
- _____ Evaluación de materiales
- _____ Evaluación de proveedores
- _____ Realización de cotizaciones (proveedores)
- _____ Definición de contratos con los clientes
- _____ Definición de contratos con los proveedores
- _____ Gestión de almacenes
- _____ Gestión y control de inventarios
- _____ Gestión de transporte
- _____ Información actualizada de cuentas por pagar
- _____ Pagos alineados a las condiciones de cobro - crédito (no exceder el tiempo negociado)
- _____ Incentivos
- _____ Penalidades
- _____ Evaluación de perfiles
- _____ Evaluación de condiciones de producción
- _____ Evaluación de condiciones de empaque
- _____ Gestión de almacenamiento
- _____ Manejo de infraestructura y equipo
- _____ Calidad
- _____ Esquema, secuencia y calendario de producción
- _____ Capacidad a corto plazo
- _____ Cambios de ingeniería
- _____ Gestión de desarrollo
- _____ Gestión de información interna
- _____ Realización de cotizaciones (clientes)
- _____ Registro y mantenimiento de ordenes en firme (cliente)
- _____ Información actualizada de bases de datos de clientes, productos y precios
- _____ Información actualizada de cuentas por cobrar, créditos y facturación
- _____ Cobros alineados a las condiciones de pago – crédito
- _____ Envíos a tiempo
- _____ Cumplimiento del plan demandado por el cliente
- _____ Gestión de tráfico y carga
- _____ Importación y exportación de productos
- _____ Itinerarios
- _____ Inventarios para entregas
- _____ Evaluación del desempeño de la compañía
- _____ Gestión logística de devoluciones
- _____ Gestión financiera de devoluciones
- _____ Gestión logística de rechazos
- _____ Comunicación con clientes
- _____ Comunicación con proveedores
- _____ Generación de documentos alineados a la operación
- _____ Generación de documentos necesarios para la operación

13. En orden de importancia (de mayor a menor) ubique el impacto de los siguientes objetivos para la operación de MC

_____ **Control:** Desarrollo de estándares de desempeño adecuados para contrastar con las métricas obtenidas y evaluarlas

_____ **Monitoreo:** Generación de métricas apropiadas para evaluar el desempeño de sistema para reportar a la gerencia

_____ **Dirección:** Establecimiento de estructuras de motivación y recompensa para mejorar el desempeño

14. ¿Cuál es la ventaja competitiva de MC Plásticos?

15. En 5 años cuál de las siguientes variables definirá mejor el crecimiento económico de MC Plásticos. Clasifique de mayor a menor (de 15 a 1)

- _____ Aumento de la productividad
- _____ Disminución del personal asociado a la operación
- _____ Producción a escala
- _____ Incremento de activos fijos
- _____ Aumento del patrimonio
- _____ Aumento de las utilidades
- _____ Aumento del margen

- _____ Reconocimiento en el mercado
- _____ Automatización de la operación
- _____ Aumento del portafolio
- _____ Diversificación de clientes
- _____ Disminución de costos
- _____ Disminución de gastos
- _____ Aumento de precios
- _____ Alianzas estratégicas

Nota: Las actividades de la pregunta 12 se refieren a actividades clave en los procesos de la cadena de suministro. La relación plan – actividad es:

Proceso	Actividad
Plan (Plan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de los recursos de procuración ▪ Jerarquización de necesidades de la demanda ▪ Planeación del inventario ▪ Requerimientos de distribución ▪ Planeación de recursos para la producción (de largo plazo) ▪ Planeación de la infraestructura ▪ Decisiones make/buy ▪ Planeación del modelo de negocio ▪ Planeación y gestión del portafolio de productos ▪ Evaluación de perfiles ▪ Generación de documentos alineados a la operación ▪ Generación de documentos necesarios para la operación
Recibo (Source)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar, recibir, inspeccionar, guardar y canalizar materiales ▪ Evaluación de materiales ▪ Evaluación de proveedores ▪ Definición de contratos con los clientes ▪ Definición de contratos con los proveedores ▪ Gestión de almacenes ▪ Gestión y control de inventarios ▪ Gestión de transporte ▪ Gestión de almacenamiento
Hacer (Make)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de condiciones de producción ▪ Evaluación de condiciones de empaque ▪ Manejo de infraestructura y equipo ▪ Calidad ▪ Esquema, secuencia y calendario de producción ▪ Capacidad a corto plazo ▪ Cambios de ingeniería

