

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra**  
**Vicerrectoría de Postgrado**  
**Área de Ciencias Sociales y Administrativas**



**Trabajo de Investigación Final para optar por el título de**  
*Magister en Administración Estratégica*

*“Propuesta de un Plan Estratégico para una empresa dedicada a la  
inyección del plástico, dirigido al mercado de la venta de pintura  
automotriz”  
Caso XX del Plástico S.R.L”*

**Sustentante:**

Stephanie Bass Fernández  
2009-5584

**Asesor de Contenido**

Prof. Luisa Luna

**Asesor Metodológico**

Prof. Abraham Barouch

Santo Domingo, República Dominicana

Mayo, 2017

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra**

**Decanato de Postgrado CSTA  
Centro de Desarrollo Profesional**

**Maestría de Administración Estratégica**

*“Propuesta de un Plan Estratégico para una empresa dedicada a la  
inyección del plástico, dirigido al mercado de la venta de pintura  
automotriz”*

*Caso XX del Plástico S.R.L”*

Yo, **Stephanie Bass Fernández**, a través del presente documento, autorizo a la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra a reproducir total o parcialmente mi tesis, tanto en soporte físico como digital, y a ponerla a disposición del público, mediante cualquier medio conocido (físico, en línea) o por conocer. Cualquier reproducción de este documento no debe ser para uso comercial o de lucro.

**Fecha:** 26/05/2017 **Firma del autor:** Stephanie Bass Fdez.

La PUCMM reconoce que los derechos de los trabajos de investigación requeridos en los programas de Postgrado corresponden a sus autores. No obstante, al inscribir su tesis, los estudiantes aceptan ceder a la PUCMM el derecho para la publicación de dichos trabajos en el Sistema de Bibliotecas, así como para los diversos usos y aplicaciones que de ellos pueda hacer la Universidad en el desarrollo de su función social.

Los autores asumen entera responsabilidad por las opiniones y juicios de valor expresados en sus trabajos de investigación. Al respecto, se requiere que todo ejemplar muestre la siguiente precisión:

***“Declaro, en mi calidad de autor de esta obra que cedo de manera formal, gratuita, permanente y absoluta a la PUCMM todos los derechos patrimoniales, de forma no exclusiva, que ostento sobre mi creación, pudiendo expresamente la PUCMM explotarla a su mejor conveniencia, recibiendo si así fuere el caso, regalías por usos onerosos; que como autor exonero a la PUCMM de cualquier responsabilidad por reclamos en contra de lo creado y que autorizo a que la misma sea protegida mediante las vías que a tales fines establece la ley, indicando siempre mi calidad de autor”***

***Stephanie Bass Fdez***

***20095584***

***Nombre, matrícula y firma***

## Índice

<b>1.0 Aspectos Introdutores del Estudio.....</b>	<b>8</b>
1.1 Antecedentes del Problema .....	8
1.2 Descripción del Problema.....	9
1.3 Preguntas de Investigación.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.5 Justificaciones de la Investigación .....	11
1.6 Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación .....	12
<b>2.0 Marco Teórico .....</b>	<b>13</b>
2.1 Plan Estratégico .....	13
2.1.1 Componentes de un Plan Estratégico .....	15
2.2 Métodos de Análisis del Ambiente Interno y Externo .....	18
2.2.1 Las 5 Fuerzas de Michael Porter .....	18
2.2.2 Análisis FODA .....	21
2.2.3 Cadena de Valor.....	22
2.2.4 Factores Claves.....	23
2.3 Estrategia .....	24
2.3.2 Concepto Grupo Estratégico .....	28
2.2.1 Formulación, Implementación y Evaluación de una estrategia....	29
2.2.2 Matriz de Análisis FODA.....	31
2.2.3 Cuadro de Mando Integral.....	31
2.2.4 Macroambiente.....	32
<b>3 Marco Contextual.....</b>	<b>34</b>
3.2 Industria del Plástico en República Dominicana.....	34
3.2.4 Debilidades del Sector .....	35
3.2.5 Distribución del Sector .....	36
3.3 Métodos de Obtención de Productos Derivados del Plástico .....	37
3.3.4 Inyección de Plástico .....	37
3.4 XX del Plástico S.R.L. ....	41
3.4.4 Historia de la Empresa.....	41
3.4.5 Materia Prima de XX del Plástico S.R.L.....	42
3.4.6 Método de Extracción Utilizado .....	43
<b>4 Metodología .....</b>	<b>43</b>
4.2 Tipo de Investigación.....	43
4.3 Métodos a Utilizar, Población y Muestra .....	44
4.4 Operacionalización de las variables .....	45
4.5 Plan de análisis de datos .....	47
<b>5. Análisis de Resultados.....</b>	<b>47</b>

<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>98</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>103</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>111</b>

### **Índice de Ilustraciones**

<b>Ilustración 1</b> Fuente: Elaboración propia, partiendo de lecturas previas plan estratégico y sus componentes .....	14
<b>ilustración 2</b> Fuente: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. 2008.....	21
<b>ilustración 3</b> Fuente: The Resources – Based Theory Advantage: Implications for Strategy Formulation,Robert Grant 1991 .....	30
<b>ilustración 4</b> Fuente: El Uso del Cuadro de Mando Integral como Instrumento de Medicion para Comparar los Modelos de Excelencia en Gestion.....	32
<b>ilustración 5</b> Maquina de Husillo. Fuente: Foto extraida del documento utilizado. Maquina de Husillo. Tecnologia de los Polimeros, inyeccion. Beltran y Marcilla (2012) .....	38
<b>ilustración 6</b> Tiempo Ciclo deInyección. Fuente: Foto Extraída del Documento Utilizado. Duración de los Diferentes Tiempos. Tecnología de los Polímeros, Inyección. Beltrán y Marcilla. (2012)..	41
<b>ilustración 7</b> Materia prima. Fuente: Elaboración Propia, Partiendo de las Características de la Materia Prima.....	42
<b>ilustración 8</b> Elaboración Propia. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado de ventas y/ fabricación de pintura automotriz?.....	49
<b>ilustración 9</b> Elaboración propia. ¿Cómo realiza sus ventas?.....	50
<b>ilustración 10</b> Elaboración propia. ¿Qué características busca usted en sus proveedores? .....	50
<b>ilustración 11</b> Elaboración propia. ¿Con cuántos proveedores de envase de pintura automotriz cuenta actualmente?.....	51

<b>ilustración 12</b> Elaboración propia. De los proveedores mencionados anteriormente ¿hay algunos fijos? .....	52
<b>ilustración 13</b> Elaboración propia. Si tiene proveedores fijos, ¿qué prefiere de ellos específicamente?.....	53
<b>ilustración 14</b> Elaboración propia. A la hora de hacer un pedido ¿Le gustaría recibir algún tipo de descuento y/o oferta? .....	53
<b>ilustración 15.</b> Elaboración propia. ¿Qué características del envase es esencial para usted? .....	54
<b>ilustración 16</b> Elaboración propia. ¿Qué tamaño de envase usted más utiliza? .....	55
<b>ilustración 17</b> Elaboración propia. ¿Cómo prefiere el sellado del envase?	56
<b>ilustración 18.</b> Elaboración propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de ½ un precio de rd\$18.00 – rd\$20.00?.....	57
<b>ilustración 19</b> Elaboración propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de ¼ un precio de rd\$7.00 – rd\$12.00 ? .....	58
<b>ilustración 20</b> Elaboración propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de 1/8 un precio entre rd\$7.00 – rd\$10.00?.....	58
<b>ilustración 21</b> Elaboración propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de 1/16 un precio entre rd\$5.00 – rd\$8.00?.....	59
<b>ilustración 22.</b> Elaboración propia. ¿Qué cantidad ordena aproximadamente?.....	59
<b>ilustración 23</b> Elaboración propia. ¿Con que frecuencia hace sus pedidos?.....	60
<b>ilustración 24</b> Organigrama de la empresa XX del Plástico S.R.L Elaboración Propia.....	66

## **Índice de Cuadros**

<b>Cuadro 1.</b> Productos ofrecidos por la empresa. Fuente: elaboración propia, según los productos con los que cuenta la producción de la empresa. ....	42
<b>cuadro 2.</b> Elaboración propia. Operacionalización de las variables .....	46
<b>cuadro 3</b> Análisis matriz foda. Elaboración propia.....	77
<b>cuadro 4</b> Cuadro de mando integral. Elaboración propia.....	90
<b>cuadro 5</b> Plan estratégico xx del plástico 2017-2020. Elaboración propia	

### **Índice de Anexos**

<b>Anexos 1</b> Entrevista a socios .....	111
<b>Anexos 2</b> Encuesta clientes.....	116

## **1.0 Aspectos Introdutores del Estudio**

*“Propuesta de un Plan Estratégico para una empresa dedicada a la inyección del plástico, dirigido al mercado de la venta de pintura automotriz” Caso XX del Plástico S.R.L”*

### **1.1 Antecedentes del Problema**

Las estrategias tienen una función muy importante, ya que les permiten a las empresas tener una planeación para organizar sus operaciones. Esta planeación incluye cada aspecto de la empresa, por lo que a través de los años dichas empresas han empezado a elaborar planes estratégicos para optimizar sus operaciones diarias y a largo plazo. A continuación presentamos una muestra de trabajos de investigación presentados para la Universidad Católica Madre y Maestra, los cuales tratan de la planeación estrategia en diferentes mercados de la sociedad:

1. Plan Estratégico para desarrollar la administración del Centro Medico Central Romana. Luis Alberto Bonilla, 2005. Trabajo de Investigación para optar por el título de Magister en Salud Publica.
2. Diseño de una Plan Estratégico de gestión crediticia en P&L Automotriz Global S.R.L. Diana Cuevas / Nelyssa Sosa, 2015. Trabajo de Investigación para optar por la Licenciatura en Gestión Financiera y Auditoria.
3. Plan Estratégico 2013-2015: Ferretería Bellon, para un crecimiento empresarial sostenible. Digny Duran Almonte, 2012. Trabajo de Investigación para optar por la Licenciatura en Gestión de Empresas, Concentración en Estrategia.



4. Propuesta de estructura organizacional y plan estratégico básico para la Oficina Nacional de Derecho de Autor. Andrés de Jesús Ferreira, 1999. Trabajo de Investigación para optar por la Licenciatura en Administración Pública.
  
5. Diseño de una Plan Estratégico y financiero para el control de los costos de producción de la Empresa Cigarros Dominicanos, S.A. Catherine Arias / Keila de la Rosa / Martha Martínez, 2016. Trabajo en Investigación para optar por la Licenciatura en Gestión Financiera y Auditoria.

## **1.2 Descripción del Problema**

“Lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás en la que se planeó como se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger”, Amorocho (2009). Toda empresa u organización necesita tener políticas que la guíen, según el análisis interno y externo de la misma, sobre todo saber cuáles son sus objetivos, definir el alcance, lo que se quiere hacer y la razón de ser de la empresa (Contreras, 2013). Michael Porter (1996) define estrategia como ser diferente, hacer las cosas diferente, pero nunca dejando a un lado las actividades de la empresa y la razón de ser de la misma (Porter, 1996). La misión, la visión, los objetivos, la razón de ser de la empresa y las actividades que realiza la mismas, englobado forman lo que es un plan estratégico (Contreras, 2015).

Un plan estratégico no es una ventaja competitiva, pero si puede llevar a la empresa u organización a tener una ventaja competitiva y logra un valor agregado a la misma (Powell, 1992).

XX del Plástico S.R.L. es una empresa dedicada a la inyección plástico, relativamente nueva en el mercado, ya que solo cuenta con dos años de operación y un solo año de ser registrada. Esta empresa cuenta con diferentes productos, siendo el principal envases de diferentes tamaños para uso de la venta de pintura automotriz.

Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados, para subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable, (Amorocho, 2009). Considerando que esta empresa es relativamente nueva carece de un plan estratégico o una organización estratégica definida.

El objetivo principal de este trabajo consiste en analizar el ambiente interno y externo de XX del Plástico S.R.L. con el fin de formular un plan estratégico, con las debidas estrategias de lugar para así lograr una organización administrativa y de producción de la misma, logrando un mejor desempeño en el mercado de la inyección del plástico.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

- *¿Cuáles son las características estratégicas de la Industria de la Inyección de Plástico en República Dominicana?*
- *¿En qué consiste el análisis interno de la empresa XX del Plástico?*
- *¿Cuáles serían las estrategias para lograr una organización administrativa y de producción, según los objetivos planteados por la empresa XX del Plástico?*

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico enfocado en la empresa XX del Plástico S.R.L según sus objetivos, para así lograr una organización administrativa y de producción, para un mejor desempeño en el mercado de la inyección del plástico.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- *Identificar las características estratégicas de la Industria de la Inyección de Plástico en República Dominicana.*
- *Establecer análisis interno de la empresa XX del Plástico*
- *Formular estrategias para lograr una organización administrativa y de producción, según los objetivos planteados por la empresa XX del Plástico.*

## **1.5 Justificaciones de la Investigación**

XX del Plástico S.R.L. es una empresa relativamente nueva, ubicados en la etapa de nacimiento de la misma, los cuales carecen de una orientación adecuada en la parte administrativa y de producción para un manejo efectivo en el mercado de la inyección del plástico en la venta de pintura automotriz.

Adicionalmente, este estudio puede ayudarlos a organizar sus operaciones, su administración y sus ventas, mediante un plan estratégico, logrando así la misión, visión y objetivos que se propongan.

## **1.6 Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación**

### **1.6.1 Limitaciones**

Entre las limitaciones que pude observar en este tipo de estudio es que no existe mucha información formal disponible de la industria o mercado de la inyección del plástico en la República Dominicana como tampoco estadísticas para determinar una muestra de establecimientos dedicados a la venta y/o fabricación de pintura automotriz. La poca información que brindan las diferentes instituciones que se relacionan con esta industria no tiene encuestas, ni investigaciones previas de la misma. Esta limitación será manejada utilizando algunas de las informaciones que se encuentran en el periódico, revistas, documentos y demás fuentes, como también mediante encuestas a una muestra de participantes en el mercado. La limitación de la carencia de información de estadísticas que permitan determinar la muestra, se soluciona usando una muestra por conveniencia.

Otra de las limitaciones de este estudio de caso es que la empresa nos pidió que no usáramos su nombre real, ni los nombres de los entrevistados, por cuestiones de privacidad. Esta limitación fue resuelta cambiándole el nombre de la empresa a XX del Plástico S.R.L.

Por último, otra limitación de este estudio es que fueron usados números aproximados para los estados financieros de los años 2015-2016, debido a que no cuentan con información financiera formal.

### **1.6.2 Delimitaciones**

Este estudio está delimitado al Distrito Nacional únicamente, ya que dentro del Distrito se encuentran los clientes actuales a los cuales la empresa XX del Plástico S.R.L. les supe sus productos.

## **2.0 Marco Teórico**

### **2.1 Plan Estratégico**

Para desarrollar el valor que tiene una organización es necesario agrupar diferentes procesos, tales como el aprendizaje organizacional, indicadores y competencias, los cuales con una buena administración y adquisición de nuevos conocimientos la organización asegura su posicionamiento en el mercado (Sanchez, 2001).

Amorocho (2009), explica que el éxito de las empresas en la actualidad está determinado por la habilidad que las mismas tienen para evaluar y responder a resultados, los cuales se logran a través de la planeación y de la medición de elementos fundamentales dividido en potenciales competencias centrales las cuales se derivan de los recursos físicos y financieros, recursos humanos y organizacionales, recursos de capacidad tecnológica.

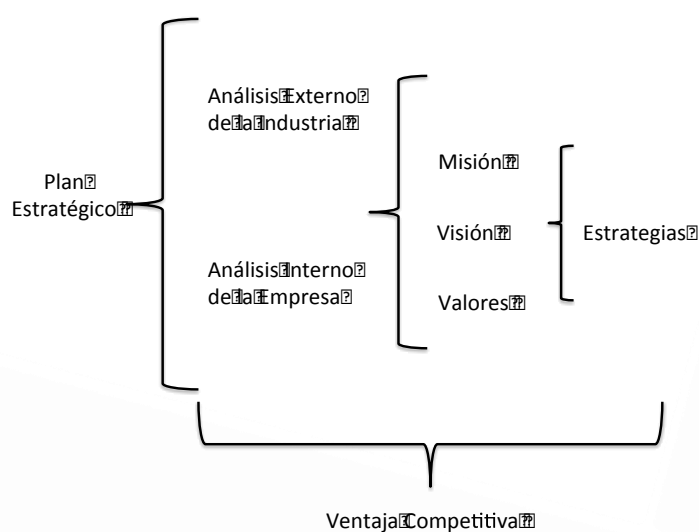
Según Contreras (2013), una planeación estratégica es la definición del alcance, de lo que se quiere ser, el por qué y lo que se espera de

una empresa, utilizados para crear estrategias para crecimiento o posicionamiento en el mercado en el cual se desarrolla la misma.

Sin embargo, una planeación estratégica no es más que la definición de la posición estratégica de la empresa y la organización de las actividades de la misma, según sus objetivos (Porter, 1996)

Además es importante tomar en cuenta que uno de los objetivos principales de un plan estratégico es la perduración rentable de la empresa por medio de la satisfacción del cliente, de los accionistas y la motivación y preparación de los empleados. El autor Lema (2004) dice, es mejor tener una mala estrategia bien implementada, que una buena estrategia mal implementada.

Por otro lado, una planificación estratégica no produce una ventaja competitiva, una planificación estratégica logra un valor agregado a la empresa logrando luego una ventaja competitiva (Powell, 1992). Esta consiste en tener una estrategia que englobe las actividades de la organización y la relación producto – mercado, para definir la naturaleza del negocio y lo que planean para un futuro (Ansoff, 1965).



**Ilustración 1** Fuente: Elaboración Propia, partiendo de lecturas previas Plan Estratégico y sus componentes

## **2.1.1 Componentes de un Plan Estratégico**

### **2.1.1.1 Misión**

La misión describe el papel que juega la organización dentro de la sociedad, su significado de ser y de existir (Chiavenato, 2007). La misión está determinada por los siguientes aspectos, cita del autor:

- “• *Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.*
- *Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.*
- *Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro”*

*(Chiavenato, 2007)*

También llamada propósito central, la misión, no es más que lo que hace la empresa, a que mercado se dedica, es la esencia de la organización (Collins y Porras, 1996). Una misión no es describir los productos ni las operaciones de la compañía, es más bien un resumen sencillo y directo de las operaciones. Una misión debe ser general, para que transcurra en el tiempo y no limite a la empresa a un solo tipo de operación. Esto quiere decir que la misión no se enfoca en lo que hace sino en lo que es, preguntando el porqué de las cosas.

Por otro lado, Norton y Kaplan (2008) dicen que una misión no es más que una breve declaración del porqué de la existencia de una empresa y lo que estos le ofrecen a sus clientes. Esta declaración consta, normalmente de dos frases enlazadas.

### 2.1.1.2 Visión

“Una visión no se crea, a una visión se llega”, (Collins y Porras, 1996). Se llega a una visión mediante el análisis de que se quiere, a donde se quiere llegar y como se va a llegar. Una visión para una empresa depende a donde se vea sus operaciones a un largo plazo o un lapso de tiempo estipulado en la misma. Para llegar a una misión es necesario el enlazamiento de los valores y la misión de la empresa, con esto se logra una visión más fuerte y más fácil de lograr.

La visión explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo y está vinculada con los intereses de los socios y el éxito de la organización (Chiavenato, 2007). Dicha visión debe responder a los siguientes aspectos, cita el autor:

“

1. *Manifiestar a todos los grupos de interés en la dirección del negocio.*
2. *Delinear la situación futura.*
3. *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.*
4. *Proporcionar un enfoque.*
  
5. *Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos.*

”

(Chiavenato, 2007)

Norton y Kaplan (2008) definen la visión como una declaración de los objetivos a largo y a corto plazo. Dicha visión debe tener un objetivo ambicioso, la definición del área del mercado y por último, un plazo para ejecutar.



