



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA  
EMPRESA INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS PALACIOS MÁRQUEZ C LTDA  
DE LA CIUDAD DE MACHALA

LANDIVAR ORTIZ MIRIAN MARLENE

MACHALA  
2016



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA  
EMPRESA INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS PALACIOS MÁRQUEZ C  
LTDA DE LA CIUDAD DE MACHALA

LANDIVAR ORTIZ MIRIAN MARLENE

MACHALA  
2016

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO, JAYA PINEDA IDDAR IVAN y MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS PALACIOS MÁRQUEZ C LTDA DE LA CIUDAD DE MACHALA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



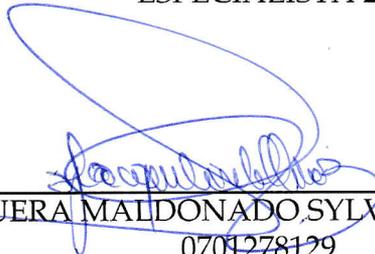
---

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO  
0702603747  
ESPECIALISTA 1



---

JAYA PINEDA IDDAR IVAN  
0702599861  
ESPECIALISTA 2



---

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE  
0701278129  
ESPECIALISTA 3



---

GARCES QUILAMBAQUI RONALD GABRIEL  
0704047646  
ESPECIALISTA SUPLENTE

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** LANDIVAR ORTIZ MIRIAN.docx (D21377670)  
**Submitted:** 2016-08-12 01:26:00  
**Submitted By:** 4an.landivarmirian@gmail.com  
**Significance:** 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, LANDIVAR ORTIZ MIRIAN MARLENE, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS PALACIOS MÁRQUEZ C LTDA DE LA CIUDAD DE MACHALA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que él asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 27 de septiembre de 2016



LANDIVAR ORTIZ MIRIAN MARLENE  
0704460476

## RESUMEN

La planificación estratégica se constituye un proceso organizado con el objetivo de lograr las metas para la organización de forma conjunta, es una manera de anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan tanto en el ámbito interno como externo de la organización. También debe ser entendida como un proceso de tipo participativo en el que es importante respetar las fases que componen los diferentes procesos.

En el presente trabajo de investigación se llevará a cabo el análisis de un Modelo de Planificación Estratégica, herramienta importante de los modelos de planificación, el cual será aplicado a la empresa Palmplast Cia. Ltda. de la ciudad de Machala, la cual es una industria de plástico de gran reconocimiento a nivel nacional, donde será aplicada una matriz cuantitativa de planificación estratégica, la cual consiste en una técnica para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, por lo tanto indica en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas para desarrollar.

Llevar a cabo esta acción es importante ya que la planeación estratégica proporciona las herramientas necesarias para visionar lo que es posible lograr para la organización, para lograr la unión entre los colaboradores y en conjunto trabajar por la consecución de un mismo objetivo.

En el desarrollo del trabajo se expone lo más importante de la planificación estratégica, la investigación realizada dentro de la organización mediante análisis FODA, la matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica, así como también las conclusiones realizadas a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Planeación estratégica, matriz cuantitativa, FODA, desarrollo organizacional, empresa.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	6
ÍNDICE GENERAL .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. Objetivo .....	10
2. DESARROLLO.....	11
2.1. Importancia de la Planeación Estratégica.....	11
2.2. Valores Estratégicos.....	13
2.3. Pensamiento estratégico .....	14
2.4. Técnicas para el diseño estratégico .....	15
2.5. Caso de análisis .....	16
2.6. Desarrollo del caso.....	17
3. CONCLUSIONES.....	21
BIBLIOGRAFÍA .....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco analítico para formular estrategias.....	15
---	----

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

De esta manera la planificación estratégica se llega a establecer como un proceso organizado con el propósito de lograr las metas de la empresa, convirtiéndose en una manera de prever cualquier inconveniente y prepararse para los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten ya sea tanto en el ámbito interno como externo. También se la entiende como un proceso de tipo participativo donde se consideran las fases que son parte de la estructura de los diferentes procesos.