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de desarrollo
Entrega (Deliver)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de cotizaciones (proveedores) ▪ Información actualizada de cuentas por pagar ▪ Pagos alineados a las condiciones de cobro - crédito (no exceder el tiempo negociado) ▪ Incentivos ▪ Penalidades ▪ Gestión de información interna ▪ Realización de cotizaciones (clientes) ▪ Registro y mantenimiento de ordenes en firme (cliente) ▪ Información actualizada de bases de datos de clientes, productos y precios ▪ Información actualizada de cuentas por cobrar, créditos y facturación ▪ Cobros alineados a las condiciones de pago – crédito ▪ Envíos a tiempo ▪ Cumplimiento del plan demandado por el cliente ▪ Gestión de tráfico y carga ▪ Importación y exportación de productos ▪ Itinerarios ▪ Inventarios para entregas ▪ Evaluación del desempeño de la compañía
Devoluciones (Return)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión logística de devoluciones ▪ Gestión financiera de devoluciones ▪ Gestión logística de rechazos ▪ Gestión financiera de rechazos ▪ Comunicación con clientes ▪ Comunicación con proveedores

Anexo 3

Fuerza de Porter	Parámetro	Análisis
Poder de los proveedores	(+) Bajo coste de cambio (-) Poco poder de negociación debido al control de precios (+)Mucho poder de negociación debido al gran número de proveedores (+) Presencia de oligopolios	<i>El poder de negociación de los proveedores es mixto.</i> Los proveedores que ofrecen la principal materia prima (resinas) controlan los precios, lo cual les brinda poder (está influenciado por los precios de mercado del petróleo, haciendo que los proveedores hagan estimaciones sobrevaluadas), mientras que para los demás insumos se compran requerimientos estándar únicamente en función al precio dado que el mercado ofrece amplitud de proveedores (bolsas, cajas, tarimas, etc.)
Poder de los	(-) Mínimo coste de cambio	<i>El poder de negociación de los clientes es alto.</i>

compradores	(-) Muchos clientes compran por precio (+) Posibilidad de realizar integraciones hacia adelante (+) Tendencia "fiel" en el sector	Dado que MC tiene la posición de fabricante en la cadena de suministro debe responder fielmente a las necesidades y restricciones del cliente. Al contar MC con su aliado Forta Lab puede brindar a sus clientes un proceso adicional que les permiten disminuir costos logísticos totales
Barreras de entrada	(-/+) Pocas pero significativas barreras de entrada (+) Globalización: marcas conocidas internacionalmente	Dado que el comercio está destinado a un número acotado de clientes que controlan el mercado, es difícil que ingresen al sector otros ofertantes. Los principales ofertantes de MC son empresas con solidez financiera (activos fijos, tipos de nave, experiencia, etc.) parámetros que no se adquieren fácilmente al ingresar a un sector maduro. <i>Luego, se presentan fuertes barreras a la entrada</i>
Amenaza de productos sustitutos	(+) Productos de vidas cortas (+) Productos con altos márgenes netos (+) Mejora calidad / costo (automatización) (+) Dumping	Se producen bienes diferenciados. Al adquirir negocios nuevos o al tratar de cumplir con entregas comprometidas se puede incurrir en dumping, es decir, en bajar los precios por debajo de los costos de producción. Los precios son inversamente proporcionales al aumento de la productividad, por lo que se deben estandarizar escalas de producción. <i>Así, la amenaza es baja</i>
Rivalidad entre competidores	(+) Buen imagen de marca (+) Relaciones con los clientes (-) Competidores locales, nacionales e internacionales	<i>La rivalidad entre competidores no es alta, ya que los negocios son adquiridos en función a relaciones comerciales de largo plazo que tiene MC con sus clientes, en las que se hacen acuerdos para compartir una relación ganar – ganar</i>