### **2.1.1.3 Valores**

Los valores son principios que se pueden mantener a través del tiempo, son importantes para la empresa de manera interna, principios que identifican a la empresa (Collins & Porras, 1996). Los valores deben ser utilizados por los empleados de la empresa, este autor dice que es un valor intrínseco de la misma, ya que el cliente percibe a los mismos según como los empleados emplean los mismos. Estos principios se basan en la cultura organizacional y el tipo de operación de la organización.

Estos valores deben ser compartidos por todos los que trabajan en la organización de manera que sea parte de la calidad del producto y de la alta eficiencia de la misma. (Chiavenato, 2007). Por otro lado, Norton y Kaplan (2008) definen los valores como la actitud, el comportamiento y el carácter que tiene una empresa.

### **2.1.1.4 Objetivos**

Las empresas deben dejar de ver a los proveedores, clientes y trabajadores como un medio de satisfacer necesidades monetarias y empezar a ver los mismos como más bien como un sujeto, no como un objeto (Jarrin, 2007). Habiendo logrado éste, la empresa empieza a actuar sobre sus objetivos, no solamente sobre los financieros o económicos. Los objetivos de una empresa, son una responsabilidad de la misma, donde hay que enfocarse es en la manera de cómo lograr esta responsabilidad, como llegar a la industria y como ésta me ve, ya que ésta es la que me ayuda a conseguir los objetivos o responsabilidades económicas. (Jarrin, 2007).

Los objetivos organizacionales tienen las siguientes funciones, cita de Chiavenato:

“

1. *Presentar una situación futura, una orientación y lineamientos.*
2. *Son una fuente de legitimidad para justificar las actividades de la organización.*
3. *Sirven como estándares básicos para evaluar el éxito, la eficiencia y el rendimiento.*
4. *Unidad de medida para verificar y evaluar la productividad.*”

*(Chiavenato, 2007)*

## **2.2 Métodos de Análisis del Ambiente Interno y Externo**

### **2.2.1 Las 5 Fuerzas de Michael Porter**

Según Porter (2008), las 5 fuerzas competitivas son los elementos más importantes y claves para la creación o elaboración de una estrategia, las cuales varían según sea el sector al cual se le apliquen. Estas fuerzas establecen el potencial del mercado o industria, siempre que sepan cómo se maneja el mercado, como se pueden adaptar, como pueden generar ventaja competitiva y cuál es la fuerza que más manejan. Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

**1. Rivalidad entre los competidores** → Consiste en el nivel de competencia que tienen los competidores actuales dentro del mercado. Competencia de precio, innovación del producto y mercadeo. Esto ocurre si los competidores son de igual tamaño y poder, el mercado tiene barreras de entrada altas y cuando la industria es de poco movimiento. En esta fuerza también podemos identificar las fuertes barreras de salida que le pone el mercado, las cuales según Sainz (1993) son el alto costo ya sea de los activos especializados, los costos fijos, interrelaciones estratégicas, restricciones sociales y gubernamentales y hasta barreras emocionales que se trazan los socios.

**2. Amenaza de productos o servicios sustitutos** → Los productos o servicios sustitutos, como su nombre lo dice, son productos o servicios que pueden reemplazar lo que se ofrece. La cantidad de productos sustitutos limita la industria, compiten según el precio del producto o servicio. (Sainz, 1993)

**3. Amenaza de nuevos entrantes** → Son las barreras que tiene el mercado para que otros competidores entren al mismo. Según Porter (1996), esto le brinda nuevas capacidades, deseo de obtener nuevo posicionamiento en el mercado, recursos sustanciales a la empresa. Esta entrada depende de lo alto que estén las barreras y qué actitud toman los competidores actuales ante la entrada. Sainz (1993) nos explica de qué dependen las barreras de entrada a los mercados:

- **Economías de escala** → obligan al entrante a producir a escala o asumir la diferencia enorme de costos. Sainz (1993) dice que si los competidores se encuentran en una economía de escala óptima,

éstos se posicionan en un sitio muy difícil de alcanzar.

- **Diferenciación de producto** → obligan al entrante a invertir una gran cantidad de dinero para fidelizar su clientela. (Sainz, 1993)
- **Requerimiento de capital** → la inversión de mucho dinero para poder igualar a los competidores. (Sainz, 1993)
- **Desventaja de costos independiente del tamaño** → cuando los competidores conocen la curva de aprendizaje de la industria. (Sainz, 1993)
- **Acceso a canales de distribución** → cuando los demás competidores tienen los canales de distribución acaparados, a veces es imposible entrar al mercado. (Sainz, 1993)
- **Políticas del gobierno** → permisos y licencias del mercado. (Sainz, 1993)

**4. Poder de negociación de los compradores o clientes** → Es el poder que tienen los clientes contra el precio y la demanda del producto o servicio ofrecido. Los clientes pueden demandar a que bajen los precios, mayor calidad y tiene hasta la capacidad de poder poner a enfrentar dos competidores en el mismo mercado o industria. (Porter, 2008)

**5. Poder de negociación de los proveedores o proveedores** → Es el poder que tiene los proveedores sobre sus clientes, ya sea por ser únicos en el mercado que ofrece la materia prima o por que la empresa cliente no tenga tanto poder en el mercado. Los proveedores tienen la capacidad de subir los precios, de jugar con la calidad. (Porter, 2008)



Ilustración 2 Fuente: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. 2008

### 2.2.2 Análisis FODA

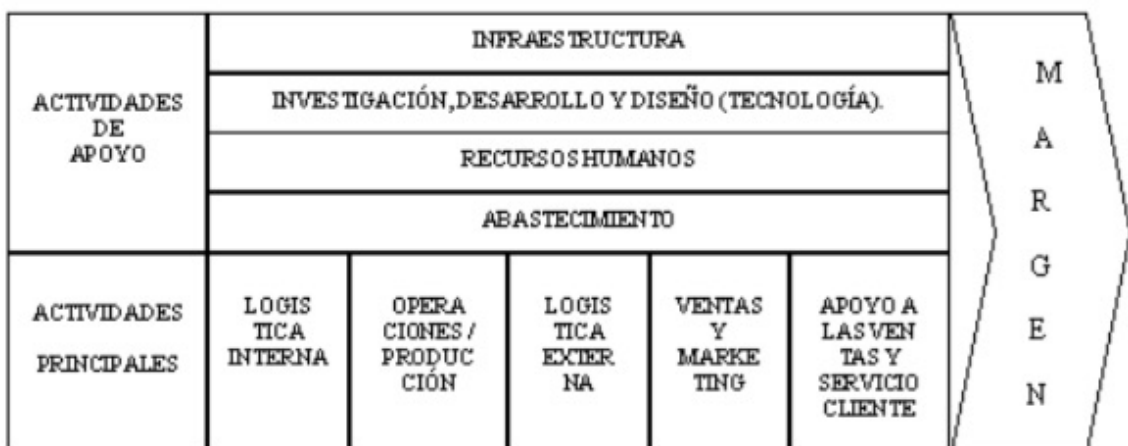
Thompson, establece que el análisis FODA estima que una estrategia debe lograr un balance entre las capacidades internas de una organización como las capacidades del sector externo de la misma. Entre estas capacidades internas podemos enunciarlas tales como las debilidades y fortalezas, mientras que las externas serían las amenazas y las oportunidades.

### 2.2.3 Cadena de Valor

La cadena de valor según la Organización Emprende (2014), es una herramienta donde se visualiza el desarrollo de las actividades de una empresa, con el fin de optimizar las mismas e identificar las actividades que más le agrega valor a la empresa. Existen dos tipos de cadena de valor, las cuales se describen a continuación:

- **Modelo de Porter**

Michael Porter (2004) describe la cadena de valor como una herramienta que permite ver el interior de la empresa para buscar una fuente de donde se pueda sacar una ventaja competitiva dentro de la misma. Se divide la empresa entre las actividades que realiza, clasificándolas en actividades primarias, por las cuales la empresa genera sus ingresos, y actividades secundarias o de apoyo, que son las actividades que permiten que la empresa genere ingresos. Ejemplo:



Fuente: Documento Cadena de Valor, Andalucía Emprende (2014)

- **Modelo Mckinsey**

Mezcla las diferentes funciones de la empresa y las clasifica según el modelo de negocio que tenga la empresa. Ejemplo:



Fuente: Documento Cadena de Valor, Andalucía Emprende (2014)

Todas las actividades que conforman la cadena de valor tienen un impacto en las operaciones de la misma, según Michael Porter (1996).

### 2.2.4 Factores Claves

Los factores claves de una empresa no son más que los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y como éstos trabajan. Estos factores se convierten en factores vitales para que los factores tradicionales como la tecnología, el mercado, las finanzas y las economías de escala funcionen a la perfección, (Pfeffer, 1994).

Según Bañón & Aragón (2002), resaltan la capacidad que tienen los directivos de la empresa para influir en el comportamiento y aprendizaje de los demás dentro de la empresa. Entre los principales factores claves de éxito que los autores enumeran de una empresa moderna están los siguientes:

- Gestión de recursos humanos y capacitación de personal
- Capacidades directivas
- Capacidades de marketing
- Calidad
- Innovación
- Recursos tecnológicos
- Sistemas de información Adecuada
- Gestión financiera
- Valores culturales
- Estructura organizativa
- Know How

Otros autores como Hills y Laforge (1992), concluyen que las empresas independientes tienen mayor porcentaje de éxito cuando entran en mercados que están empezando. Esto se debe a que hay menos conocimiento del mercado y pueden innovar en el mismo. Mientras que Bañon y Aragón dicen que las empresas industriales tienen mayor éxito que las empresas de servicios.

### **2.3 Estrategia**

En la actualidad podemos identificar la palabra estrategia en todos los ámbitos; en los negocio, política, en la religión, cultura, en la diario vivir (Contreras, 2015). Pero, *¿qué es realmente estrategia?*

Una estrategia consiste en ser diferente (Porter, 1996). Ser diferente es hacer las cosas distinto a los demás competidores del mercado. Esta diferencia podría ser a nivel operacional, a nivel de mercadeo, a nivel



de ventas, a nivel de recursos humanos o la manera que todos los departamentos de la empresa se relacionen para hacer algo diferente a los demás. Esta forma de hacerlo diferente se debe conservar a través del tiempo y deben tener una visión a largo plazo (Porter, 1996).

Hoy en día la estrategia sigue siendo ser diferente, pero también sigue siendo diferente siéndolo, esto se debe a que los tiempos van cambiando realmente rápido y de manera impredecible. (Eisenhart, 2002)

Una estrategia puede tener diferentes directrices, diferentes opciones, diferentes caminos y diferentes resultados, por esto hace que su concepción sea más compleja (Davies, 2000). Lo importante es la toma de decisiones y de la organización de todos los recursos para ser utilizados de forma óptima y así cumplir las políticas y metas de la organización (Contreras, 2013).

Por otro lado, Eisenhart (2002) dice que la estrategia en las nuevas economías debe ser simple, porque son más dinámicas, más cambiantes y existen más oportunidades. Debe ser simple para aprovechar oportunidades y si fallan poder seguir adelante rápidamente. Es por esto que se dice que las estrategias son temporales y deben elaborarse a partir de todas las unidades funcionales de la organización donde los administradores deben enfocarse en el objetivo principal.

La eficacia operacional es necesaria pero no suficiente. Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para el desempeño de una empresa (Porter, 1996). Las empresas no solo deben enfocarse en lo operacional, también deben enfocarse en hacer estrategias a nivel mercadológico, a nivel de ventas, a nivel de recursos humanos, para poder lograr un desempeño superior.

## **2.3.1 Tipos de estrategias**

### **2.3.1.1 Estrategia Corporativa**

Una estrategia corporativa es la estrategia que permite que una empresa se diversifique, (Michael Porter, 1996). Una empresa diversificada tiene estrategias competitivas de cada una de sus unidades, y estrategia corporativa que engloba todas las unidades. Este tipo de estrategia une a las diferentes unidades de negocios, la cual la hace más compleja, (Michael Porter, 1996).

### **2.3.1.2 Estrategia Competitiva**

Una estrategia competitiva es una serie de actividades internas que realiza una empresa para posicionarla en el mercado, según el autor Mas Ruiz (1996). Estas actividades se basan en las capacidades que tiene la misma.

### **2.3.1.3 Estrategia Operativa**

La estrategia operativa, según el autor Torrecilla (1999), se divide en diferentes épocas:

- **Años Cincuenta** → La estrategia consistía en usar los recursos a su máxima capacidad para obtener la mayor eficiencia posible, tanto de los recursos físicos como los recursos humanos, siendo los costos muy elevados.

- **Años sesenta** → En estos años empezó la búsqueda de la economía de escala, a mayor producción menores costos.
- **Actualidad** → Se desarrolla la competitividad empresarial y la innovación.

La estrategia operacional consiste en hacer las mismas actividades que los rivales pero de manera mejor. Según el autor Michael Porter (1996) la estrategia operacional tiene las siguientes ventajas y desventajas:

<u>Ventajas</u>	<u>Desventajas</u>
Expande la frontera de Productividad	No implica mejoras en la empresa
Precios fijos	Es insuficiente
	Presión sobre costos
	Fácil de imitar

Fuente: elaboración propia, partiendo del artículo “¿Que es estrategia?” de Michael Porter, 1996

#### **2.3.1.4 Estrategia de Negocios**

Una estrategia de negocios envuelve acciones para que la empresa obtenga una ventaja sustentable sobre los competidores, (Michael Porter, 1996). Esto ayuda a la empresa a formular diferentes acciones y objetivos para alcanzar la ventaja. Mas Ruiz (1996) la estrategia de negocios es un conjunto de las relaciones con el alcance de los negocios y el compromiso con los recursos.

### 2.3.1.5 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en realizar actividades diferentes o realizar actividades similares de manera diferente (Porter, 1996). Según este autor la estrategia de posicionamiento tiene tres clasificaciones:

- **Posicionamiento basado en la variedad** → consiste en cuando una empresa puede producir mejor un determinado producto o servicio.
- **Posicionamiento basado en las necesidades** → es cuando existe diferentes necesidades dentro del mercado, una empresa se dedica a satisfacer de manera personalizada a una de esas necesidades.
- **Posicionamiento basado en acceso** → cuando se segmentan los clientes para mayor acceso y satisfacción

### 2.3.2 Concepto Grupo Estratégico

Un grupo estratégico, según Mas Ruiz (1996) son un conjunto de empresas las cuales se encuentran compitiendo en una industria o mercado con alcance y compromiso de recursos parecidos. García-Pont (1991) por otro lado define grupos estratégicos como la diferencia de recursos y capacidades entre las empresas competidoras de un mercado, esto se refiere a que las empresas compiten por una posición estratégica mediante una ventaja competitiva, pero con recursos similares.

Según el autor Kotler (2001), identificar los competidores y sus recursos permite identificar la altura de las barreras de entrada y el grado de rivalidad entre competidores directos e indirectos.

### **2.2.1 Formulación, Implementación y Evaluación de una estrategia**

El punto inicial para la formulación de una estrategia debe estar basada en la identidad y el propósito de la empresa, ¿Cuál es tu negocio, a qué se dedica, quiénes son tus clientes y qué necesidades tienen? (Grant, 1991). Para formular una estrategia es necesario tener en cuenta un plan, una pauta, un patrón, una posición y una perspectiva (Mintzberg, 1998).

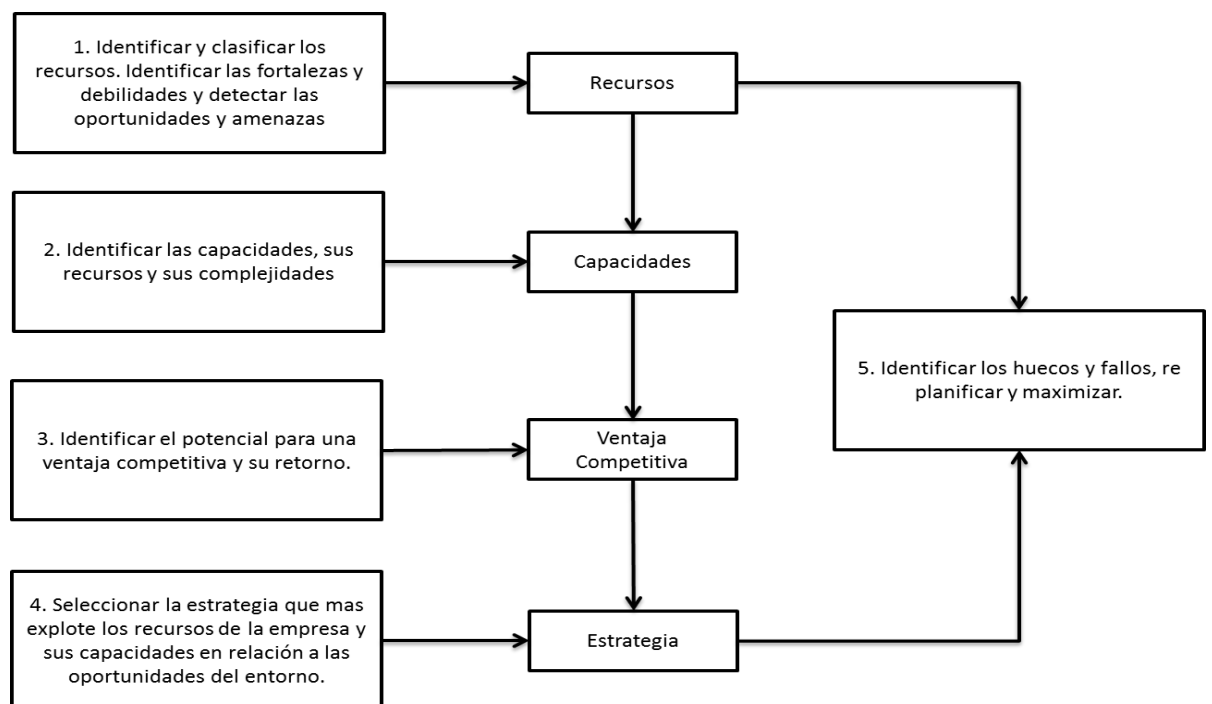
- **Plan** → curso de acción.
- **Pauta** → directrices y políticas.
- **Patrón** → comportamientos.
- **Posición** → localización en el entorno.
- **Perspectiva** → relación de la empresa y su entorno.

Estos factores relacionados con los objetivos, metas, visión y misión de la empresa, más la relación que existe en el sector o mercado se puede formular una buena estrategia (Mintzberg, 1998). Los recursos y las capacidades también forman parte de la estrategia, ya que éstos son la fuente de ingreso de la empresa (Grant, 1991). Entre los recursos que forman parte de la empresa están: los recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos

organizacionales. Mientras que las capacidades son como los recursos humanos tienen la habilidad de manejar los demás recursos de forma eficiente y óptima, eligiendo siempre las capacidades que le pueda generar ventaja competitiva a la empresa (Grant, 1991).

A través del tiempo es importante dar un continuo seguimiento a los objetivos, para poder ir organizando y optimizando los recursos y establecer decisiones de lugar. Con los resultados obtenidos después de estas revisiones, es necesario determinar aspectos en lo que se han logrado los objetivos ya propuestos y hacer la retroalimentación para la mejor toma de decisiones. A pesar de todo, no existe un tiempo estipulado para lograr dicha estrategia, todo dependerá de cómo se plantee la misma (Contreras, 2013).

En adición a lo explicado anteriormente, Grant (1991) desarrolló el esquema que se presenta a continuación, el cual guía hacia la formulación de una estrategia:



**Ilustración 3 Fuente: The Resources – Based Theory Advantage: Implications for Strategy Formulation, Robert Grant 1991**

### **2.2.2 Matriz de Análisis FODA**

Norton y Kaplan (2012) definen una matriz de análisis FODA como una herramienta para tener mejor provecho de las fortalezas internas, para poder perseguir las oportunidades externas del mercado, contrarrestando las amenazas y debilidades de la empresa. Esta evalúa la capacidad que tienen los factores internos para sobrellevar los factores externos y así lograr la visión propuesta por la empresa. La matriz FODA, debe revelar problemas que la estrategia debe resolver, plantean los autores.