Las organizaciones tienen que estar preparadas para enfrentar sus creencias más arraigadas acerca de sus empresas y sus procesos, donde deben contemplarse alternativas diferentes a las tradicionales, de esta forma se debe considerar que en la empresa lo más escaso no son los recursos financieros sino la creación, es importante tener nuevas perspectivas y sacar provecho de ella (Alvarado, Aguilar, Agustín, Alvarado, & Cruz, 2014).

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado (Contreras, 2013).

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los

objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Una buena planeación será la base para tener un horizonte libre que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan. El conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos.

En el presente trabajo se realiza el análisis de un Modelo de Planificación Estratégica, la que en la actualidad es una de las más importantes herramientas a la hora de llevar a cabo un modelo de planificación, mismo que será aplicado a la Empresa Palmaplast, perteneciente a la Corporación Palmar. Empresa dedicada a la industria del plástico y con gran prestigio y reconocimiento a nivel nacional, se realizará una matriz cuantitativa de planificación estratégica, con la cual se determinará el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, por lo tanto indica en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias para desarrollar.

El uso de estas herramientas es importante debido a que la planificación estratégica proporciona los métodos para proyectar los que es posible de lograr para el crecimiento y desarrollo de la organización, aumentar el trabajo en equipo y con compromiso en la consecución de los objetivos. En el trabajo realizado se presenta aquello más relevante de la planificación estratégica, se realiza un análisis FODA, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica y se establecen las conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

### **1.1. Objetivo**

Realizar un modelo de Planificación Estratégica mediante la aplicación de una matriz cuantitativa aplicado a la empresa Industrial de Plásticos Palacios Márquez C. Ltda

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. Importancia de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es una de las herramientas que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar el futuro, dirigiendo las acciones hacia metas consideradas realistas, razón por la cual es importante conocer y aplicar aquellos elementos que intervienen en la planeación. La planificación estratégica se encuentra relacionada directamente con la dirección de las organizaciones, es así que todo gerente o persona que se encuentre en un cargo directivo debe entender la naturaleza de la planificación y como llevarla a cabo.

Al mismo tiempo, la planificación estratégica representa una herramienta clave de las administraciones locales para impulsar un desarrollo territorial integrado, participativo y orientado a la cohesión social. (Tassara, 2014)

La planificación estratégica se convierte en una actividad fundamental para el éxito organizacional, debido a que en ella se plantea el esquema estratégico futuro, donde se mezclan los enfoques del negocio y acciones a seguir para mantener o incrementar la competitividad, es así que es de vital importancia que las empresas revisen continuamente los elementos de la planificación, a fin de ajustar aspectos débiles que pudieran afectar su adaptación a los cambios del entorno (González, Rivero, & Puche, 2013).

Es indiscutible que cualquier tipo de organización que no le da la debida importancia y que además no dispone de un sistema de planeación estratégica puede correr grandes riesgos e incluso extinguirse. Es una de la planeaciones que se encuentra más disponible en la organización y esta puede ser aplicada al largo plazo, llega a considerar a las organizaciones como un todo.

En la planeación estratégica los administradores deben ser capaces de detectar lo que debe ser realizado en la organización para cumplir con las metas en el corto y mediano plazo y asentar las bases hacia el futuro, es decir al largo plazo. En la planeación estratégica se llega al principio del compromiso, debido a esto los planificadores no deben incurrir en los costos de planeación a menos que sea anticipado mediante rendimientos razonables sobre las inversiones.

La planeación estratégica también debe ser integrada a aquellas estrategias que se encuentran relacionadas con la misión, la visión y los posibles escenarios donde se llevan a cabo. Las características que la diferencian son las siguientes:

- a. Se encuentra proyectada a varios años, se planifica efectos y consecuencias para el largo plazo.
- b. Considera a la empresa como una totalidad, abarcando los recursos y áreas de actividades, además de preocuparse por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- c. Se encuentra definida por la cima de la organización, responde a un plan mayor, y bajo esta dependencia están todas las demás.

La importancia para los gerentes y las organizaciones se ha incrementado, ahora los gerentes o directivos de las organizaciones definen la misión de las organizaciones en términos claros y concisos, de esta manera resulta fácil otorgarles dirección y propósitos, y en razón de esto llegan a funcionar mejor y responden de mejor manera a los cambios que puedan llegar a originarse.