Anexo 4

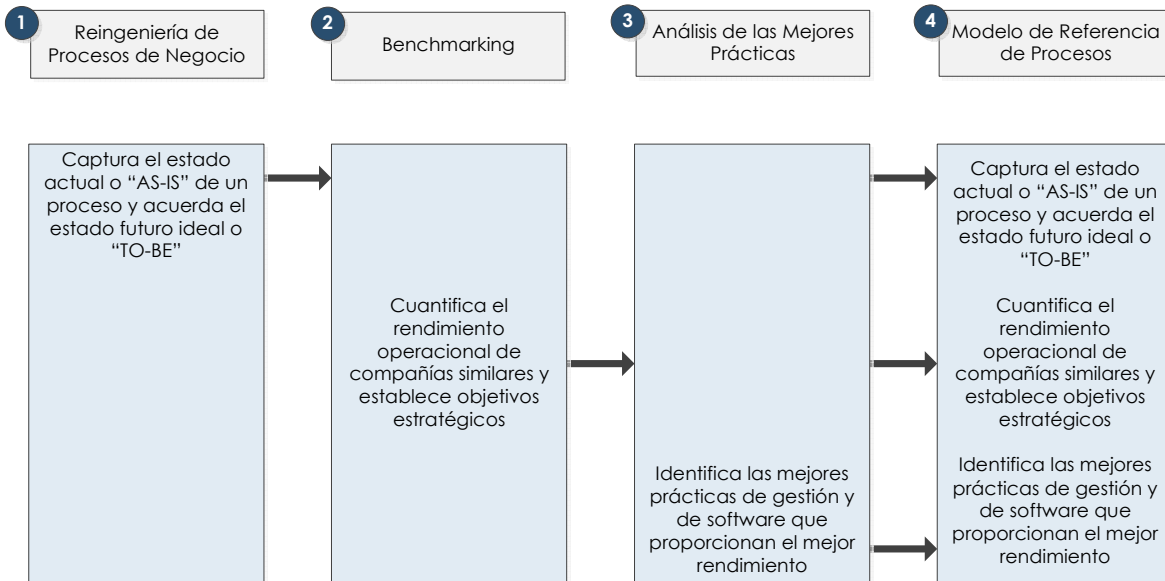
Asunto Estratégico	Objetivo	Proceso	Agente Responsable
Directriz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir la directriz estratégica de la empresa para que el personal la conozca y la use como guía de acción y decisión ▪ Instaurar una estructura organizacional que haga eficiente la operación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar planes de coaching con control mensual para el control del cambio cultural. Identificar factores y agentes adversos al cambio, coordinar políticas de mejora ▪ Generar un plan de asociatividad entre nuevas posiciones jefe – empleados, demarcando los objetivos perseguidos por el área respecto a la operación de la empresa. Crear eventos culturales que permitan acercar la nueva estructura organizacional 	Gerente de Recursos Humanos
Re – procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear los procesos de la empresa como sistema y de cada área de operación ▪ Caracterizar los roles y actividades que debe desarrollar cada cargo de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con las relaciones críticas formuladas se deben mapear los procesos en función a su condición dentro del sistema (relación de entradas, transformación y salidas) incluyendo las características de los procesos de la cadena de suministro (plan, ejecución, soporte, entrega y retorno). Debe mapearse el proceso a nivel global y luego a nivel específico evaluando la consistencia de las relaciones de inicio a fin y de fin a inicio. Debe definirse la ruta crítica del proceso. Se recomiendan crear manuales soporte (tanto del proceso, como del uso del sistema) que puedan ser consultados por cualquier usuario ▪ Definir deberes y derechos de los cargos. Deberá hacerse una evaluación académica para contrastar conocimientos base. Definir perfiles psicométricos para los cargos. Evaluar los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control Interno – Ingeniero de Procesos ▪ Control Interno – Ingeniero de Procesos –

		actuales y de ser necesario aproximarlos al perfil definido. Se recomienda crear manuales donde se expongan las responsabilidades, objetivos base (generales y específicos), indicadores de desempeño que tiene cada área y usuario respectivamente, y las relaciones con las demás áreas	Gerente de RH
Desincentivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear planes de capacitación para profesionalizar a los empleados, en especial a aquellos que toman decisiones ▪ Crear condiciones para que los empleados reconozcan sus procesos de crecimiento dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear planes de capacitación estratégicos y tácticos. Se recomiendan hacer reuniones cada trimestre para renovar el <i>espíritu de cambio corporativo</i> ligado a la estrategia. Se recomienda que los gerentes de área capaciten y evalúen a sus empleados por lo menos dos veces al año para definir mejoras y premiar esfuerzos (también se deben aplicar penalidades). El área de sistemas juega un papel importante en esta actividad ya que también debe crear planes de capacitación que aseguren que los usuarios usen eficientemente los recursos (que no se subutilicen). Monitorear nuevas necesidades informáticas a implementar y coordinar la adquisición (ejemplo: enseñar a usar una aplicación, comprar equipos específicos, definir reportes óptimos, etc.) ▪ Definir con claridad la ruta de crecimiento laboral ("hasta donde puede ascender un cargo") y las condiciones necesarias para llegar a tal puesto. La ruta de crecimiento debe incluir responsabilidades, objetivos, personas a cargo, incrementos prestacionales e indicadores de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de recursos humanos, Gerente de TIC's y gerentes de área. ▪ Dirección – Gerente de recursos humanos - Nóminas
Costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la productividad de la planta para obtener incrementos en las utilidades netas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar modelos de optimización (se recomienda usar el método de multiplicadores de Lagrange y/o modelos econométricos) para análisis de combinación máquina molde y/o sector y/o producto y/o cliente. Los resultados de la contabilidad interna deben darse a conocer a nivel empresa a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Finanzas