### **2.2.3 Cuadro de Mando Integral**

Norton & Kaplan (2012) describen el cuadro de mando integral, también llamado Balanced Scorecard, como una herramienta que transforma las estrategias en objetivos e indicadores tangibles para la empresa, nivelando las necesidades de los accionistas y las necesidades de los clientes. El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a entender y a realizar lo siguiente, según estos autores:

- Entender la visión y las estrategias.
- Vincular los objetivos y los indicadores estratégicos y comunicarlos.
- Planificación, establecimiento y alineación de objetivos.
- Aumentar las retroalimentaciones.

El cuadro de mando integral, explican los autores citados, se pueden analizar desde cuatro perspectiva diferentes, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de formación y crecimiento (Norton & Kaplan, 2012).

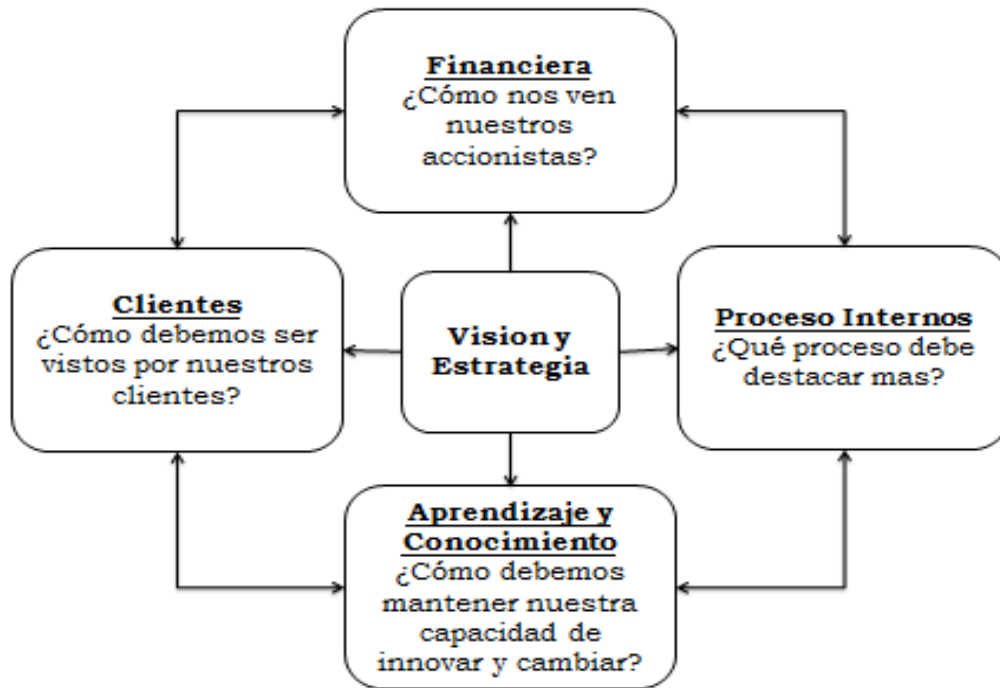


Ilustración 4 Fuente: El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión

## 2.2.4 Macroambiente

El macro ambiente de una empresa está conformado por los siguientes factores:

### 2.2.4.1 Factores demográficos

Los factores demográficos están compuesto por la densidad de la población y su distribución geográfica, edad, sexo, raza y como cada uno de estos factores contribuyen en el pensamiento y movimiento de los clientes del mercado. (Chiavenato, 2011)



#### **2.2.4.2 Factores económicos**

Los factores económicos son todos los factores que influyen con la economía y regulaciones del mercado tales como estado de la economía del país, tendencias de precios del mercado, políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pago. Estos factores tienen ventaja y desventaja a la hora de cumplir con los objetivos planteados y el éxito de los mismos. (Chiavenato, 2011)

#### **2.2.4.3 Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos se basan en el costo y disponibilidad que tiene una empresa para obtener factores tecnológicos tales como sistemas informativos, maquinarias y demás, también la manera que la empresa enfrenta los cambios tecnológicos y como estos afectan la producción.

(Chiavenato, 2011). Según Kotler (2001) para los factores tecnológicos hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Ritmo acelerado en cambios
- Oportunidades ilimitadas en innovación
- Mayor control

#### **2.2.4.4 Factores Medioambientales**

Los aspectos medio ambientales incluyen aspectos del ambiente físico de la empresa y natural, así como también las políticas gubernamentales que los rodea. (Chiavenato, 2011)

### **3 Marco Contextual**

#### **3.2 Industria del Plástico en República Dominicana**

La industria del plástico en República Dominicana, según un artículo “País es atractivo al plástico” publicado por el periódico Listín Diario en el 2011, dice que es una industria que ha tenido un crecimiento razonable, por la demanda por parte de diferentes sectores de diversos insumos. El sector ha experimentado una evolución creciente como mercado de importación de EEUU y una alta vinculación con las zonas francas. A pesar de que ha tenido un fuerte impacto en la economía dominicana, esta industria no cuenta con un desglose en el PIB del país. Está considerado en el renglón de zonas manufactureras y zonas francas.

El 44% del sector, a la fecha del 2009, se dedica a la fabricación del plástico de forma primaria, a la fabricación de envases y al embalaje de productos comestibles. El 20% son empresas familiares, las cuales pertenecen al renglón de PYMES. Existe una gran expectativa para este sector, en el subsector de productos de molde por inyección.

La industria del plástico en República Dominicana, según el Clúster Dominicano de Productos Plásticos se divide en tres subgrupos: plásticos rígidos, plásticos flexibles y plásticos de la construcción. Este Clúster se creó como resultado de un programa de Innovación Industrial llamado “Compitiendo en Flexibilidad y Rapidez de la

Asociación de Industrias de la Republica Dominicana”. Este programa fue propiciado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), el cual se enfoca en la Capacitación, Compras, Desarrollo de Mercado, Mejora de Procesos y Consolidación del Clúster, según el Portal Industrial de la Republica Dominicana.

Esta asociación reúne aproximadamente 400 empresas, 133 dedicadas a la fabricación directa del plástico, generando más de 60,000 empleos. Este Clúster específicamente realiza actividades entorno a tres ejes principales del enfoque del programa:

- Competitividad: Reducción de costos a través de capacitación de personal, mejoras en procesos y reducción de costos de insumos.
- Mercado: Ampliar el alcance a través de exportaciones.
- Responsabilidad: Actividades en torno a medio ambiente y mejora de las condiciones sociales.

Según el ex presidente de la Asociación Dominicana de Industrias de Plástico (ADIPLAST), Roberto Frankenberg, en un escrito del Listín Diario titulado “El País Atractivo al Plástico” en el año 2011 menciona que la República Dominicana es considerada atractiva para las compras de productos de la industria. Esto se debe a que los costos de transporte y logística a nivel mundial han aumentado, por lo que la República Dominicana es ideal por su ubicación geográfica, lo que haría posible mantener un crecimiento sostenido de las exportaciones del sector.

### **3.2.4 Debilidades del Sector**

Según la Asociación de Industrias de la República Dominicana, en su investigación del Sector del Plástico (2009): Análisis del entorno sectorial, las debilidades del sector serían las siguientes:

- No hay censo, ya que el sector está lleno de negocios informales no registrados.
- Tampoco cuentan con encuestas del sector.
- No hay una asociación que los agrupe.
- Alto costo de energía y compra de materia prima.
- Poco impacto en la velocidad y la flexibilidad de producción y entrega.

### **3.2.5 Distribución del Sector**

Según la Asociación de Industrias de la República Dominicana, en su investigación del Sector del Plástico (2009): Análisis del entorno sectorial, la distribución del sector serían las siguientes:

- Mayoristas y expendios de comidas y bienes
- Industria nacional de empaques y embalajes
- Industria alimenticia
- Industria Cosmética y Farmacéutica

- Sector de construcción
- Zonas francas
- Exportación e importación

### **3.3 Métodos de Obtención de Productos Derivados del Plástico**

Según la Asociación de Industrias de la República Dominicana, en su investigación del Sector del Plástico (2009): Análisis del entorno sectorial, los métodos de obtención de productos derivados del plástico serían las siguientes:

- Compresión
- Estratificación
- Extrusión
- Extrusión inflado
- Inyección de molde
- Moldeo rotacional

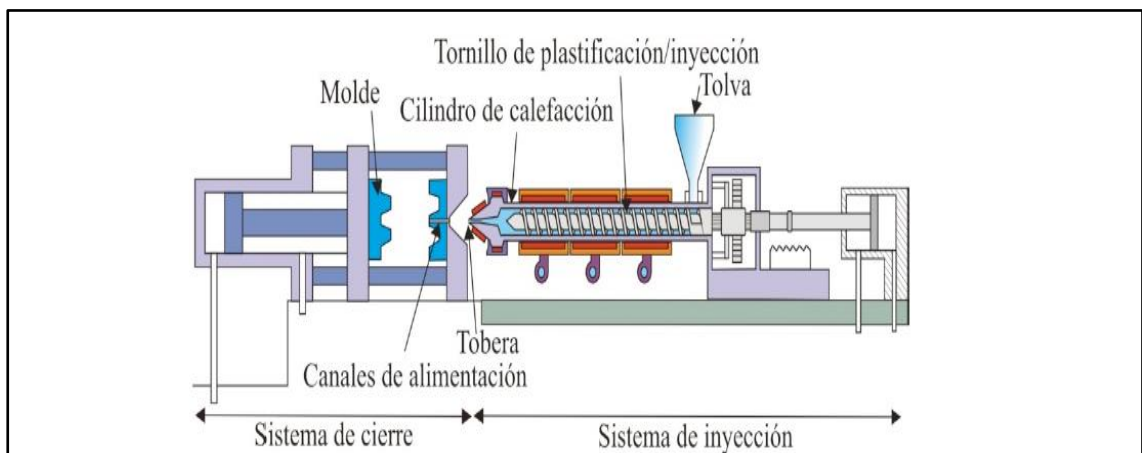
#### **3.3.4 Inyección de Plástico**

Según los autores Beltrán y Marcilla (2012), en un documento llamado “Inyección, Tecnología de Polímeros”, explican que el moldeo por inyección o inyección simplemente, consiste en fundir una materia prima, en este caso plástico, a temperatura adecuada y luego introducirlas en un molde, donde se enfría formando una pieza en específico. Este método es el más usado y característico de la industria del plástico por el crecimiento que ha tenido los artículos elaborados de plásticos en los últimos años. Fases del proceso de inyección:

- Fusión del Material
- Inyección del material en el molde

#### 3.3.4.1 Máquina de Husillo

Dichos autores, citados anteriormente, describen que este tipo de maquina calienta de manera uniforme y tiene un mezclado homogéneo, afirmando que este tipo de maquinarias son las más utilizadas en esta época.



**Ilustración 5 Máquina de Husillo.** Fuente: foto extraída del documento utilizado. Máquina de Husillo. Tecnología de los Polímeros, Inyección. Beltrán y Marcilla (2012).

### 3.3.4.2 Características de las Máquinas

Beltrán y Marcillas clasifican las características de las máquinas de husillo de la siguiente forma:

- a) **Capacidad de inyección:** cantidad de material que puede inyectar a una presión determinada al molde.
- b) **Capacidad de plastificación:** cantidad de material que la maquina puede plastificar, ósea la cantidad de material que la maquina puede calentar para poder ser inyectado.
- c) **Presión inyectada:**  $P = p (A/a)$ , esto es igual a  $P =$  Presión de inyección;  $p =$  Presión de la línea hidráulica;  $A =$  Cara delantera;  $a =$  ambas caras.
- d) **Velocidad de inyección:** caudal de material que sale en el periodo de inyección. Esta velocidad depende de las otras características y del sistema hidráulico de la máquina.
- e) **Fuerza de cierre:** fuerza que mantiene las caras del molde unidas durante el proceso de llenado.
- f) **Otras variables:** temperatura de inyección, temperatura de molde, presión inicial o de llenado, presión de mantenimiento o compactación, presión posterior o de retroceso, tiempo de inyección inicial, tiempo de mantenimiento o compactación y tiempo de enfriamiento.

### **3.3.4.3 Ciclo de Inyección**

El ciclo de inyección de una máquina de husillo tiene una duración de aproximadamente 10 segundos, enumerados a continuación, según los autores Beltrán y Marcillas:

1. Tiempo de cierre del molde
2. Tiempo de avance de la unidad de inyección
3. Tiempo de llenado o de inyección
4. Tiempo de compactación
5. Tiempo de retroceso de la unidad de inyección
6. Tiempo de enfriamiento
7. Tiempo de apertura del molde
8. Tiempo de extracción de la pieza
9. Tiempo con el molde abierto



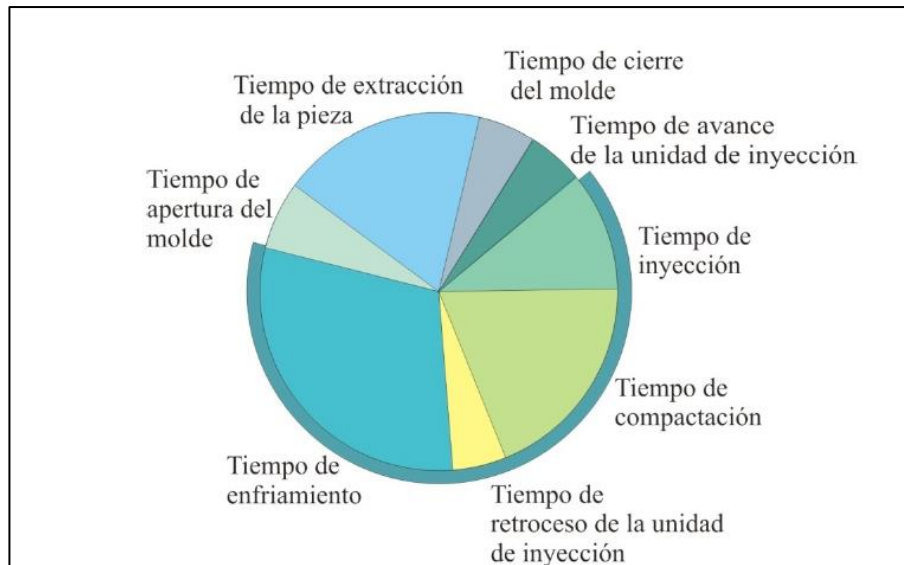


Ilustración 6 Tiempo Ciclo de Inyección. Fuente: foto extraída del documento utilizado. Duración de los diferentes tiempos. Tecnología de los polímeros, Inyección. Beltrán y Marcilla. (2012)

### 3.4 XX del Plástico S.R.L.

#### 3.4.4 Historia de la Empresa

#### XX del Plástico S.R.L

XX del Plástico S.R.L. es una empresa dedicada a la inyección de plástico. Esta empresa empezó sus operaciones formalmente el 05 de junio del 2015, contando con tres (3) socios, de los cuales uno es el Presidente y otro es el Secretario de la empresa. Los productos que ofrecen hasta el momento son los siguientes:

<b>Productos</b>	<b>Tamaños</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jarros de Plásticos</li> </ul>	1/4 de galón ; 1/8 de galón ; 1/16 de galón
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resbaladores de Butacas</li> </ul>	

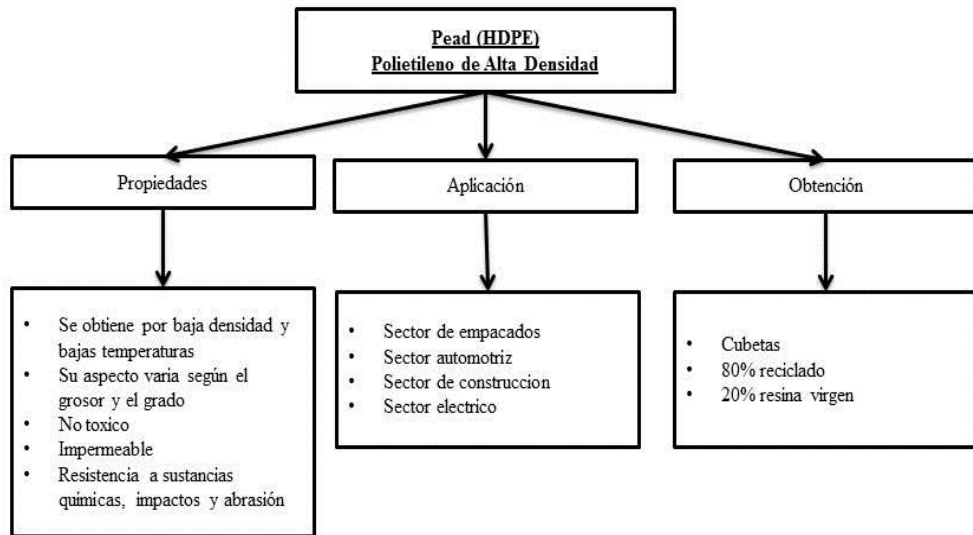
• Carreteles de Núcleo de Inversor	Inversores de ½ kilo, 1 kilo y 2 kilos
------------------------------------	--

**CUADRO 1. Productos Ofrecidos por la Empresa. Fuente: Elaboración propia, según los productos con los que cuenta la producción de la empresa.**

La fabricación de estos productos consiste en la inyección del plástico, lo que significa que se funde el plástico, luego se vierte en un molde específico, según el producto, se enfría y sale el mencionado producto. Este proceso lo hace una sola máquina, lo que varía es el molde.

Desde sus inicios, han dedicado la mayor parte de su tiempo en el área de producción y de ventas, por lo que han descuidado la parte administrativa de la empresa, por esto que tienen la necesidad de elaborar un plan estratégico que les ayude a organizar sus operaciones y administración en general.

**3.4.5 Materia Prima de XX del Plástico S.R.L.**



**Ilustración 7** Materia Prima. Fuente: Elaboración propia, partiendo de las características de la materia prima

### **3.4.6 Método de Extracción Utilizado**

La empresa XX del Plástico obtiene sus productos por medio del método de inyección. Este método consiste en amasar la materia prima mediante un tornillo que gira dentro de un cilindro caliente para luego introducir esta, mediante una baja presión, en el interior de un molde cerrado. Esta técnica permite obtener productos listos, con formas complejas y diferentes pesos. (Fuente: Estatus y Documentos internos de la empresa).

## **4 Metodología**

### **4.2 Tipo de Investigación**

Este estudio es de tipo mixto con un diseño concurrente. Según Sampieri (2006) los estudios de tipo mixto son aquellos que recolectan, vinculan y analizan datos cuantitativos y cualitativos para resolver un problema de investigación. Más aun, los estudios mixtos con un diseño concurrente son aquellos en las cuales se recolectan informaciones cualitativas y cuantitativas de manera paralela. Entre las ventajas que tiene este tipo de análisis están:

- Datos más precisos, variados y más fáciles de comprender
- Forma más fácil de responder un problema y teorizarlo
- Creatividad teórica y de valoración de la misma

### **4.3 Métodos a Utilizar, Población y Muestra**

En esta investigación los instrumentos y fuentes de data son:

- Entrevistas semi-estructuradas, a los dos socios principales de la empresa. Esta entrevista consta módulos: primer módulo con seis preguntas generales de los socios, segundo módulo con dieciocho preguntas del mercado, tercer módulo de diez preguntas de la empresa, cuarto módulo de siete preguntas del mercado, quinto módulo de nueve preguntas del producto, sexto módulo de quince preguntas de administración y contabilidad y séptimo módulo de siete preguntas sobre el manejo de personal, para un total de setenta y dos preguntas.
- Encuesta con preguntas cerradas, solamente a los veintinueve clientes actuales de la empresa. Esta encuesta cuenta con dos partes: primera parte siete preguntas cerrada sobre el mercado y segunda parte nueve preguntas sobre el producto, para un total de dieciséis preguntas cerradas.
- Revisión de documentos, refiriéndonos a la revisión de estados financieros de la compañía

Los establecimientos de ventas y / o fabricación de pintura automotriz son los principales clientes que tiene la empresa objeto de estudio. Este tipo de establecimiento venden y/o fabricación pintura automotriz, distribuyendo la misma en los diferentes tamaños de los productos que ofrecen la empresa XX del Plástico S.R.L. Dichos establecimientos se encuentran en diferentes zonas industriales del Distrito Nacional, delimitación que usamos para la investigación.