La planeación estratégica, contribuye a entender de manera más clara las actividades dentro de la organización, esto permite la formulación de planes y actividades que conduzcan a las metas, además de preparar a las organizaciones para enfrentar los cambios que se produzcan en la sociedad, en el ambiente laboral, en los mercados.

Antes, cuando los cambios se originaban de forma más lenta, los gerentes tenían la capacidad de planificar solamente basados en experiencias previas, pero en la actualidad, en este mundo globalizado, los cambios llegan a ocurrir con extrema rapidez, de esta manera la empresa se encuentra envuelta en esos cambios y si no fuera por la planificación de los gerentes se puede continuar con los objetivos establecidos inicialmente.

Según los estudios de varios autores, fue después de la segunda guerra mundial que varios acontecimientos aumentaron la importancia de la planeación estratégica.

- a. Aceleración del cambio tecnológico: A raíz de tecnología de la posguerra, se crearon industrias nuevas, esto ocasionó que las organizaciones buscaran nuevas oportunidades con el objetivo de crecer.

- b. La creciente complejidad del oficio gerencial: en la actualidad son muchos los factores a los que tienen que enfrentarse los gerentes, estos pueden llegar a incluir la inflación, el aumento de los costos fijos, el traslado de las personas y de los mercados a las grandes ciudades y las relaciones existentes entre la responsabilidad y la práctica gerencial.
- c. Dentro de las organizaciones el crecimiento y diversidad del personal, la diversificación de los productos. Solo con el uso de la planeación los gerentes podrán anticiparse a estos cambios y hacer frente a los problemas a más de identificar las oportunidades.

Un aspecto importante de la planificación estratégica es el análisis FODA, siendo el análisis FODA una herramienta administrativa básica y versátil que tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros, muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de su aplicación son de gran utilidad en el análisis del mercado-producto y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico (Ronda, 2014).

## **2.2. Valores Estratégicos**

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión. Todo lo que pueda aportar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar (Londoño, 2014).

Los valores estratégicos de las organizaciones, toman en consideración lo siguiente:

- a. **Conocimiento y satisfacción del cliente:** Mediante esta estrategia se trata de identificar a los clientes y potenciales clientes, como satisfacer sus necesidades mediante los productos o servicios que ofrece la organización.
- b. **Conocimiento del Mercado:** El conocimiento del mercado es importante para la toma de decisiones, en este sentido el crecimiento de las organizaciones que va acompañado junto con el desarrollo de los nuevos mercados.
- c. **Eficiencia:** Lo que se busca con esta estrategia es lograr el efecto que se desea empleando los mejores medios posibles.
- d. **Innovación:** Directamente relacionado con la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos que resulten más significativos en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos de tipo tecnológico para el logro de productos o procesos que resulten productivos con especificaciones o propiedades de tipo técnico que son diferenciadas de acuerdo a las exigencias que hay en el mercado.
- e. **Sinergia:** Considerada como la acción y creación colectivas, además es unión, cooperación y concurso de causas para el logro de los resultados y beneficios conjuntos, van encaminados a los objetivos comunes.
- f. **Liderazgo:** resulta importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los nuevos retos de los mercados.
- g. Es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

En la actualidad debido a los cambios que vive el mundo es indispensable formar parte de la competitividad empresarial, razón por la cual es importante considerarla como una fuente de desarrollo para la organización.

### **2.3. Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico se lleva a cabo mediante la reflexión sobre la naturaleza del proyecto y sobre aquellos desafíos que se plantea. Definir qué es lo que resulta esencial y que es lo secundario, cuales son aquellos factores que no pueden ignorados y por los que se podría poner en riesgo a la organización.

Es así que el pensamiento estratégico individual llega a involucrar la aplicación de un juicio que ayuda a la experimentación de futuras acciones. De esta manera el pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de decisiones bajo una común perspectiva que permite a la organización dirigirse hacia el futuro de una

manera más constructiva para todas las personas que forman parte de la organización (Aguirre, 2015)

- La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.
- El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.
- El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.
- Sentirse partícipe de los logros de la organización.