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir los costos financieros del inventario ▪ Reducir las asimetrías de información 	<p>través de un comunicado (dirigido por el área TIC's) para que los empleados identifiquen el esfuerzo realizado y las áreas de oportunidad en desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un modelo de control de índices de inventario para tomar medidas de reducción de días reales (se recomienda usar un método PEPS respecto a la cuantía de días de inventario y/o índice de rotación, independientemente de que el sistema valúe a costo estándar) y generar alertas para el desplazamiento de materiales y productos (control semáforo). Se debe calcular el cash gap para todos los materiales (se evalúa el ciclo de conversión del efectivo en días y en la misma relación el costo financiero de la operación a nivel cliente y compañía. El cash gap: días de inventario + días para cobrar – días para pagar). ▪ Conciliar los resultados de la gestión respecto a la demanda de los socios de manera trimestral para asegurar que se siga la misma directriz. Los resultados deben evaluar los objetivos alcanzados a nivel cuantitativo y cualitativo para identificar áreas de oportunidad e intervenir inmediatamente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel 1: Gerente de finanzas y de recursos humanos. Nivel 2: Gerentes de áreas
--	--	--	---

Anexo 5

Ilustración 19. Modelo de Referencia de Procesos (Adaptado de SCC, 2006)



Fuente: Alfaro Saiz, Juan José; Rodríguez Rodríguez, Raúl; Ortiz Bas, Ángel. Sistemas de Medición del Rendimiento para la Cadena de Suministro. Alfaomega Grupo Editor. 2008. Pág. 83

Anexo 6

Tabla 23. Procesos del Modelo SCOR

Proceso	Características	Actividades Primarias	Actividades Secundarias
PLAN (PLAN)	Engloba a aquellos procesos entre la demanda y el suministro de productos / servicios en una organización de forma que ésta pueda cumplir con sus objetivos	Planeación de la demanda y el suministro	Consideración de recursos, políticas de stocks, capacidades de producción, distribución, requerimiento de materiales, etc.
SOURCE (EJECUCIÓN)	Integra los procesos que incluyen tareas que se ocupan de obtener bienes y/o servicios para el cumplimiento de la planeación de la demanda	Suministro y adquisición de materiales Manejo de la infraestructura de suministro Manejo del proceso Inbound	Recepción, inspección, almacenamiento y pago de materiales (de materias primas o bienes de consumo producidos)
MAKE (SOPORTE)	Transforma bienes en un estado inicial, añadiéndoles valor, en productos terminados que satisfacen la planeación de la demanda	Realización de la Producción Manejo de la Infraestructura de Producción	Compra y recepción de materiales, fabricación de productos, comprobación del producto, empaquetado, almacenamiento y lanzamiento
DELIVER (ENTREGA)	Provee productos y servicios terminados para acometer la demanda, ya sea actual o planificada de una organización	Manejo de órdenes Manejo de almacén Manejo de transportación e instalaciones Manejo de infraestructura para entregas	Gestión del pedido, gestión del transporte y de la distribución
RETURN (RETORNO)	Gestiona el flujo de productos y/o información que regresa a la empresa	Suministro de la entrega	Autorización, programación, recepción, verificación, reposición y crédito

Tabla 24. Niveles de Procesos SCOR

	Nivel	Descripción
1	Nivel Superior (Tipos de Procesos)	El Nivel 1 define el contenido y los límites del modelo SCOR. Se establecen los objetivos de rendimiento a alcanzar
2	Nivel de Configuración (Categorías de Procesos)	En el nivel 2, una cadena de suministro puede ser configurada a partir de, aproximadamente, 24 categorías de procesos estándar. Las organizaciones implementan sus estrategias de operaciones a partir de la configuración única de su cadena de suministro
3	Nivel de Elementos (Descomposición de Procesos)	<p>El nivel 3, que proporciona la oportunidad de definir la habilidad de una organización para competir exitosamente en sus mercados, contiene los siguientes elementos de procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definiciones de elementos de procesos - Información de entrada/salida de los elementos de procesos - Indicadores de rendimiento de procesos - Requerimientos de sistemas para poder soportar las "mejores prácticas" identificadas ▪ Las compañías "refinan" su <i>Estrategia de Operaciones</i> en el Nivel 3
4	Nivel de Implementación (Descomposición de Elementos de Procesos)	En el nivel 4, las organizaciones implementan prácticas específicas de gestión de la cadena de suministro. A través de las cuales, las organizaciones pretenden alcanzar ventajas competitivas y adaptarse a cambios de negocio

Fuente: Elaboración Propia. Información tomada de Stephens, 2001.