El tipo de muestra que se utilizara en esta investigación es la muestra por conveniencia que consiste en una selección de una población que esta accesible y dispuestos a participar (Sampieri 2006). Este tipo de muestra es utilizado ya que el mercado de venta y/o fabricación de pintura automotriz no consta de estadísticas que permitan determinar la cantidad de dicha muestra. El tamaño de la muestra es de veintinueve clientes actuales de la empresa objeto de investigación.

#### 4.4 Operacionalización de las variables

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de la variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Objeto a Medir</b>
Analizar y enumerar las características estratégicas de la industria de la inyección de plástico en R.D.	Características  Estrategias  Análisis externo	Características que definen el mercado del plástico en R.D.	Necesidades y exigencias del mercado	Encuestas  Entrevistas

<p>Establecer análisis interno de la empresa XX del Plástico S.R.L. y sus competencias distintivas.</p>	<p>Análisis Interno</p>	<p>Analizar la empresa de manera interna para identificar las fortalezas y debilidades que tiene la misma y así identificar las características que poseen para competir en el mercado de la inyección del plástico en R.D.</p>	<p>Administración  Producción  Financiera</p>	<p>Entrevista  Revision de documentos</p>
<p>Formular estrategias para lograr una posible ventaja competitiva, según los objetivos planteados por la empresa XX del Plástico S.R.L.</p>	<p>Formulación</p>	<p>Formular estrategias para la empresa XX del Plástico S.R.L según las conclusiones del análisis interno y externo de la misma</p>	<p>análisis Interno  análisis Externo</p>	<p>Plan Estratégico</p>

**CUADRO 2. Elaboración Propia. Operacionalización de las Variables**

#### **4.5 Plan de análisis de datos**

El plan de análisis de esta investigación consiste en tres partes esenciales, las cuales son las entrevistas, las encuestas y la revisión de documentos. La entrevista consistirá en conversar con los dos socios principales de la empresa objeto de estudio para conocer las operaciones de la empresa, tanto la parte administrativa como la parte de producción. En otras palabras para realizar el análisis interno de la empresa, lo que va acompañado con la revisión de documentos que consiste en analizar la información financiera de la empresa. Por otro lado, las encuesta consistirá en conocer más el mercado de la inyección de plástico para la venta de pintura automotriz a través de los clientes actuales que tiene la empresa.

El análisis de dichos métodos de recolección de datos serán evaluados para sacar conclusiones mediante gráficos de pastel con porcentaje para las encuestas y para las entrevistas el método de evaluación será agrupando las respuestas de los socios y formando una respuesta general por pregunta. Esta evaluación de dichos datos permitirá lograr proponerles a la empresa objeto de estudio una misión, visión, objetivos y estrategias para poder organizar sus operaciones y poder crecer en el mercado de la inyección del plástico.

### **5. Análisis de Resultados**

El mercado de inyección de plástico en la República Dominicana, es un mercado que está organizado en diferentes gremios y asociaciones, haciendo de este un mercado muy complejo. A pesar de esta organización, el mismo cuenta con poca información documentada por los organizamos reguladores y tampoco cuenta con ningún tipo de apoyo o incentivo de parte de dichos organismos ni por el gobierno

dominicano. El plástico es un material con muchas variaciones y tiene diferentes usos, por lo que hace que el mercado de la inyección de plástico sea un mercado complejo.

En la República Dominicana, el mercado de la inyección de plástico es dominado por las grandes empresas, entre las cuales están Duralon, Plastifar y Termo Envases. Este dominio hace que los pequeños competidores tengan poca participación, ya que establecen las barreras de entrada muy altas por la inversión que deben hacer.

En este estudio nos enfocamos específicamente en el grupo estratégico donde son pequeños competidores, porque son los que compiten con la empresa de investigación, específicamente en el mercado de inyección de plástico para la venta y/o fabricación de envases para el mercado de pintura automotriz. Cabe destacar que esta empresa inyecta dos productos más, pero esta investigación solo abarca el producto principal que son envases para envasar pintura automotriz.

A continuación presentamos el análisis de la entrevista que realizamos a los 29 clientes actuales que tiene la empresa que investigamos.



## Cuanto tiempo tiene en el mercado de ventas y/o fabricación de pinturas automotriz?

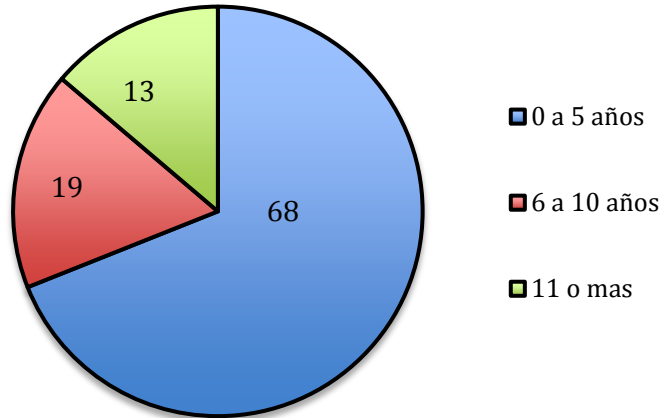


Ilustración 8 Elaboración Propia. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado de ventas y/ fabricación de pintura automotriz?

El 68% de los clientes entrevistados tienen entre 0 a 5 años perteneciendo a la venta y/o fabricación de pintura automotriz. Mientras que el 19% tiene entre 6 a 10 años y el 13% tiene más de 11 años. Esto quiere decir que la mayoría de los clientes de la empresa, no cuentan con mucho tiempo de establecimiento de sus operaciones en el mercado de ventas y/o fabricación de pintura automotriz.

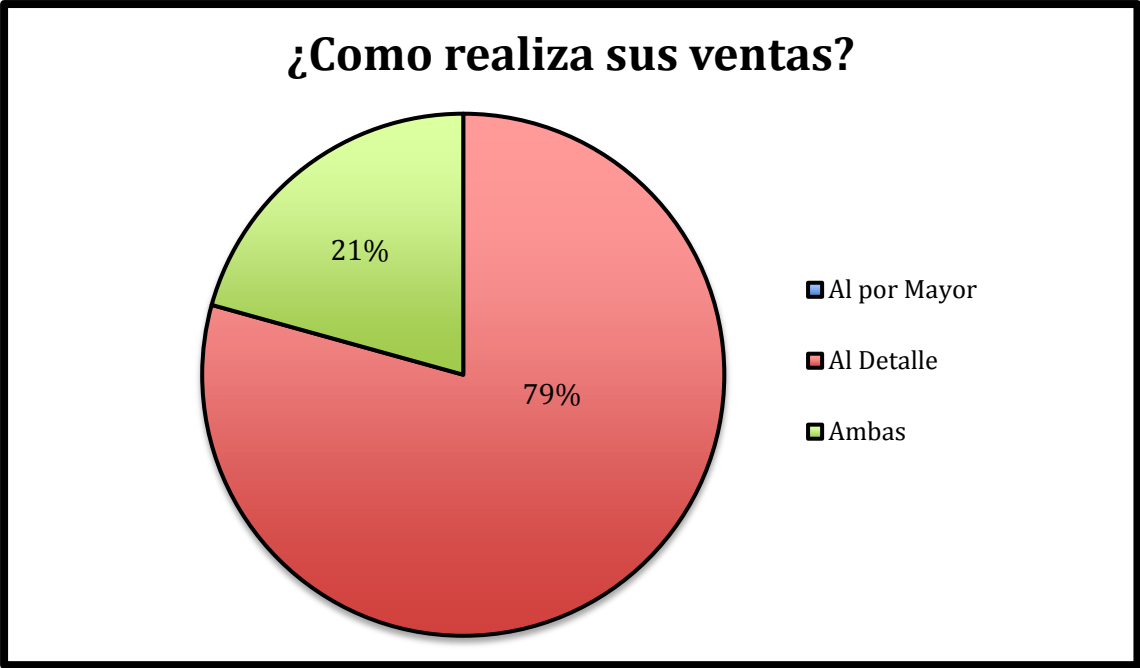


Ilustración 9 Elaboración Propia. ¿Cómo realiza sus ventas?

El 79% de los clientes realizan sus ventas al detalle, mientras que el 21% realiza sus ventas tanto al por mayor como al detalle. Ninguno de los mismos venden su producto solamente al por mayor.

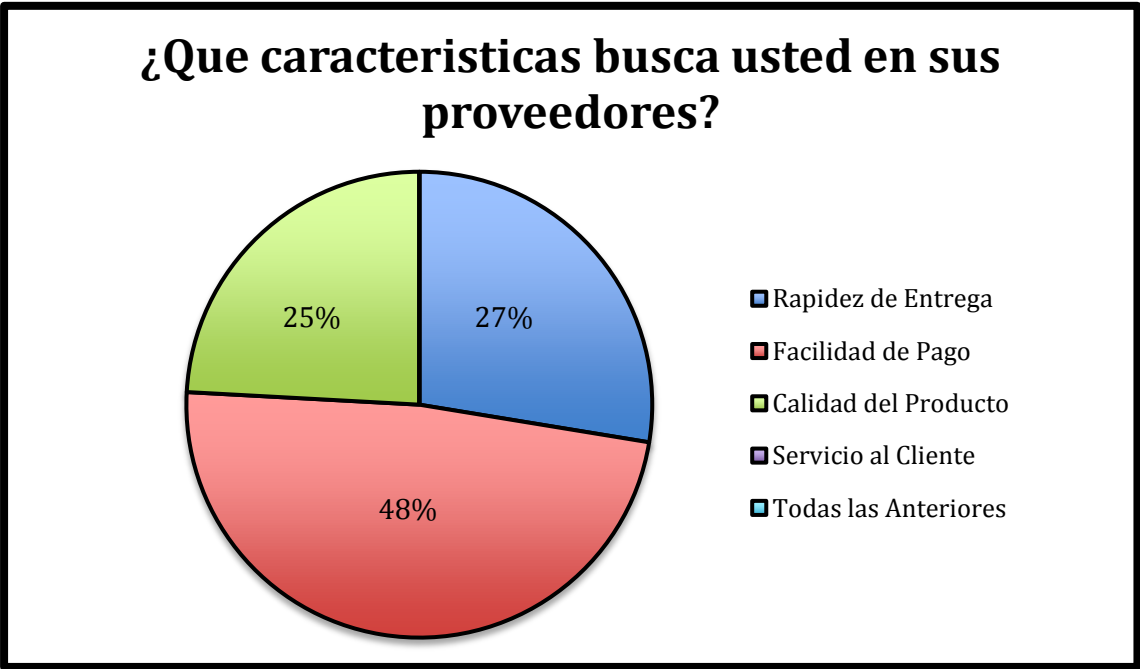
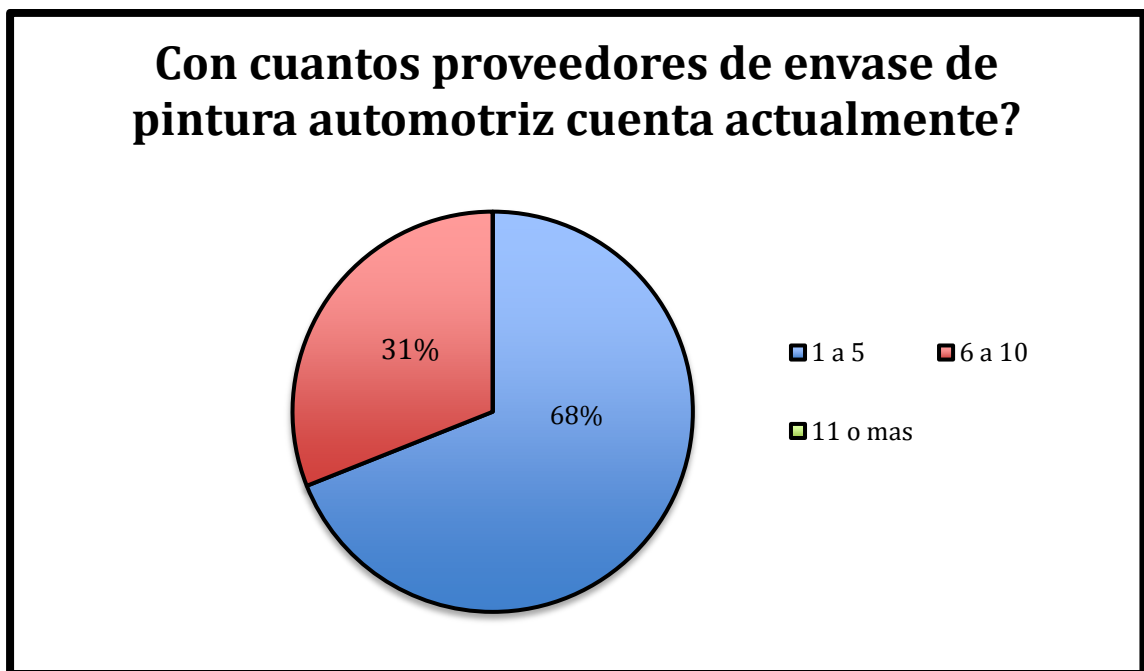


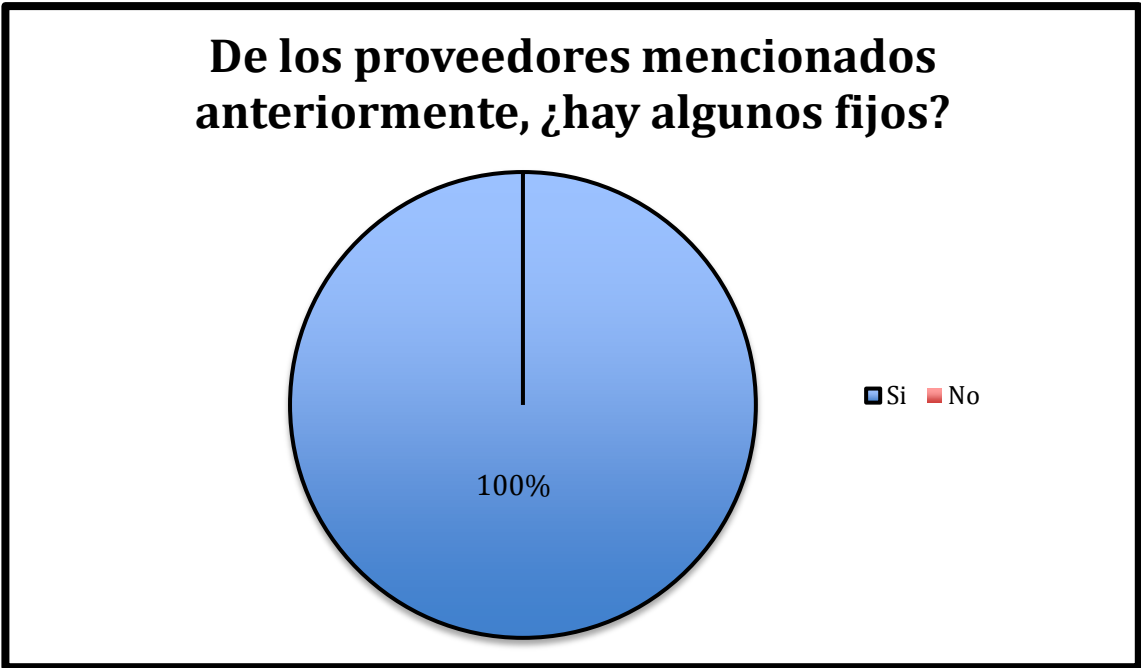
Ilustración 10 Elaboración Propia. ¿Qué características busca usted en sus proveedores?

El 48% de los entrevistados buscan en sus proveedores facilidades de pago que sus proveedores puedan ofrecer, mientras que el 27% busca la rapidez de entrega del pedido y el 25% busca calidad del producto que sus proveedores le ofrezcan. Por otro lado a ningunos de los mismos les interesa lo que es el servicio al cliente en general, pero sin embargo les interesa la parte de la rapidez de entrega del producto. Ninguno engloban todas las características que les presentamos.



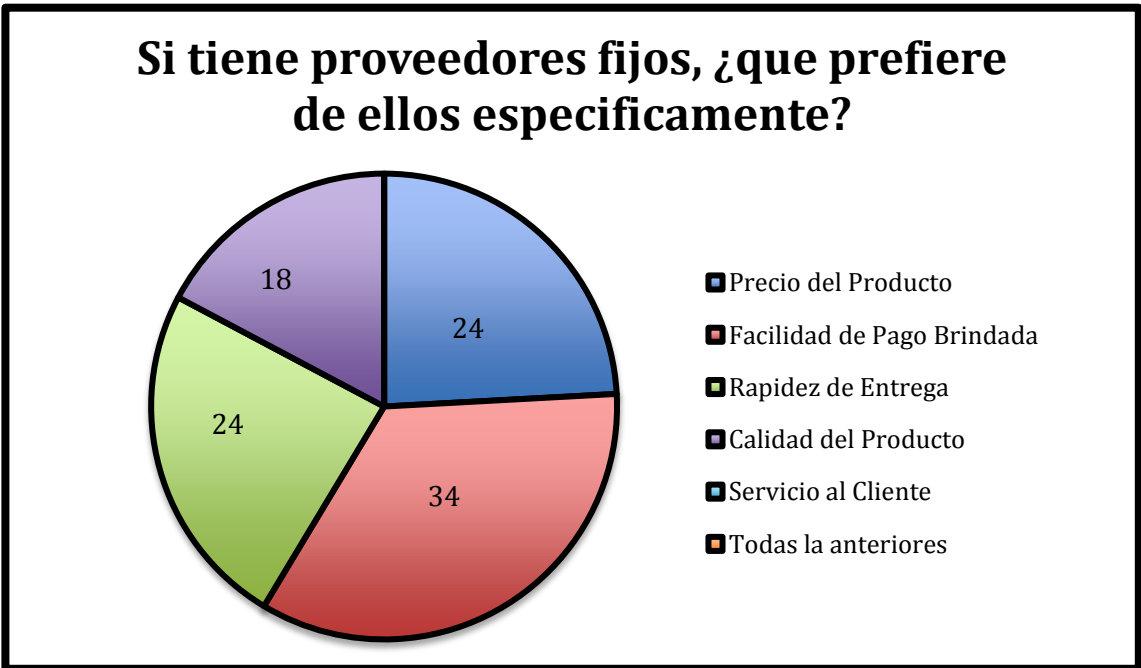
**Ilustración 11**Elaboración Propia. ¿Con cuántos proveedores de envase de pintura automotriz cuenta actualmente?

El 68% de los clientes cuentan con un aproximado de 1 a 5 proveedores de envases, mientras que el 31% cuenta con 6 a 10 proveedores. Esto significa que no hay muchos competidores o los clientes eligen un producto sustituto para realizar sus ventas.