No se trata solamente de crear buenas estrategias, sino que también se consideran a las ejecuciones.

#### 2.4. Técnicas para el diseño estratégico

Las técnicas más utilizadas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la siguiente tabla. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para crear, intensificar, evaluar y elegir estrategias.

**Tabla 1. Marco analítico para formular estrategias**

ETAPA 1. ETAPA DE LOS INSUMOS				
Matriz de evaluación de los factores internos		Matriz del perfil competitivo	Matriz de evaluación de los factores externos	
ETAPA 2. ETAPA DE ADECUACIÓN				
Matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades – fuerzas.	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.	Matriz del Boston Consulting Group	Matriz interna - externa	Matriz de la gran estrategia
ETAPA 3. ETAPA DE LA DECISIÓN				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

**Matriz de evaluación de los factores internos:** Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo (Mejía & Higuera, 2014).

**Matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades – fuerzas:** Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones (Sánchez, 2014).

**Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica:** Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la matriz de evaluación de los factores internos y de la matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades – fuerzas, para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos (Paz, 2014).

## 2.5. Caso de análisis

Elabore la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) seleccionando una empresa privada de la ciudad de Machala.

Objetivo: Este ejercicio le dará práctica para desarrollar una matriz MCPE, para determinar el atractivo relativo de las diferentes alternativas estratégicas.

Para la elaboración de la matriz debe considerar:

- a. Datos identificativos de la empresa seleccionada.
- b. Reseña histórica de la empresa.
- c. Análisis de la empresa tanto internos como externos
- d. Hacer una lista de las oportunidades / amenazas externas y de las fortalezas / debilidades. Esta información debe tomarse de las matrices EFI y EFE
- e. Asignar la ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave
- f. Examinar las matrices de la etapa anterior.
- g. Determinar el puntaje de la atractividad (PA). El puntaje de atractivo se determina examinando uno a uno los factores internos y externos.
- h. Calcular la calificación del atractivo

- i. Obtener la calificación total de atractivo
- j. Análisis de los resultados obtenidos.

## **2.6. Desarrollo del caso**

### **a. Datos identificativos de la empresa seleccionada**

El presente trabajo se realiza en la Industria de Plásticos Palacios Márquez Palmoplast C. Ltda, registrada en el Servicio de Rentas Internas con el Ruc N°. 0790098854001. La planta industrial se encuentra en el Km. 1.5 vía Machala – Pasaje s/n, y las oficinas en la Av. 25 de Junio y Av. Castro Benítez.

La actividad económica de la empresa es la elaboración y comercialización de fundas plásticas, daipas, pañuelos, etiquetas adhesivas y clisés flexodigitales de alta calidad y promoviendo el mejoramiento continuo del desempeño del recurso humano y de los procesos.

### **b. Reseña histórica de la empresa**

Palmoplast pertenece a la Corporación Palmar, la misma que dio por inicio a sus actividades económicas a finales del año 1995 en la ciudad de El Guabo, Provincia de El Oro, gracias a la visión del empresario Sr. Euclides Palacios Palacios, quien a la actualidad es considerado un gran ejemplo en lo que se refiere a la producción bananera.

### **c. Análisis de la empresa tanto internos como externos**

La industria plástica es uno de los sectores que representa mayor movimiento en el Ecuador, no solo como transformadores de resina en productos terminados sino como parte vital de otras cadenas productivas debido a su utilización en procesos. Entre los factores internos que son parte del análisis de la empresa se encuentran la falta de una planeación eficaz, el trabajo no es delegado de forma adecuada

Entre los factores externos se encuentran la recesión económica, aumento de empresas que hacen competencia a la organización, desarrollo de tecnología innovadora que dejará irremediablemente a la que utiliza la empresa en la actualidad en desventaja.