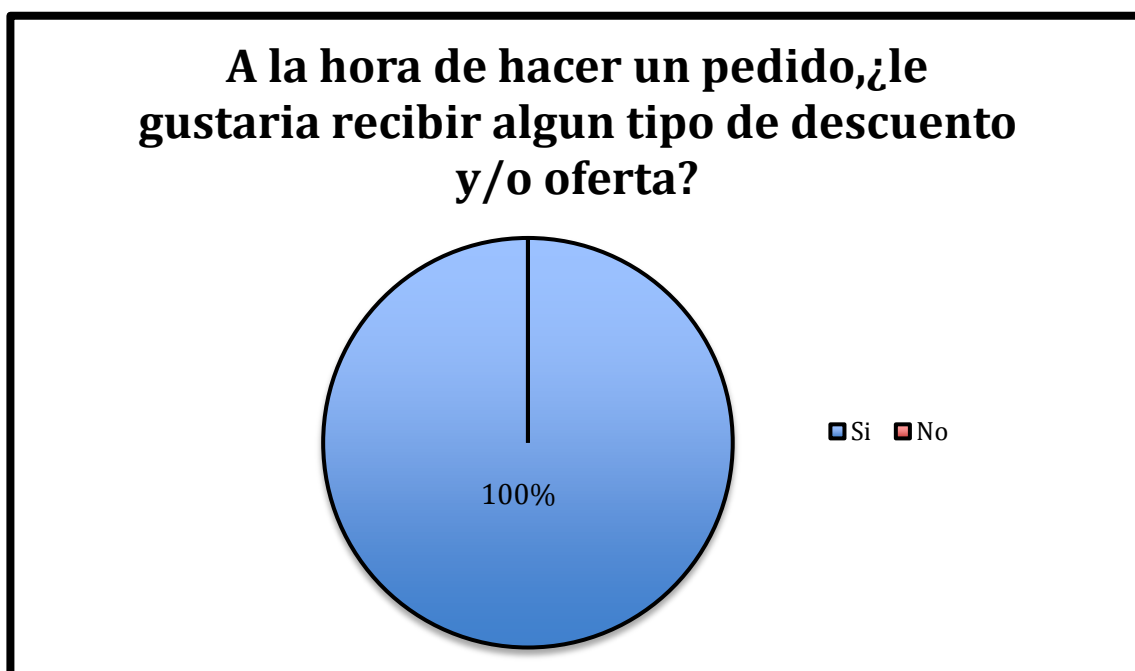
**Ilustración 12 Elaboración Propia. De los proveedores mencionados anteriormente ¿hay algunos fijos?**

De los clientes encuestados, el 100%, cuenta con proveedores de envases fijos.



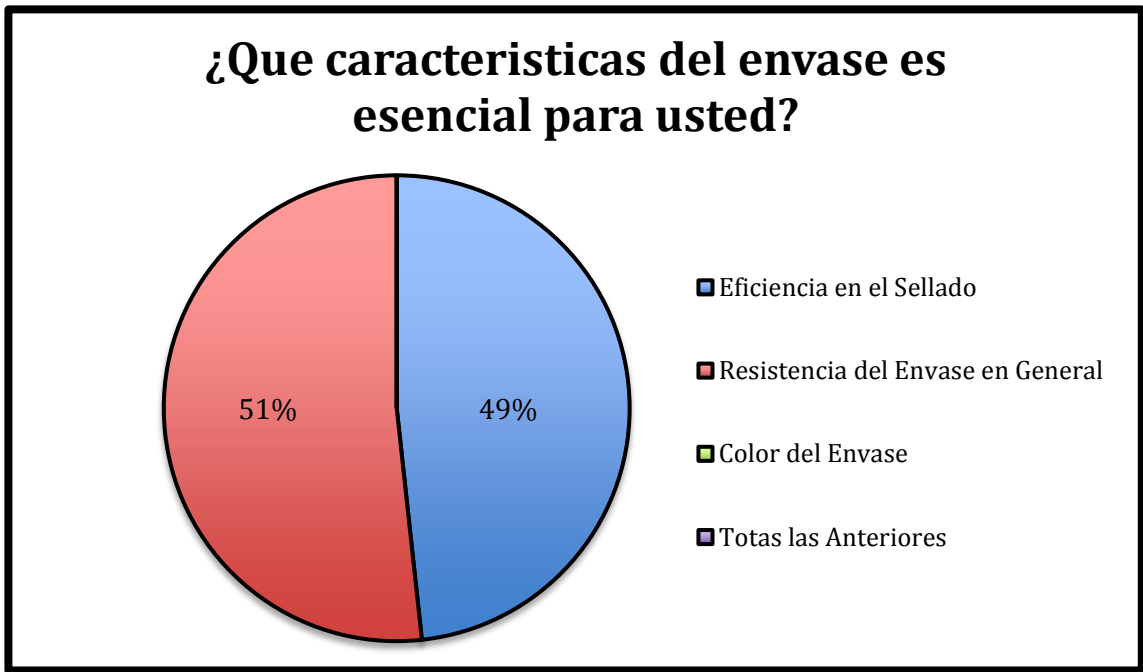
**Ilustración 13**Elaboración Propia. Si tiene proveedores fijos, ¿Qué prefiere de ellos específicamente?

De los proveedores fijos que tienen los clientes encuestados, el 34% dice que busca la facilidad de pago que le brinden, el 24% busca el precio, el otro 24% la rapidez de la entrega del pedido y por último el 18% busca la calidad del producto ordenado.



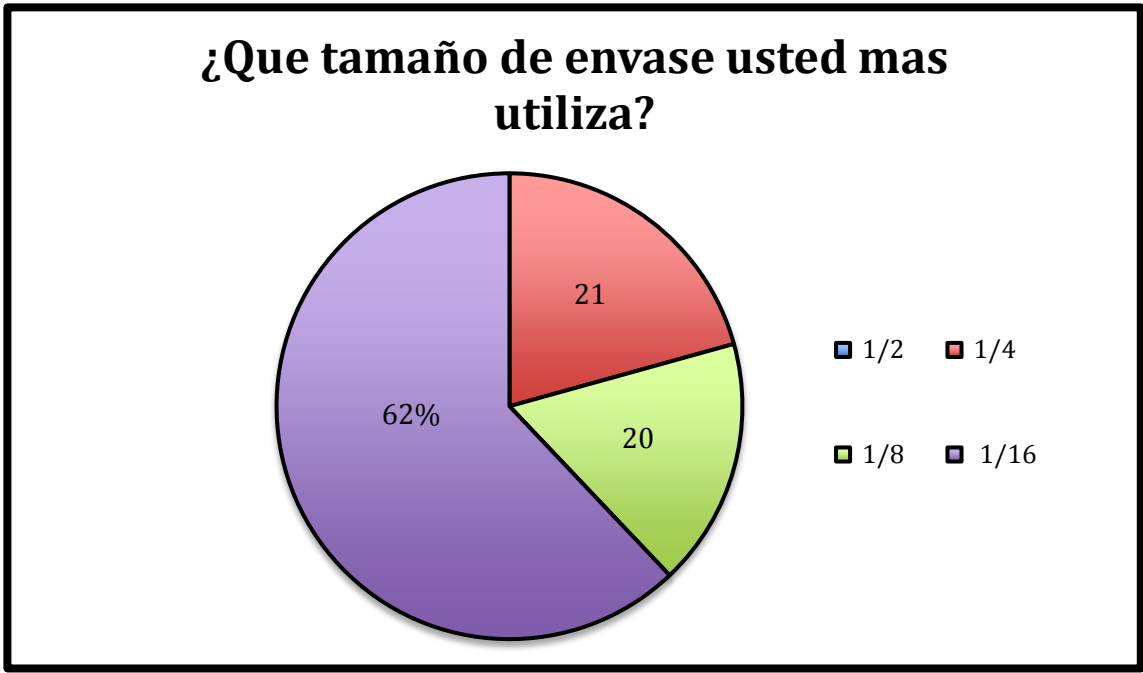
**Ilustración 14**Elaboración Propia. A la hora de hacer un pedido ¿le gustaría recibir algún tipo de descuento y/o oferta?

A todos los clientes encuestados, les gustaría recibir algún tipo de descuento u oferta de parte de sus proveedores a la hora de recibir o realizar un pedido.



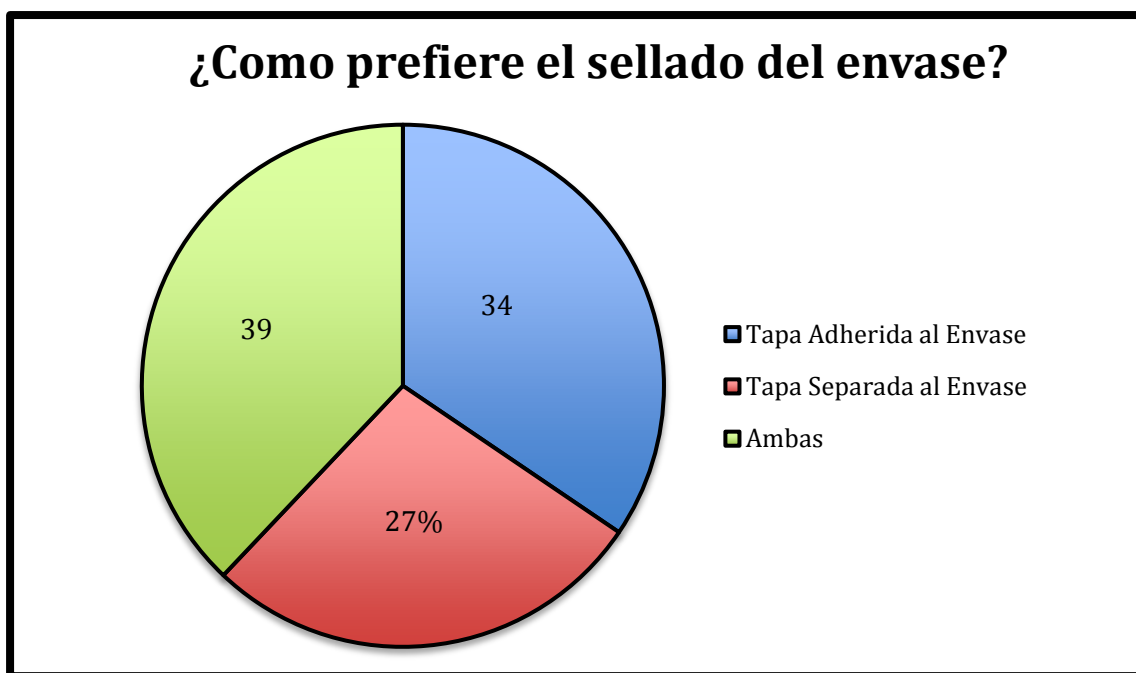
**Ilustración 15. Elaboración Propia. ¿Qué características del envase es esencial para usted?**

Sobre el producto, el 51% de los clientes ven importante lo que es la resistencia en general del envase, mientras que el 49% busca la eficiencia en el sellado del mismo. Ninguno busca, ni pone atención al color del envase, ni tampoco engloban todas las opciones propuestas.



**Ilustración 16**Elaboración Propia. ¿Qué tamaño de envase usted más utiliza?

El tamaño del envase depende el tipo de venta que tiene cada cliente, cada cliente pide entre un tamaño y dos tamaños diferentes. En esta pregunta específicamente, podían elegir dos opciones, pero cada uno eligió la opción que más compra. Los envases más pedidos son los de 1/16, por un 68%, el 20% prefiere el 1/4 y el 20% prefiere 1/8.

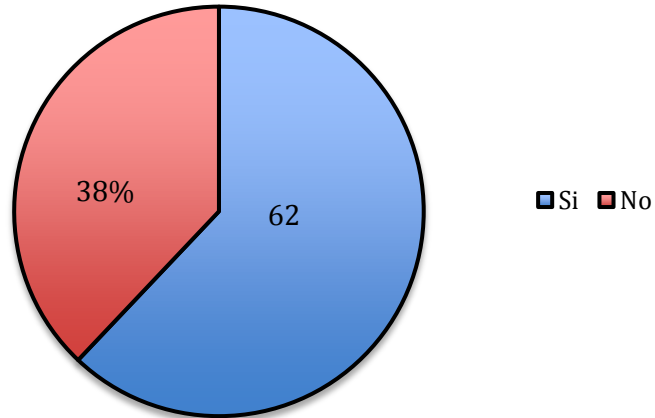


**Ilustración 17**Elaboración Propia. ¿Cómo prefiere el sellado del envase?

El sellado del envase es una parte esencial para los envases, ya que en esa característica recae la eficiencia del producto que los clientes ofrecen a sus propios clientes. El 39% de los encuestados prefieren ambas opciones, tapa adherida y no adherida, el 34% les llama la atención más el envase con tapa adherida y por otro lado, el 34% prefiere la tapa separada del envase. A pesar de que en esta característica recae la eficiencia de su producto, por lo que podemos deducir que la mayoría prefieren ambas cosas, no tienen un producto en particular seleccionado.



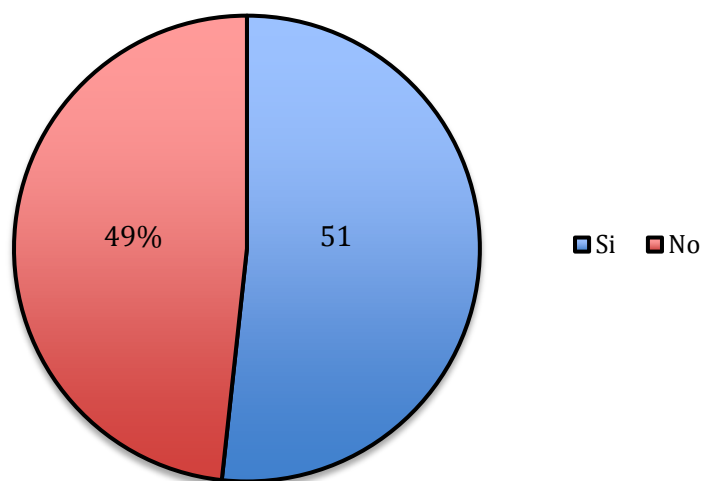
**¿Esta dispuesto a pagar por el envase de 1/2 galon un precio entre RD\$18.00 - RD\$20.00?**



**Ilustración 18. Elaboración Propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de ½ un precio de RD\$18.00 – RD\$20.00?**

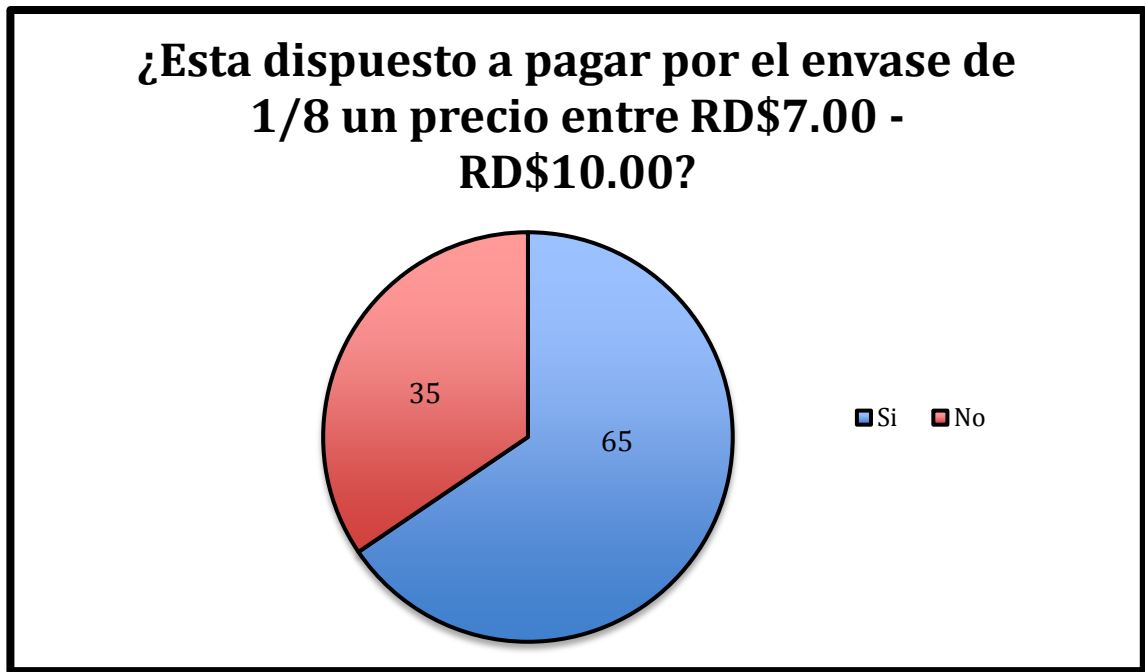
El 62% de los clientes están dispuestos a pagar entre RD\$18.00 – RD\$20.00 para comprar envases de ½ galón, mientras que el 38% no lo está.

**¿Esta dispuesto a pagar por el envase de 1/4 un precio de RD\$7.00 - RD\$12.00?**



**Ilustración 19**Elaboración Propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de  $\frac{1}{4}$  un precio de RD\$7.00 – RD\$12.00 ?

El 51% de los encuestados están dispuestos a pagar entre RD\$7.00 – RD\$12.00 por el envase de  $\frac{1}{4}$  , mientras que el 49% no lo está.



**Ilustración 20**Elaboración Propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de  $\frac{1}{8}$  un precio entre RD\$7.00 – RD\$10.00?

Entre los encuestados el 65% está de acuerdo con pagar RD\$7.00 – RD\$10.00 por envases de  $\frac{1}{8}$ , mientras que el 35% no está de acuerdo.

### ¿Esta dispuesto a pagar por el envase de 1/16 un precio entre RD\$5.00 - RD\$8.00?

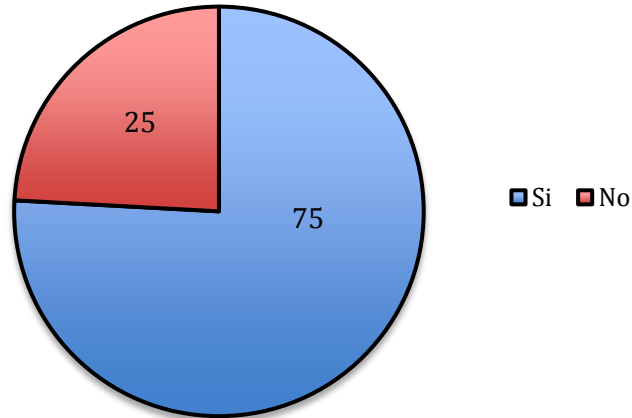


Ilustración 21 Elaboración Propia. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de 1/16 un precio entre RD\$5.00 - RD\$8.00?

El 75% de los clientes encuestados, están dispuestos a pagar un precio de RD\$5.00 – RD\$8.00 por los envases de 1/16, mientras que el 25% no lo está.

### ¿Que cantidad ordena aproximadamente?

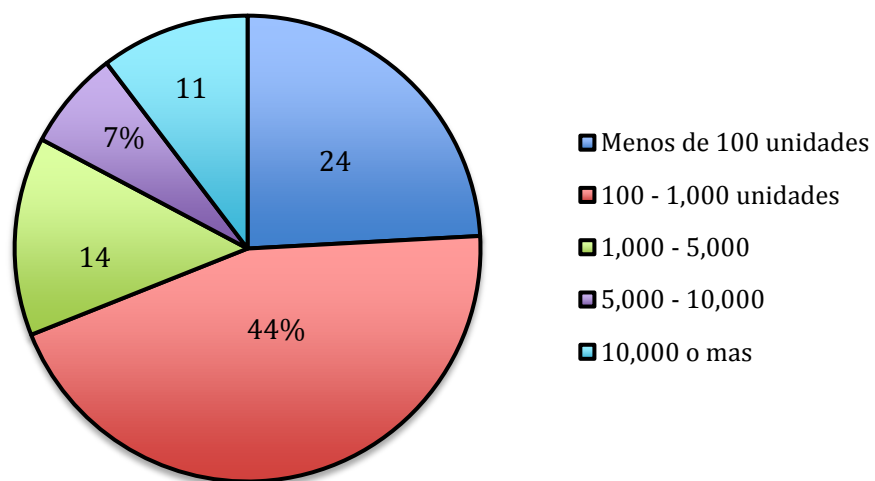
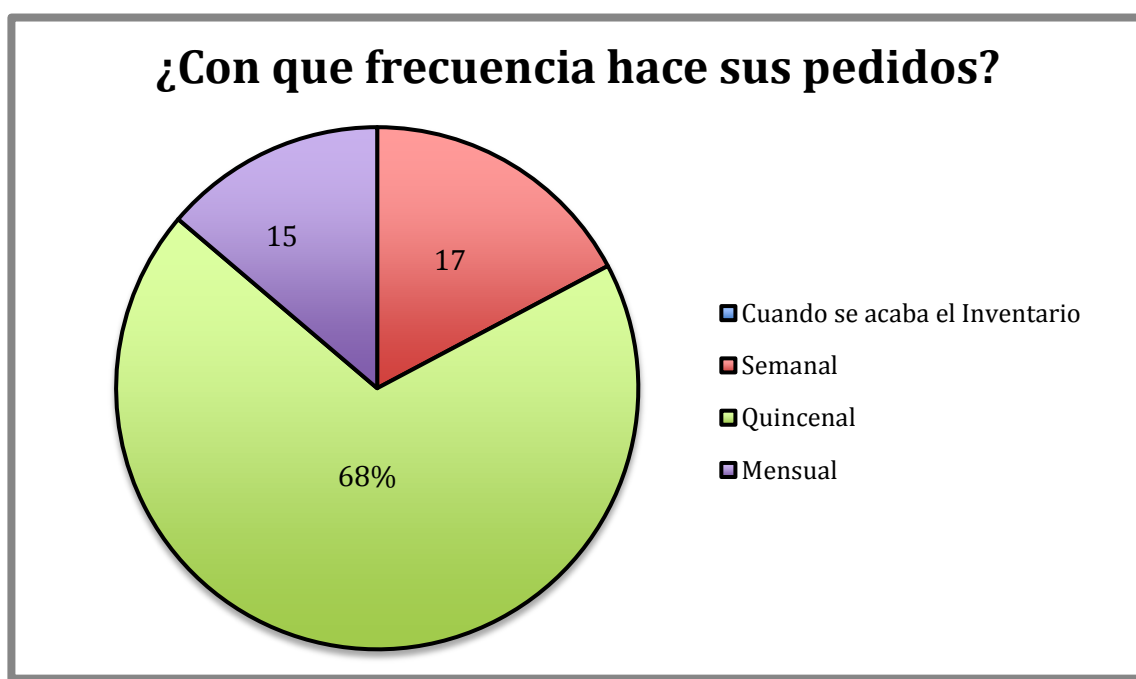


Ilustración 22. Elaboración Propia. ¿Qué cantidad ordena aproximadamente?

Con relación a los pedidos que hacen dichos clientes encuestados, el 44% pide entre 100 unidades y 1,000, el 24% pide menos de 100, el 14% pide entre 1,000 unidades y 5,000, el 11% pide 10,000 unidades o más y por último, el 7% pide entre 5,000 unidades y 10,000.



**Ilustración 23**Elaboración Propia. **¿Con que frecuencia hace sus pedidos?**

Con relación al tiempo en que realizan los pedidos los clientes encuestados, el 68% los hace quincenal, el 17% lo hace semanal, y el 15% lo hace mensual. Ninguno de los clientes espera que se le acabe el inventario para realizar un pedido. Este tiempo depende el espacio de almacenaje que cada uno tenga.

Según los resultados obtenidos en la encuesta podemos observar que el mercado de la inyección de plásticos para la venta y / o fabricación de pintura automotriz es un mercado que busca bajos precios, rapidez en la entrega o servicio al cliente y por último la calidad del producto, bajos precios y rapidez de entrega de los mismos. Según la perspectiva del cliente, este mercado debe enfocarse en la producción

específicamente ya que éstos demandan muchas unidades de productos, es un mercado que tiene mucho movimiento constante y las empresas competidoras deben estar siempre alerta a sus clientes.

El análisis macroambiental de la empresa XX del Plástico S.R.L. consiste en los siguientes factores:

- **Factores Demográficos**

La empresa objeto de estudio ofrece sus servicios y dirige sus ventas a una clientela compuesta de talleres de carro, de distribuidores de pintura automotriz, localizados en sectores industriales del Distrito Nacional.

- **Factores Económico**

XX del Plástico S.R.L. se encuentra en la etapa de nacimiento de la empresa, donde tiene un alto porcentaje de desaparecer al término del año en curso. Entre otros de los factores económicos es que el gobierno no ofrece ningún tipo de incentivo para el mercado de la inyección de plástico en general.

- **Factores Tecnológicos**

La empresa se dedica a la inyección del plástico la cual requiere de una maquinaria especializada para dichos fines, la cual contiene moldes para cada envase de plástico que inyecta. Esta maquinaria y dichos moldes lo maneja el gerente de producción, el cual es especialista en la maquinaria y en la confección de los moldes. Esta empresa carece de sistemas informáticos para la organización de su contabilidad.

- **Factores Medioambientales**

La materia prima que utiliza el mercado de la inyección del plástico proviene del reciclaje y triturado de plástico de diferentes categorías. En este caso es del polietileno. El polietileno, por ejemplo son cubetas de pintura, en este caso específicamente. Estas cubetas se reciclan, se Trituran en molinos especiales y se reutilizan para la inyección del plástico.

A continuación presentamos el análisis de Porter el cual fue realizado tanto al mercado del plástico en República Dominicana, como también al mercado de inyección de plástico para el mercado de la venta de pintura automotriz, según los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

- **Poder de Entrada de los Competidores** → Alto. La entrada al mercado de la inyección de plástico, es un mercado el cual tiene una inversión inicial muy alta, por el costo de las maquinarias y de los moldes que se utilizan para hacer la pieza de plástico que desea. En la inyección de plástico para el mercado automotriz, luego de que se opte para entrar al mercado, este mercado no es tan difícil de entrar ya que existen muchos clientes en diferentes puntos del Distrito Nacional los cuales están dispuestos de comprar, siempre y cuando le ofrezcan buenos precios y facilidades de pago.
- **Poder de Negociación de los Proveedores** → Medio. El poder que tienen los proveedores en este caso para fijar los precios no es muy alto, ya que la gran mayoría ofrece el mismo precio, por otro lado estos si tienen el poder de establecer como quieren que

se le efectúen los pagos. Son proveedores informales, muchos de estos localizados en los grandes vertederos de basura del país. Este análisis le aplica tanto para el mercado del plástico, como también para el mercado de la inyección de plástico para la venta de pintura automotriz.

- **Poder de Negociación de los Clientes** → Alto. Los clientes de ambos mercados, son un tipo de clientes que siempre andan buscando los precios más bajos, como también facilidades de pago. Es un mercado que tiene mucho movimiento, en otras palabras los clientes exigen muchos productos en poco tiempo. En otras palabras, los clientes tienen la potestad de elegir el precio que le conviene y los proveedores que desean, ya que siempre andan buscando los mejores precios que le convengan, más que la calidad que tenga el producto.
- **Poder de los Productos Sustitutos** → Bajo. En el mercado de plástico los productos sustitutos dependen del producto que sea, ya que el plástico es muy diverso y tienen diferentes utilidades. Por otro lado, en el mercado de la inyección de plásticos para la venta de pintura automotriz solo existe un producto sustituto que sería los mismos envases pero hechos de aluminio.
- **Poder de la Rivalidad en el Mercado** → Medio. El mercado del plástico en la República Dominicana los que lideran el mismo son los grandes competidores tales como Duralon, Plastifar y Termo Envases, los cuales mantienen las barreras de entrada muy altas. Estos competidores se dedican tanto a la inyección de plástico, como también a otros métodos de uso del plástico, tales como soplado por ejemplo. Por otro lado, no existen muchos competidores pequeños dentro del mercado de la

inyección del plástico para la venta de pintura automotriz, ya que los que inyectan no les llama tanto la atención este mercado de la pintura automotriz, ya sea por el tipo de clientes que deben de manejar que son clientes que venden al detalle y por lo tanto así mismo compran los productos.

A continuación los diferentes factores claves de éxito que caracteriza este tipo de negocios y el mercado donde pretende desarrollar sus actividades:

- **Tecnología** → Maquinarias especializadas para la inyección del plástico, sistema de gestión de inventario.
- **Know how** → El plástico es un material muy complejo, por lo que es necesario una persona que sepa los diferentes tipos de plásticos, sus usos y sus variaciones. Por otro lado, para la inyección del plástico es necesario un personal que conozca y sepa manejar las maquinarias de inyección y los moldes.
- **Ventas** → El personal que trabaja en este tipo de mercado, dedicado a la inyección de plástico para el mercado de la venta de pintura automotriz debe ser un personal que conozca tanto del material, como también de cómo negociar con los clientes. El tipo de clientes de este mercado son clientes que siempre quiere ganar en las negociaciones y mientras más el proveedor le ofrezca mucho mejor, por lo que el personal de ventas debe ser un personal dinámico y atento a los diferentes movimientos y necesidades que tienen los clientes.
- **Logística y Distribución** → Este factor es clave para este tipo de negocios, ya que la empresa debe tener metas de producción



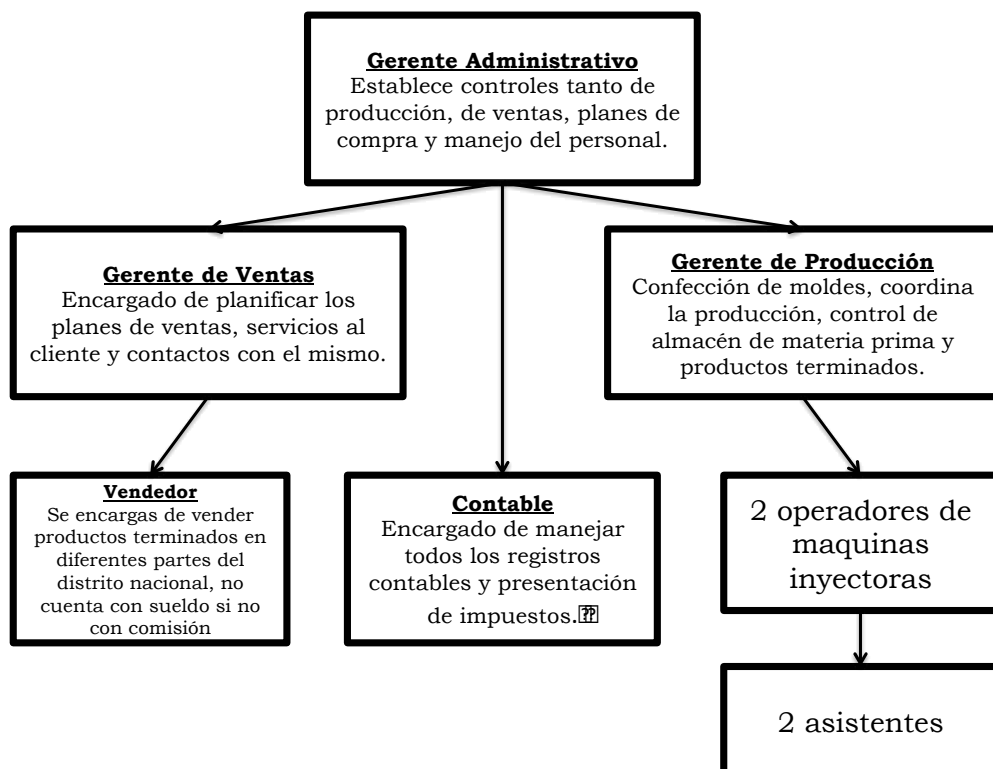
para responder a los pedidos que tengan pendientes y los que se aproximen, para luego proceder a su respectiva distribución. La empresa no debe de esperar tener pedidos para producir, ya que de esta manera se atrasarían las entregas. Según la media de pedidos que tienen, la empresa debe establecer metas semanales y mensuales de producción para así satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Trabajo en equipo** → En esta empresa objeto de estudio, es necesario el trabajo en equipo, específicamente entre el departamento de producción y el departamento de ventas, porque dependen el uno del otro. Esto se debe a que la empresa producirá lo que el departamento de ventas venda como también la empresa venderá lo que el departamento de producción pueda producir en un tiempo estimado.
- **Calidad** → El producto principal de esta empresa son envases para la venta de pintura automotriz, lo cual requiere calidad en dichos envases. Esto se debe a que el producto que se envasa en dichos envases, es un producto líquido y se derrama. El envase debe ser resistente y debe tener un buen sistema de cerrado.
- **Innovación** → La innovación en este tipo de mercado se refiere a que las empresas deben innovar en el sentido de cómo hacer las negociaciones con los clientes, ya que al envase en si no se le pueden hacer muchas modificaciones. El área de ventas debe estar atento a las necesidades que tienen los clientes e innovar de cómo llegar a él y de que ofrecerle y como ofrecérselo.

La empresa que elegimos como objeto de estudio, XX del Plástico S.R.L., se dedica a la inyección de plástico dirigido específicamente a

vendedores y/o fabricantes de pintura automotriz. Sus principales productos son envases de plásticos de las siguientes medidas  $\frac{1}{4}$  ,  $\frac{1}{8}$  y  $\frac{1}{16}$ . Cuentan actualmente con un total de 9 empleados. Entre estos 9 empleados están los gerentes, operadores, vendedor, contable y ayudantes. A continuación el organigrama actual de XX del Plástico S.R.L.

### Organigrama



**Ilustración 24** Organigrama de la empresa XX del Plástico S.R.L. Elaboración propia

Según los resultados de la entrevista que tuvimos con los socios participativos de la empresa, los beneficios extra salariales que ofrecen a sus empleados son subsidio para el almuerzo, bono vacacional, regalía pascual y también pago de horas extras. Cuentan

con un personal activo y dispuesto, pero sin ningún tipo de iniciativas hacia las funciones que realizan, éstos carecen de un sistema de evaluación del rendimiento del personal.

Con respecto a su nómina, el pago es quincenal y la última quincena del mes se pagan las comisiones a los que le corresponde además de las horas extras. Su horario de trabajo es de 8 horas, 6 días a la semana, y también incluye días feriados, los cuales se pagan como horas extras dobles.

Con relación a los clientes XX del Plástico S.R.L., cuentan actualmente con un total de 5 clientes mayoritarios y 24 minoritarios. La diferencia entre clientes mayoritarios y clientes minoritarios, es la cantidad de productos que piden entre pedidos, según los entrevistados. A estos clientes se les ofrece un plazo de 60 días de pago, no importa si es mayoritario o minoritario, y la empresa les ofrece los precios más bajos del mercado. Por otro lado, cuentan con 3 proveedores de materia prima, los cuales les ofrecen el mismo precio y le pagan a los mismos contra pedido.

XX del Plástico S.R.L. no cuenta con ningún tipo de mercadeo, ningún tipo de publicidad, ningún tipo de estrategias de ventas. Sus negociaciones con los clientes y proveedores son negociaciones informales, ya sea vía teléfono o de manera presencial. Estos escogen a sus clientes al azar, por ejemplo, si ven un fabricante y/o vendedor de pintura automotriz, les presentan sus productos y le dan sus contactos, por lo que quiere decir que la empresa carece de un nicho de mercado específico al cual dirigir sus ventas.

Según los entrevistados los productos que ofrecen tienen mejor calidad que la competencia, esta información ellos la validan por los comentarios y retroalimentación de parte de sus clientes, aun cuando

en la encuesta el atributo calidad quedo en tercer lugar, luego del atributo precio, y el atributo rapidez de entrega. La diferencia que también existe entre los productos de la empresa objeto de investigación y la competencia, es que los productos ofrecidos por la empresa investigada traen la tapa del envase adherida del mismo, lo que hace que el producto tenga mejor facilidad tanto de transporte como también de almacenaje.

Los precios que actualmente ofrecen son los siguientes:

- 1/ 4 → RD\$9.50
- 1/ 8 → RD\$7.50
- 1/ 16 → RD\$5.50

Estos precios han ido subiendo poco a poco, para poder cubrir con los costos y gastos a los cuales la empresa objeto de investigación se han tenido que enfrentar. Los entrevistados también nos comentan, que estos precios no son fijos, si no que varían según el cliente que realice el pedido.

Es importante destacar que de acuerdo a las respuestas brindadas por los entrevistados en relación a los precios, la empresa se encuentra en el rango inferior de los precios indicados en cada una de las preguntas. Por ejemplo, el envase de 1/16 tiene un precio de RD\$5.50 y el 75% de los encuestados contesto que está de acuerdo en un rango de precio de RD\$5.00 – RD\$8.00. Adicionalmente, el envase de 1/8 tiene un precio de RD\$7.50 y el 65% de los encuestados contesto que está de acuerdo en un rango de precio de RD\$7.00 a RD\$9.50, el porcentaje de encuestado que contesto estar de acuerdo con un rango de RD\$7.00 a RD\$12.00 fue de 51%. Lo anterior es una información importante ya que indica que la empresa tiene unos precios competitivos, que le permiten incrementar sus ventas.

La empresa tiene una producción semanal aproximadamente de 15,000 unidades de envases en total entre todos los tamaños que ofrecen. Estos productos terminados los guardan en un pequeño almacén, en sacos que cogen entre 100 y 250 unidades según el tamaño del producto. Este inventario de producto está controlado por el Gerente Administrativo. Entre los lineamientos que se proponen para este plan estratégico estaría tener en cuenta cada cuanto tiempo se mueve el inventario, así poder obtener otros tipos de índices financieros y así mejor evaluación de la empresa en términos financieros, como también una mejor planificación de la producción.

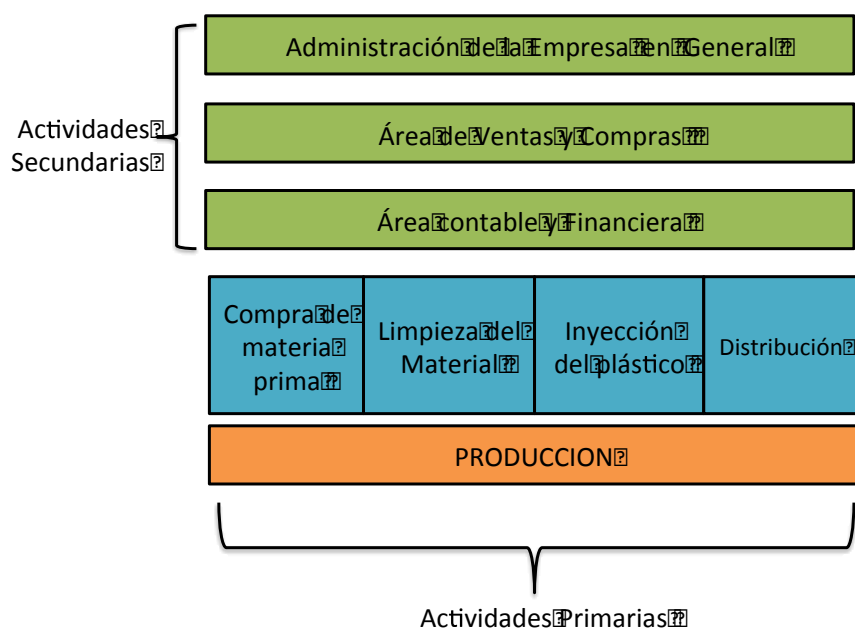
Entre una de las estrategias que podemos proponer para la empresa, sería ajustar los precios según la cantidad de unidades que ordene el cliente. Por ejemplo, si el cliente ordena 1,000 unidades o menos, sería un precio, si ordena más de 1,000 unidades hasta 5,000 unidades sería otro precio y por último de 5,000 unidades en adelante otro. Este precio se podría determinar luego de analizar el impacto de los gastos administrativos y los gastos de ventas de la empresa.

Uno de los objetivos que tiene la empresa XX del Plástico S.R.L., es aumentar su producción a 25,000 unidades semanales de los diferentes productos, como también desearían aumentar su almacén. Nos comentan que tienen problemas en la programación de producción, por lo que no han podido empezar a trabajar para lograr estos objetivos. El problema principal que enfrentan es que cuentan con 2 maquinarias que tienen muchas horas de trabajo y presentan fallos con frecuencia en el día a día. Los fallos de estas maquinarias aumentan los gastos de la empresa. También otro obstáculo que presentan en su producción es que no cuentan con una organización para realizar la producción, producen los envases según se vayan terminando en el inventario y no por los pedidos que le hacen los

clientes. Este obstáculo hace que estos tengan o sobre inventario de un producto, o tengan que hacer una producción rápida de los productos que les pide el cliente, haciendo que tengan que trabajar horas extras para así poder cumplir con el pedido.

Los propietarios de la empresa indican que no pueden suplir la cantidad de pedidos que tienen en la actualidad por los fallos que presentan las maquinarias constantemente, por lo que estos requieren una nueva maquinaria para poder aumentar su producción a 25,000 unidades. Igualmente los propietarios han comentado que no pueden suplir todos los pedidos que les solicitan por falta de capacidad de producción.