- d. Hacer una lista de las oportunidades / amenazas externas y de las fortalezas / debilidades. Esta información debe tomarse de las matrices EFI y EFE

#### Oportunidades

- Crecimiento constante de la industria del plástico
- Excelentes relaciones con los clientes
- Innovación y producción de nuevos productos
- Aumento en la fabricación de plásticos para uso industrial, agrícola y comercial.
- Proveedores de importantes industrias

#### Amenazas

- Recesión económica
- Aumento de industrias de plástico
- Pérdida de potenciales clientes
- Desarrollo de tecnologías con mayor capacidad para la producción
- Gran competencia con respecto a los precios
- Productos sustitutos

#### Fortalezas

- Existe planificación estratégica
- Objetivos empresariales bien definidos
- Buena estructura organizacional
- Adecuada segmentación del mercado
- Confiabilidad en los canales de distribución
- Buena calidad del producto
- Se cuenta con liquidez para solventar las deudas

#### Debilidades

- Los encargados de los departamentos no realizan una planificación eficaz.
- El trabajo no es delegado de forma adecuada.
- Falta de motivación de los trabajadores
- Alta rotación del personal, especialmente en la planta industrial
- Falta de estrategia, de promoción y de publicidad
- Poco control en los inventarios
- Las instalaciones no tienen ubicación estratégica
- Los sistemas de información no son actualizados con regularidad

e. Asignar la ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave

**Estrategia 1:** Mejorar las estrategias de marketing para captar y recuperar a potenciales clientes

**Estrategia 2:** Crear un nuevo departamento para realizar innovaciones a los productos ya existentes.

Factores críticos para el éxito.	Peso	EST. 1		EST. 2	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS.</b>					
Existe planificación estratégica	0.05	3	0.15	--	
Objetivos empresariales bien definidos	0.05	--		--	
Buena estructura organizacional	0.05	--		--	
Adecuada segmentación del mercado	0.10	3	0.30	3	0.30
Confiabilidad en los canales de distribución	0.02	3	0.06	--	
Buena calidad del producto	0.13	4	0.52	2	0.26
Se cuenta con liquidez para solventar las deudas	0.20	4	0.80	4	0.80
<b>DEBILIDADES</b>					
Los encargados de los departamentos no realizan un planificación eficaz	0.03	3	0.09	--	
El trabajo no es delegado de forma adecuada	0.02	2	0.04	--	
Falta de motivación de los trabajadores	0.05	--		--	
Alta rotación del personal, especialmente en la planta industrial	0.10	--		--	
No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización	0.02	--		--	
Bajo presupuesto para el departamento de marketing	0.05	4	0.20	4	0.08
Falta de estrategia, de promoción y de publicidad	0.05	3	0.15	--	
Ineficiente política de control de inventarios	0.03	2	0.06	--	
Las instalaciones no tienen ubicación estratégica	0.02	1	0.02	4	0.80
Los sistemas de información no son actualizados con regularidad	0.015	--		--	
Escasa comunicación entre departamentos	0.015	--			0.20
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Crecimiento constante de la industria del plástico	0.20	4	0.80	4	0.40
Excelentes relaciones con los clientes	0.10	4	0.40	4	0.20
Innovación y producción de nuevos productos	0.05	4	0.20	4	0.45
Aumento en la fabricación de plásticos para uso industrial, agrícola y comercial.	0.10	1	0.10	3	0.20
Proveedores de importantes industrias	0.05	--		--	
<b>AMENAZAS</b>					
Recesión económica	0.15	4	0.60		
Aumento de industrias de plástico	0.05	4	0.20		
Pérdida de potenciales clientes	0.05	--			
Desarrollo de tecnologías con mayor capacidad para la producción	0.15	4	0.60	4	
Baja de nivel de servicio	0.05	2	0.20	--	
Gran competencia con respecto a los precios	0.03	--		--	0.60
Productos sustitutos	0.02	--		--	
	2.0		5.49		4.29

f. Examinar las matrices de la etapa anterior

Se puede decir que la industria PALMAPLAST. Tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades. El ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa. La entrada de nuevos mercados es una buena opción para competir con otros productos y diversificar nuestro mercado, para contar con varias armas para hacerle frente a las adversidades.

- g. Determinar el puntaje de la atraktividad (PA). El puntaje de atractivo se determina examinando uno a uno los factores internos y externos.