Después de desglosar las actividades que realiza la empresa XX del Plástico, a continuación dividimos las actividades y las clasificamos según la cadena de valor de la empresa. El modelo de la cadena de valor que utilizamos en este estudio es la propuesta por Michael Porter.



Fuente: Elaboración Propia

## **Actividades Primarias**

Entre las actividades primarias de la empresa XX del Plástico S.R.L. podemos definir las siguientes, las cuales engloba todo lo que es producción:

- **Compra y limpieza de la Materia Prima** → La compra de materia prima en la inyección de plástico, específicamente para la inyección de plástico consiste en la compra de material triturado proveniente de productos de plástico. Este material normalmente se clasifica normalmente por color, ya que cada color contiene diferentes especificaciones. En este caso el material debe ser blanco, proveniente de cubetas de plásticos, polietileno específicamente, las cuales se compran ya trituradas. La limpieza del material consiste en el lavado del material ya comprado, para eliminar las impurezas que salen del vertedero o de la forma de recolección de la primera fase del producto. En este proceso también se descartan trozos del material que no sea del color que se requiere en el momento, para que no arruine la producción.
- **Inyección del Plástico** → La inyección del plástico consiste en el calentamiento de la materia prima, hasta un punto de derretir el mismo. Este material ya difundido se introduce en los moldes de los envases, para luego enfriar el material e inyectar el envase. Este proceso dura aproximadamente 3 a 5 segundos por envase.
- **Almacenaje y Distribución** → Luego de ser inyectado el envase, pasa al área de almacenaje donde los empleados los

almacenan en fundas, las cuales son de 2 ½ x 2 pies aproximadamente, almacenando de 100 - 150 envases, dependiendo del tamaño del mismo. La distribución del producto terminado consiste en la repartición del mismo entre los clientes según el pedido que realicen los mismos, muchos de los clientes también prefieren buscar el pedido a la compañía directamente.

### **Actividades Secundarias o de Apoyo**

Entre las actividades secundarias de la empresa XX del Plástico S.R.L podemos definir las siguientes:

- **Administración de la Empresa en General** → La administración de la empresa en general se divide en la parte del manejo de la producción, del manejo contable, del manejo del personal, del manejo de las ventas como también el manejo de las compras.
- **Área de Ventas y Compras** → Las actividades del área de ventas consiste en buscar clientes, hacer negociaciones como también mantenerlas. Por otro lado el área de compra, se dedica a la búsqueda de proveedores, hacer negociaciones y también mantener dichas negociaciones.
- **Área Contable y Financiera** → La parte contable y financiera de la empresa se dedica a todo lo que conlleva el manejo de entrada y salida de dinero y sus usos según lo amerite.

La cadena de valor de XX del Plástico S.R.L. contiene un cuello de botella en las actividades primarias de producción específicamente en



la inyección del plástico. Esto se debe a que la máquina que tienen actualmente es obsoleta y tiene problemas de funcionamiento, produciendo altos costos administrativos. Otro cuello de botella que tienen estos, se encuentra en el mismo sitio de la inyección del plástico, ya que los moldes que utilizan no siempre se encuentran en óptimas condiciones para su funcionamiento.

A continuación el análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que tiene la empresa XX del Plástico S.R.L., las cuales provienen del análisis interno y del análisis externo realizado anteriormente.

### **Fortalezas**

- Beneficios a sus empleados, tales como comida subsidiada y el pago de horas extras.
- El área de ventas de la empresa siempre esta al tanto de los clientes
- Precios más bajo entre los competidores
- Envase de mayor calidad los cuales contienen la tapa adherida al envase lo cual permite mejor transporte y almacenaje

### **Oportunidades**

- Organización del mercado
- Gran cantidad de clientes actuales
- Proveedores con el mismo precio
- Tecnología
- Cliente meta
- Uso de la tecnología para la contabilidad y registro de inventario
- Al ser un mercado donde los clientes exigen facilidades de pago como también buenos precios, pueden dirigir sus estrategias para lograr una economía de escala

### **Debilidades**

- Pocos empleados, por lo que los actuales tienen sobrecarga de trabajo
- Crédito a clientes por un periodo muy largo
- Pago a proveedores contra pedido
- Negociaciones informales con sus clientes
- Altos costos de producción por maquinaria obsoleta
- No tienen exigencias a sus clientes ni proveedores
- Poco espacio de almacenaje de inventario
- Tienen muchos clientes a los cuales no le pueden cumplir muchas veces con los pedidos por fallas de producción.
- Cuello de botella ubicado en el área de producción.
- Carece de sistemas informáticos para la organización y administración de la empresa, en términos contables y de inventario.
- No cuenta con un departamento o un personal que se encargue del mercadeo de la empresa

### **Amenazas**

- Mercado competitivo y dinámico
- Conocimiento del material muy complejo
- Inversión alta
- Es una empresa la cual se encuentra en la etapa de nacimiento la cual tiene posibilidades de desaparecer, ya sea porque los administradores no pueden aguantar los costos y gastos, como también por que no supieron como adentrarse al mercado donde se desarrolla.

### **Matriz Análisis FODA**

	<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
--	--------------------------	---------------------------

<p><b>Matriz Análisis FODA</b></p>	<p>Beneficios a sus empleados, tales como comida subsidiada y el pago de horas extras.</p> <p>El área de ventas de la empresa siempre está al tanto de los clientes</p> <p>Precios más bajo entre los competidores</p> <p>Envase de mayor calidad los cuales contienen la tapa adherida al envase lo cual permite mejor transporte y almacenaje</p>	<p>Pocos empleados, por lo que los actuales tienen sobrecargo de trabajo</p> <p>Crédito a clientes por un periodo muy largo</p> <p>Pago a proveedores contra pedido</p> <p>Negociaciones informales con sus clientes</p> <p>Altos costos de producción por maquinaria obsoleta</p> <p>No tienen exigencias a sus clientes ni proveedores</p> <p>Poco espacio de almacenaje de inventario</p> <p>Tienen muchos clientes a los cuales no le pueden cumplir muchas veces con los pedidos por fallas de producción.</p> <p>Cuello de botella ubicado en el área de producción.</p> <p>Carece de sistemas</p>
--	---	--

		<p>informáticos para la organización y administración de la empresa, en términos contables y de inventario.</p> <p>No cuenta con un departamento o un personal que se encargue del mercadeo de la empresa</p>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <p>Mercado competitivo y dinámico</p> <p>Conocimiento el material muy complejo</p> <p>Inversión alta</p> <p>Es una empresa la cual se encuentra en la etapa de nacimiento la cual tiene posibilidades de desaparecer, ya sea porque los administradores no pueden aguantar los costos y gastos, como también por que no supieron como adentrarse al mercado donde se desarrolla.</p>	<p>Al ser un mercado muy competitivo deben mantener a sus empleados al tanto y capacitados de los procesos de producción, mantener el área de ventas motivado para que sea innovador.</p> <p>El conocimiento del material es complejo, por lo que sus empleados pueden asistir a entrenamientos para conocer el material y sus usos.</p>	<p>El mercado es muy competitivo y dinámico por lo que deberían contratar más personal para delegar las tareas actuales y así el trabajo sea menos.</p> <p>Al ser la inversión tan alta, deben formalizar sus negociaciones, bajar el crédito de clientes, aumentar el crédito de los proveedores y así asegurar mejor su producción.</p>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p>Organización del mercado</p>	<p>El área de ventas debe estar muy enfocado en los clientes que quiere la</p>	<p>Al tener muchos clientes actuales, decidir cómo se les</p>

Gran cantidad de clientes actuales	empresa, en compañía con el área administrativa, para así poder ir abarcando cada vez más clientes, satisfaciendo los actuales para así poder llegar a los clientes que tienen como meta.	asignara el tiempo de crédito según la cantidad de unidades que ordene por pedidos.
Proveedores con el mismo precio		Formalizar sus negociaciones para asegurar los pedidos
Tecnología		Exigir crédito a sus proveedores, ya que todos cuentan con el mismo precio, deben de haber proveedores con facilidades de pago.
Cliente meta		
Uso de la tecnología para la contabilidad y registro de inventario		
Al ser un mercado donde los clientes exigen facilidades de pago como también buenos precios, pueden dirigir sus estrategias para lograr una economía de escala		

**CUADRO 3 Análisis Matriz FODA. Elaboración propia**

A continuación presentamos los principales estados financieros de la empresa objeto de estudio que son el balance general y el estado de resultado, correspondiente a los años 2015 y 2016, como también las razones financieras competentes. Debemos tener en cuenta que XX del Plástico S.R.L., comenzó sus operaciones en junio del 2015. También podremos observar una proyección de dichos estados que parten desde el 2017, año actual, al 2020.

**XX del Plástico S.R.L.**

**Balance General**

**Valores en RD\$**

<b>ACTIVO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Efectivo en Caja y Bancos	51,235	75,462	83,008	66,580	67,050	68,705
Cuentas por Cobrar	48,263	120,545	35,057	26,293	27,010	30,540
Inventarios	8,921	19,000	19,562	24,453	39,531	48,065
Pagos por Anticipado	20,010	110,323	48,162	60,203	64,520	70,972
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>128,429</b>	<b>325,330</b>	<b>185,789</b>	<b>177,528</b>	<b>198,111</b>	<b>218,282</b>
Propiedad, Planta y Equipo Neto	2,720,000	3,430,000	3,430,000	5,048,697	5,168,017	4,950,068
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>2,720,000</b>	<b>3,430,000</b>	<b>3,430,000</b>	<b>5,048,697</b>	<b>5,168,017</b>	<b>4,950,068</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,848,429</b>	<b>3,755,330</b>	<b>3,615,789</b>	<b>5,226,225</b>	<b>5,366,128</b>	<b>5,168,350</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Cuentas por Pagar</b>	100,000	180,654	135,491	145,050	150,671	152,605
Retenciones por Pagar	15,050	30,100	35,200	40,839	45,805	50,542
Pasivos Acumulados	5,657	167,698	125,774	135,057	145,800	165,100
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>120,707</b>	<b>197,798</b>	<b>296,465</b>	<b>320,946</b>	<b>342,276</b>	<b>368,247</b>
Pasivo a Largo Plazo	2,600,690	3,186,893	2,905,050	4,205,050	4,150,577	3,850,500
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>2,600,690</b>	<b>3,186,893</b>	<b>2,905,050</b>	<b>4,205,050</b>	<b>4,150,577</b>	<b>3,850,500</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,721,397</b>	<b>3,384,691</b>	<b>3,201,515</b>	<b>4,525,996</b>	<b>4,492,853</b>	<b>4,218,747</b>
<b>CAPITAL</b>						
Capital Suscrito y Pagado	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Reserva Legal	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Beneficio del Período	17,032	79,985	304,275	590,229	763,275	839,603
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>127,032</b>	<b>189,985</b>	<b>414,275</b>	<b>700,229</b>	<b>873,275</b>	<b>949,603</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>2,848,429</b>	<b>3,574,676</b>	<b>3,615,790</b>	<b>5,226,225</b>	<b>5,366,128</b>	<b>5,168,350</b>

## Activos

### Activos Corrientes

XX del Plástico S.R.L., al cerrar su primer año de operación, del cual solo abarco un periodo de junio – diciembre 2015, cerró sus operaciones con un monto en caja de RD\$51,235, con una cuenta por cobrar de RD\$48,263, un inventario de RD\$8,921 y pagos anticipados de RD\$20,010 con un total de activos corrientes de RD\$128,429. Entre sus activos fijos, para el 2015, contaban con dos maquinarias (una pequeña y otra grande), con un molde de carreteles, un molde de reveladores, dos moldes de envases plásticos y un molino para moler la materia prima, para un total de RD\$2,720,000, para tener un total de activos de RD\$2,848,429. Para ser una empresa pequeña cuentan con un monto alto de activos.

Para el 2016, XX del Plástico S.R.L., aumento su efectivo en caja a un monto de RD\$75,462.00, aumento sus cuentas por cobrar a un monto de RD\$120,545, producto de su sistema de cobro a los clientes, a los cuales estos les ofrecen 60 días de pago, aumento su inventario, como también sus pagos por anticipados. Por otro lado, sus activos fijos también aumentaron ya que adquirieron una camioneta para hacer la repartición de los pedidos, como también adquirieron un molde nuevo de envases plásticos.

El plan estratégico que pondremos a la empresa equivale para cerrar el año en curso, hasta el 2020. Entre los activos corrientes, recomendamos a la empresa implementar un sistema de cobro para disminuir el tiempo de crédito a los clientes y así poder llegar a una meta de disminuir la cuenta por cobrar clientes un 30%, para el cierre del año, 2017. Para los siguientes años, 2018-2020, sería un seguimiento de las operaciones realizadas en el 2017. Para el año 2018, recomendamos a la empresa objeto de estudio la compra de una nueva maquinaria grande por un total de RD\$2,000,000 y vendiendo la maquinaria grande actual por un total de RD\$700,000, como también obtener un molino nuevo por un monto de RD\$594,822, aumentando la cuenta de activos fijos a RD\$5,369,822. Para los siguientes años, 2018-2020, sería un seguimiento de las operaciones realizadas en el 2017.

### **Activos Fijos**

Los activos fijos están compuestas por las dos máquinas inyectoras, tres moldes para los envases, una camioneta y un molino para triturar la materia prima. Podemos observar que en el año 2016 vario el monto ya que la empresa obtuvo la camioneta para hacer la distribución y para el año 2018 los valores aumentan muchos más porque se obtuvo una nueva maquinaria.

## **Pasivos**

### **Pasivos Corrientes**

Las cuentas de los pasivos corrientes se encuentran las cuentas por pagar, retenciones por pagar y pasivos acumulados. Para el 2015, el inicio de sus operaciones la empresa tomo un préstamo a corto plazo de RD\$100,000 pesos, con unas retenciones por pagar de RD\$15,050, y un pasivo acumulado de RD\$5,657. Para el año 2016 aumentaron las cuentas por pagar, principalmente por la cuenta por pagar a proveedores, a un total de RD\$180,654, las retenciones aumentaron a RD\$30,100 y los pasivos acumulados aumentaron a RD\$167,698.

Para el 2017, recomendamos implementar un sistema de pago a sus proveedores, para eliminar el pronto pago y aumentaron a un tiempo de 30 días para pagar, eliminar varias cuentas por pagar, principalmente de servicios, para entonces obtener un monto de cuentas por pagar de RD\$135,491 y de pasivos acumulados de RD\$125,774, aproximadamente. Con relación a los siguientes años 2018-2020, va en aumento por el aumento de la producción que tenemos estipulada para esos años.

### **Pasivos a Largo Plazo**

La empresa tomo un préstamo al principio de sus operaciones por un monto de RD\$2,600,690 a unos de sus socios, y para el 2016 le agregaron a este préstamo la compra del nuevo molde y de la camioneta para hacer la repartición de los pedidos, para un total de RD\$3,186,893. Para el 2017, estipulamos que la empresa pueda bajar el monto a RD\$2,905,050, por medio de beneficios que puedan tener



en el periodo. Para el 2018, según lo que hemos hablado del plan estratégico, estipulamos la compra de la nueva maquinaria por un total de RD\$2,000,000 con un préstamo en una institución bancaria a 60 cuotas, equivalente a 5 años a una tasa de 18% anual. Los años 2019-2020, el monto debe ir disminuyendo por los pagos a realizar por la empresa.

### **Capital**

El capital de la empresa siempre será de RD\$100,000, ya que corresponde al aporte que hicieron los socios a la hora de formar XX del Plástico, S.R.L. La reserva legal, corresponde al 10% de dicho aporte, por lo que tampoco varía a través de los años, por decisión de los socios, ya que le podrían agregar el 10% de las ganancias de periodos anteriores. Por otro lado, los beneficios del periodo, varían según el año, ya que el plan estratégico estipula un crecimiento de las ventas y una disminución considerable de gastos administrativos, iniciando en el año actual 2017.

## XX del Plástico S.R.L.

### Estado de Resultado

#### Valores en RD\$

Detalle	2015	%	2016	%	2017		2018		2019		2020	
<b>Ventas Netas</b>	999,650	<b>100%</b>	1,594,876	<b>100%</b>	1,754,363.05	<b>100%</b>	2,192,953.81	<b>100%</b>	2,741,192.27	<b>100%</b>	3,015,311.49	<b>100%</b>
Menos:												
Costos Totales	580,000	<b>58%</b>	900,000	<b>56%</b>	990,000.00	<b>56%</b>	1,237,500.00	<b>56%</b>	1,546,875.00	<b>56%</b>	1,701,562.50	<b>56%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>419,650</b>	<b>42%</b>	<b>694,876</b>	<b>44%</b>	<b>764,363.05</b>	<b>44%</b>	<b>955,453.81</b>	<b>44%</b>	<b>1,194,317.27</b>	<b>44%</b>	<b>1,313,748.99</b>	<b>44%</b>
Gastos Ventas	100,978	<b>10%</b>	202,219	<b>13%</b>	222,441.00	<b>13%</b>	44,488.20	<b>2%</b>	55,610.25	<b>2%</b>	61,171.27	<b>2%</b>
Gastos Administrativos	250,493	<b>25%</b>	350,050	<b>22%</b>	175,025.00	<b>10%</b>	218,781.25	<b>10%</b>	273,476.56	<b>10%</b>	300,824.22	<b>10%</b>
Gastos Financieros	51,147	<b>5%</b>	62,622	<b>4%</b>	62,622.00	<b>4%</b>	101,955.33	<b>5%</b>	101,955.33	<b>4%</b>	112,150.86	<b>4%</b>
<b>Utilidad Neta antes de Impuestos</b>	<b>17,032</b>	<b>2%</b>	<b>79,985</b>	<b>5%</b>	<b>304,275.05</b>	<b>17%</b>	<b>590,229.03</b>	<b>27%</b>	<b>763,275.12</b>	<b>28%</b>	<b>839,602.64</b>	<b>28%</b>

El 2015, como hemos mencionado fue el año donde empezaron sus operaciones, en el cual obtuvieron una venta neta de RD\$999,650, el cual es un monto alto para ser el primer año, lo cual motivo a los socios a seguir con las operaciones de la empresa. Los costos fueron de RD\$580,000, obteniendo una utilidad bruta de RD\$419,650. Los gastos se dividieron entre gastos de venta, gastos administrativos y gastos financieros, RD\$100,978, RD\$250,493 y RD\$51,147, respectivamente. Obtuvieron una utilidad neta de RD\$17,032 equivalente al 2% de sus ventas. Con este porcentaje podemos observar que para el año 2015 tuvieron gastos muy altos.

En el 2016, también obtuvieron buena venta, por un total de RD\$1,594,876 con un costo de RD\$900,000, obteniendo una utilidad neta de RD\$694,876. Con respecto a los gastos, tuvieron un aumento significativo. Gastos de ventas RD\$202,219, gastos administrativos RD\$350,050 y gastos financieros RD\$62,622, obteniendo una utilidad

neta de RD\$79,985, correspondiente al 5% de sus ventas. El aumento tan significativo que tuvieron en los gastos, a pesar de que aumentaron un 3%, siguen teniendo un déficit.

Para el 2017, donde comienza el plan estratégico propuesto, entre las estrategias y metas que se plantean para este año está en aumentar las ventas un 10% para obtener un monto aproximado en ventas de RD\$1,754,363.05, con un costo de RD\$990,000. Otro punto planteado, considerado uno de los principales, es disminuir gastos administrativos a unos 50%, tales como la eliminación del pago de horas extras, obteniendo un total de gastos administrativos de RD\$175,025.00. Con esta eliminación de este gasto, la empresa obtendría una ganancia de RD\$304,275.05, equivalente a un 17% de las ventas, siendo un monto considerable.

En el año 2018, se estipula un gran aumento de las ventas, de un 25% para obtener un total de RD\$2,192,953.81, con un costo de RD\$1,237,500.00, por la compra de una nueva maquinaria y la venta de una maquinaria obsoleta. La compra de esta nueva maquinaria, los gastos de ventas bajarían considerablemente, ya que se eliminarían los gastos de reparación de la maquina obsoleta, por un total aproximado de RD\$44,488.20, por otro lado aumentarían sus gastos financieros a RD\$101,955.33 por el préstamo tomado para la compra de la maquinaria. Estos obtendrían una utilidad neta de RD\$590,229.03, equivalente al 27% de sus ventas.