El puntaje de atraktividad se determina de la siguiente manera.

Dónde: 1 = no es atractiva; 2 = algo atractiva; 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

- h. Calcular la calificación del atractivo

La calificación del atractivo es de 2.0

- i. Obtener la calificación total de atractivo

La calificación total del atractivo es de 5.49 para la Estrategia 1, y 4.29 para Estrategia 2.

- j. Análisis de los resultados obtenidos.

Se debe Elegir la Alternativa 1: Mejorar las estrategias de marketing para captar y recuperar a potenciales clientes

Algunos factores más tampoco afectan la elección que se está considerando, por lo que en esas hileras también aparecen guiones. Si un factor específico afecta a una estrategia, pero no a otra, afectará la elección que se haga, de tal manera que se deben registrar calificaciones del atractivo. El total de 5.49 de la suma de los

atractivos de la tabla. Las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables.

### **3. CONCLUSIONES**

Se concluye que la industria, posee un mercado en el cual se pueden consolidar con sus clientes actuales procurando captar nuevos clientes además de poder incursionar en otros mercados para la diversificación de las utilidades.

En el ambiente en que se desarrollan las empresas en la actualidad hacen que se encuentre en continua competencia para el desarrollo de la misma, esto se logra ofreciendo un producto de calidad a los clientes, creando productos de calidad y diversificando los ya existentes.

Contar con un departamento de investigación y desarrollo en una empresa que quiere estar a la vanguardia es indispensable ya que se podrá desarrollar nuevos productos que den una identificación en el mercado por la calidad, resistencia o el precio de los mismos.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*(31), 100-110. Obtenido de [http://ac.els-cdn.com/S0123592314001594/1-s2.0-S0123592314001594-main.pdf?\\_tid=442e4ae0-7dc5-11e6-a7cf-00000aab0f27&acdnat=1474219868\\_332479f46e431e635d47df96b4edcbd](http://ac.els-cdn.com/S0123592314001594/1-s2.0-S0123592314001594-main.pdf?_tid=442e4ae0-7dc5-11e6-a7cf-00000aab0f27&acdnat=1474219868_332479f46e431e635d47df96b4edcbd)
- Alvarado, L., Aguilar, A., Agustín, C., Alvarado, T., & Cruz, I. (2014). Implementación de un sistema de planeación estratégica, Balance Scorecard en la S.P.R.: Nueva Alianza de Agricultores Francisco I. Madero, Coahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(34), 897-907. Obtenido de [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/163842/2/23.%20Felipe%20Score%20Card\\_Madero.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/163842/2/23.%20Felipe%20Score%20Card_Madero.pdf)
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35(8), 152-181. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07>
- González, B., Rivero, A., & Puche, M. (2013). Planificación estratégica de marketing en empresas del sector comercial del municipio Cabimas. *Serbiluz*.
- Londoño, C. (2014). El ocaso de la Planeación Estratégica. *Revista EAFIT*.
- Mejía, C., & Higueta, C. (2014). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. *Estudios Gerenciales*, 31, 50-61. Obtenido de [http://ac.els-cdn.com/S0123592314001818/1-s2.0-S0123592314001818-main.pdf?\\_tid=72bf9c3c-7dcb-11e6-84a3-00000aacb361&acdnat=1474222523\\_8258197f94481efb5d19d88bee1f13a2](http://ac.els-cdn.com/S0123592314001818/1-s2.0-S0123592314001818-main.pdf?_tid=72bf9c3c-7dcb-11e6-84a3-00000aacb361&acdnat=1474222523_8258197f94481efb5d19d88bee1f13a2)
- Paz, J. (2014). Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. *Revista EAFIT*, 1-21.
- Ronda, G. (2014). La integración de los niveles estratégicos, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista EAN*, 28-57.

Sánchez, J. (2014). Estrategia integral para Pymes innovadoras. *Revista Escuela Administración de Negocios*(47), 34-45. Obtenido de <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/view/230/221>

Tassara, C. (2014). Planificación estratégica, administraciones locales y desarrollo territorial: una experiencia de la cooperación euro-latinoamericana en Colombia. *Iberoamerican Journal of Development Studies*.