Para el 2019, también se estipula un aumento de sus ventas de un 25%, por un total de RD\$2,741,192.27, con un costo de RD\$1,546,875.00. Los gastos aumentarían discretamente por el aumento significativo de producción, para obtener una ganancia de RD\$763,275.12, para cerrar el año, equivalente a un 28% de las ventas.

Por último, para el año 2020, se consideraría un aumento del 10% de las ventas del 2018, por un monto de RD\$3,015,311.49, con un costo de RD\$1,701,562.50, manteniendo los gastos aumentando discretamente, para obtener una ganancia de RD\$839,602.64, equivalente al 28% de las ventas.

Los principales años para el cambio significativo de la empresa, con respecto a sus finanzas serían 2017-2018. Esto se debe a que deben disminuir gastos significativamente y hacer la compra de la maquinaria, para obtener más beneficios y aminorar dichos gastos. Los últimos dos años contemplados para el plan estratégico, solamente son para crecimiento y control de resultado del mismo.

## **XX del Plástico S.R.L.**

### **Razones Financieras**

<b>Liquidez</b>						
<b>Detalle</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Capital de Trabajo Neto	-7,722	53,122	110,675	143,418	144,165	149,965
Razón Corriente	1.06	0.86	0.63	0.55	0.58	0.59
Prueba Acida	0.99	0.81	0.56	0.48	0.46	0.46
<b>Rentabilidad</b>						
Margen Bruto	42%	44%	44%	44%	44%	44%
Margen Neto	2%	5%	17%	27%	28%	28%
ROA	1%	2%	8%	11%	14%	16%
ROE	17%	80%	73%	84%	87%	88%
<b>Endeudamiento</b>						
Indice de Endeudamiento	0.96	0.95	0.95	0.89	0.84	0.82
Deuda s/Patrimonio	21.42	18.77	7.73	6.92	5.14	4.44

### **Razones de Liquidez**

Las razones de liquidez de una empresa es la disponibilidad que tiene la misma para enfrentar a sus pasivos a corto plazo de manera rápida. Los índices financieros que utilizamos para evaluar XX del Plástico S.R.L, serían los siguientes:

### **Capital de Trabajo Neto**

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que tiene la empresa para cubrir sus operaciones. Como podemos observar, el capital de trabajo para el año 2015 termino en un número negativo de RD\$7,722, lo que significa que cerró el año sin dinero para operar en el año 2016. Estos pidieron préstamos a corto plazo para poder operar en el 2016, y con sus operaciones, a pesar de que tuvieron poca ganancia, su capital neto aumento a RD\$53,122. El plan estratégico propuesto a la empresa, comienza para el año 2017, donde proyectamos un aumento del 10% de las ventas y una disminución del 50% en sus gastos administrativo, lo que produjo que el capital de trabajo disponible aumentara a un total de RD\$110,675. Para los siguientes años, 2018 – 2020, este capital aumento en pocas proporciones, pero con disponibilidad suficiente para sus operaciones del momento. Estos totales son de 2018, RD\$143,418, 2019, RD\$144,165 y 2020, RD\$149,965.

### **Razón Corriente**

Esta razón financiera analiza la capacidad de pago a corto plazo tiene la empresa incurriendo a todos sus activos corrientes. Podemos analizar que la empresa en sus primeros años tuvo unos índices de 1.06 para el 2015 y para el 2016, 0.86. A medida que el plan estratégico tome su curso, estos índices disminuyen, ya que la empresa incurre en varios pasivos, tales como el sistema de pago a los proveedores, que será a 30 días. Estos índices para los próximos años del plan estratégico serian de 0.63, 0.55, 0.58 y para el 2020 vemos que aumenta un poco a 0.59, ya que para este año la empresa se estipula que tenga mejores rendimientos, por las diferentes inversiones y diferentes lineamientos.

### **Prueba Acida**

La prueba acida es la capacidad que tiene la empresa de enfrentar sus obligaciones sin tener que acudir al inventario. Para los dos primeros años estos registraron unos índices de 0.99 y 0.81 respectivamente, los cual indica que de cada peso que debe la empresa tiene una disponibilidad de 0.99 y 0.81 centavos para enfrentar la deuda a corto plazo. Para los siguientes años 2017-2020, propuestos para el plan estratégico, los índices podemos observar que irían bajando, esto se debe a que la empresa disminuirá el tiempo de crédito a los clientes un 50%, lo que hace que la empresa no cuente con esa partida con un valor muy alto. Los índices que se registran para estos años serian 0.63, 0.55, 0.58 y 0.59. Estos índices no pueden ser considerados negativos, ya que ayudarían a solucionar cualquier inconveniente que se le presente a la empresa en sus operaciones.

### **Razones de Rentabilidad**

Las razones de rentabilidad son las que se encargan de evaluar las utilidades obtenidas por la empresa en un periodo de tiempo con relación a las ventas. Las razones que utilizamos para evaluar la rentabilidad de XX de Plástico S.R.L., son las siguientes:

#### **Margen Bruto**

Esta razón financiera analiza las ganancias que tiene la empresa después de debitar los costos de ventas y antes de debitar los gastos. En esta razón financiera podemos observar una tendencia de 44% en todos los años, exceptuando el año de inicio de operaciones que fue de un 42%. A pesar de que los costos fueron aumentando, este porcentaje no vario, lo que significa que fueron aumentando en conjunto con la venta.

#### **Margen Neto**

Con respecto al margen neto, esta razón financiera también analiza las ganancias que tiene la empresa con respecto a sus ventas, pero después de debitarle los gastos de la misma. Para el primer años vemos que la empresa solo gano un 2%, para el 2016 un 5%, pero para los siguientes años, los cuales incluyen el plan estratégico, vemos que tienen un aumento considerable de 17%, 27% y para los dos últimos años un 28%. Este aumento se debe a que uno de los objetivos de la empresa es aumentar las ventas un 70% aproximadamente para los años 2017-2020 y disminuir un 50% los gastos, las ganancias serán cada vez más altas.

### **Retorno Sobre Activos (ROA)**

Esta razón financiera indica como la empresa maneja sus activos para generar beneficios. Podemos observar que los dos primeros años de producción de la empresa obtuvieron un ROA de 1% y 2%, lo que significa que no estaban produciendo lo suficiente con respecto a sus activos. El plan estratégico propuesto a la empresa XX del Plástico S.R.L podemos observar que para los años 2017-2020, el ROA va en aumento. Esto significa que para el 2017, con el aumento de las ventas y la disminución de gastos el beneficio aumenta a 8%, para el 2018 con la compra de la nueva maquinaria seria de 11%, luego para el 2018 se aumenta la producción seria de 14% y para el 2020, año control, también aumenta a 16%. Esto significa que cada año, con menos inversión la empresa tiene mejor capacidad de producción.

### **Rentabilidad Sobre Recursos Propios (ROE)**

Este índice de indica la rentabilidad que tienen los accionistas o socios con respecto a su inversión. En este caso de estudio, vemos que la rentabilidad que tienen los socios es bastante alta, ya que estos no aportaron una suma alta de capital. El ROE para iniciar fue de 17%, y mientras fueron subiendo las ventas y la producción aumento

a 80%. Para el 2017, vemos que baja a un 73%, ya que se realizara una reestructuración de las operaciones y disminución de gastos. Para los siguientes años aumenta, ya que se realizaron inversiones de maquinarias y demás, obteniendo índices de 84%, 87% y 88%.

## **Razones de Endeudamiento**

### **Índice de Endeudamiento**

Este índice indica la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa. Podemos observar que todos los años la empresa presenta un índice bueno de endeudamiento, aunque a medida que van pasando los mismos van bajando. Los índices que presenta para los años estipulados para el plan estratégico, estos índices disminuyen ya que la empresa obtiene más deudas por las inversiones que está estipulada a realizar. Estos índices serian del 2015-2020, 0.96, 0.95, 0.95, 0.89, 0.84 y 0.82, respectivamente.

### **Índice Deuda / Patrimonio**

En esta razón financiera se puede identificar el porcentaje que la empresa tienen invertido sobre lo que tiene, o sea que tanto la empresa se financia o debe para realizar sus operaciones. Observamos que para el 2015 tenían un índice bastante alto de 21.42 por ser el primer año de operación, pero para el año 2016 bajo un poco a 18.77. Los años contemplados para el plan estratégico, observamos una disminución anual significativa de 7.73, 6.92, 5.14 y 4.44, respectivamente. Esto significa que con los lineamientos sugeridos la empresa puede ir disminuyendo los préstamos o financiamientos para realizar sus operaciones.



Por otro lado, no se pudo realizar el Flujo de Efectivo, ya que la empresa no cuenta con datos que este estado necesita para su construcción.

Según los resultados obtenidos por el análisis del ambiente interno y del ambiente externo de la empresa XX del Plástico S.R.L, pudimos realizar el siguiente cuadro de Mando Integral, con estrategias que los ayudara a organizar sus operaciones y maximizar su rendimiento y beneficios.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Tiempo</b>
<b><u>Administrativa</u></b>	Eficientizar los roles de trabajo	Organizar el personal de manera eficiente	Contratar una persona encargada del personal y sus derivados.  Reorganizar las asignaciones de los empleados actuales.	Año 2017-2018
<b><u>Financiera</u></b>	Eliminar y reducir gastos administrativos  Reducir gastos de venta	Eliminar gastos de pago de horas extras  Reducir gastos de arreglo de maquinaria	Eliminar las horas extras, organizar la producción para trabajar el horario correspondiente de manera eficiente  Compra de maquinaria nueva	Año 2017 Año 2018
	Aumentar la producción el	Aumento de unidades producidas semanal	Comprar una maquinaria nueva, eficientizando la producción  Al producir más envases semanales, hacer un plan para ir	Año 2018

<p><b><u>Producción</u></b></p>	<p>primer año 10% luego un 25% por dos años consecutivos y el último 10% otra vez, para un total del 80%.</p> <p>Aumentar el inventario y tener mejor control del mismo</p> <p>Ajuste de precios de los envases según la cantidad de unidades que pida el cliente.</p>	<p>Tener más productos en inventario para rápida respuesta a los clientes, tener control de cuantos productos hay y cuánto tiempo duran en el inventario, determinar su rotación.</p> <p>Dependiendo la cantidad de unidades que requiera el cliente, ajustar los precios.</p>	<p>alimentando el inventario de manera más conveniente a la fecha de hacerlo. Mientras más se produce mayor sería el control del inventario, ya que deben tener el control de la cantidad de productos y la cantidad de veces que el mismo sale, esto los ayudara a tener mejor planificación de la producción.</p> <p>Si el cliente quiere menos de 1,000 unidades se le cobrara más caro, con diferencia al cliente que pida más de 1,000 unidades. Como también se le disminuirá más al cliente que pida más de 5,000 en adelante.</p>	<p>Año 2017</p>
<p><b><u>Cientes / Proveedores</u></b></p>	<p>Disminuir el tiempo de crédito de los clientes</p> <p>Modificar la forma de pago a los proveedores</p> <p>Implementar un sistema de cobro para los clientes</p>	<p>Bajar el crédito a 30 - 15 días de crédito</p> <p>Establecer un crédito a 30 días</p> <p>Bajar las cuentas por cobrar</p>	<p>Entre 100 – 5,000 unidades, el crédito será de 15 días y de 5,000 en adelante a 30 días</p> <p>Buscar proveedores que estén dispuestos a dar el crédito</p> <p>Bajar un 30% las cuentas por cobrar clientes</p>	<p>Año 2017</p>

**CUADRO 4 Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.**

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un plan estratégico que organice tanto la parte administrativa como la parte productiva de la empresa XX del Plástico S.R.L., después de un análisis exhaustivo y extenso de su ambiente interno como externo, podemos sugerir los siguientes lineamientos que los mismos deberían seguir para lograr la misión, la visión y los objetivos que les planteamos a continuación, acompañados a estrategias que podrán utilizar para maximizar su producción y administración. Este plan estratégico abarca desde el 2017 al año 2018, luego los dos siguientes años serían años de control y modificación según los resultados que se obtengan.

Las estrategias utilizadas para este plan estratégico son estrategias más bien operacionales. Estas estrategias les permitirán a la empresa establecerse en el mercado y mejorar su condición financiera y administrativa con el paso de las mismas. Cabe destacar que estas estrategias pueden ser modificadas según los resultados que se vayan obteniendo y las respuestas del mercado y de la empresa en sí. Estas estrategias están divididas según el área de interés.

<p><b>Visión</b></p> <p>Ser la primera opción de proveedor para los clientes del mercado de pintura automotriz, por ser una empresa innovadora con una alta calidad en sus productos.</p>
<p><b>Misión</b></p> <p>Inyectar productos con alta calidad y precios competitivos, para lograr un</p>

posicionamiento estratégico en el mercado de la inyección de plástico para el mercado de pintura automotriz, satisfaciendo siempre las necesidades de entrega de sus clientes.

**Valores**

- Responsabilidad
- Innovación e Iniciativa
- Calidad
- Servicio al cliente
- Capacitación

**Administración en General**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Plan de Acción</b>
<i>Estabilizar la empresa financieramente y operacionalmente</i>	Estabilizar la empresa financieramente y operacionalmente para introducirla al mercado de la inyección de plástico.	<p>Realizar una junta entre los socios y los empleados de la empresa, donde estos planteen los diferentes puntos de vista de los mismos, para así llegar a un acuerdo de lo que quieren para el futuro de la empresa. Deben estar claros de los intereses de cada uno de los socios y de las capacidades de su personal.</p> <p>Establecer misión, visión, objetivos de la empresa</p> <p>Identificar la capacidad de producción que tienen actualmente</p> <p>Organizar la contabilidad mediante un sistema contable confiable que puedan adquirir.</p> <p>Identificar y Eliminar gastos y costos innecesarios</p> <p>Identificar y organizar la</p>

		cuentas por pagar y por cobrar
<i>Organizar las funciones de la empresa</i>	<p>Establecer departamentos en la empresa y sus funciones específicas</p> <p>Contratar más personal para delegar funciones actuales.</p>	<p>Dividir los departamentos en administración, ventas y compra, producción, mercadeo y contabilidad. Administración se ocupa de todo los movimientos que tenga la empresa. Ventas y compras a la venta del producto terminado, de captar nuevos clientes y por otro lado la compra de la materia prima. Producción se encarga de las maquinarias, de la producción y del inventario. El departamento de contabilidad se encargaría de todos los costos, gastos, pagos, impuestos y demás transacciones de la empresa y el departamento de mercadeo de manejar la empresa frente a los clientes. Todos los departamentos deben rendirle cuenta al departamento administrativo semanal, como también una junta mensual.</p> <p>Contratar más personal para el departamento de producción y para el departamento administrativo y así delegar funciones.</p>
<i>Control y revisión de la empresa</i>	Mantener un orden y organización en la administración de la empresa	<p>Realizar juntas semanales entre los representantes de cada departamento para actualizar a los diferentes departamentos de los movimientos y transacciones que han realizado en la semana</p> <p>Realizar juntas mensuales donde cada departamento presente numéricamente y comparen dichos números. Con esto se puede lograr mejor control de lo que sale y lo que</p>

		entra a la empresa, tanto de manera financiera como de la parte de producción.
<i>Crear el departamento de contabilidad</i>	<p>Establecer las funciones básicas de este departamento</p> <p>Crear un sistema contable adecuado a la empresa</p>	<p>La creación de este departamento será para llevar mejor control de todos los gastos, costos, pagos, cobros y demás que tenga la empresa</p> <p>Se encargara también de presentar al fisco las operaciones de la empresa, de llevar el registro del pago de ITBIS y retenciones que incurra la empresa.</p> <p>Crear un sistema contable donde se registren las entradas y salidas que tenga la empresa en las diferentes partidas para así tener mejor control.</p>
<i>Contratar un personal para el mercadeo investigación de la empresa</i>	Mercadear y posicionar la empresa	<p>Crear una imagen</p> <p>Publicidad de la empresa</p> <p>Junto con el departamento de ventas investigar e identificar las necesidades de los clientes y del mercado</p> <p>Identificar las cuatro p (plaza, producto, promoción y precio)</p> <p>Mantener al tanto a la empresa de cambios en el mercado</p> <p>Servicio al cliente que se encargue de recibir las retroalimentaciones del servicio y producto.</p>

## **Producción**

<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia / Acción</b>
-----------------	-----------------	----------------------------

<b>General</b>	<b>Específico</b>	
<i>Organizar la producción</i>	Organización general de la producción y del control de inventario	<p>Llevar un control del inventario por medio de un sistema adecuado a la empresa</p> <p>Establecer metas semanales de producción según los diferentes tamaños de los envases</p> <p>No tomar más pedidos de los que puedan suplir</p> <p>Establecer un tiempo de entrega a los clientes después que realice el pedido, aproximadamente de 3-4 días, según la cantidad de unidades que el mismo ordene.</p>
<i>Calidad</i>	Aumentar la calidad de los envases	<p>Actualmente, los clientes han hecho opiniones sobre el producto, dichas opiniones tales como mejorar el cierre del envase, como también la resistencia del mismo debe ser corregida inmediatamente.</p> <p>Establecer un personal que se encargue de controlar la calidad de los productos por producción, antes de ser entregado al cliente, con esto logramos una mejor relación con el cliente.</p>

## **Ventas y Compra**

<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia / Acción</b>
-----------------	-----------------	----------------------------

<b>General</b>	<b>Específico</b>	
<i>Aumentar las ventas a un 80% a un cabo de 4 años</i>	<p>Aumentar la ventas</p> <p>Reducir el tiempo de cobro a los clientes según la cantidad de unidades que ordene.</p> <p>Aumentar el tiempo de pago a los proveedores a 30 días.</p>	<p>Compra una nueva maquinaria</p> <p>Establecer descuento por ventas al cliente.</p> <p>Establecer descuento por cantidad de unidades pedidas o por pronto pago.</p> <p>Establecer un contrato con los proveedores actuales de realizar el pago a 30 días. Si estos no acceden a este contrato, buscar proveedores que tengan facilidades de pago.</p>
<i>Cliente Meta</i>	Identificar el nicho de mercado el cual quieren cubrir para así trabajar con las características y exigencias del mismo.	Hacer reuniones mensuales con los diferentes departamentos para ir trazando tendencias de compra y estadísticas que puedan ayudar a la empresa a identificar los diferentes cliente y así identificar el tipo de clientes que desean vender sus productos, ya sea por cantidad de unidades que piden, como también por pronto pago y fidelidad a la empresa.
<i>Cuentas por cobrar</i>	Eliminar cuentas por cobrar	Incentivar a los clientes para pagar las cuentas pendientes. Este incentivo constara de un descuento de pago si realiza el pago en las próximas 24 horas después de hacerle la llamada por cobrar. Este descuento podría ser entre 5% - 10% según el monto que deba el cliente.
<i>Cuentas por pagar</i>	Aumentar el crédito con los proveedores	Actualmente los pedidos a los proveedores se pagar contra pedido, esto debe aumentar a por lo menos 30 días, para el cierre de la última nómina del mes.



## Mercadeo

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Estrategia / Acción</b>
<i>Analizar la competencia</i>	Análisis de la competencia y los diferentes movimientos que esta realiza.	Identificar que ofrece la competencia a sus clientes, como hacen sus negociaciones con sus proveedores y que diferentes productos ofrecen. También identificar el tiempo de entrega de los productos y como realizan las mismas.
<i>Identificar las necesidades del cliente</i>	Establecer las necesidades del cliente y crear estrategias que les motive a comprar a esta empresa	<p>Las necesidades que tiene este tipo de clientela es una clientela que le gusta que la empresa le ofrezca algún tipo de incentivo a la hora de realizar un pedido como también estos requieren que los pedidos se realicen rápido.</p> <p>Si el cliente va a realizar el pago contra pedido hacerle un descuento de 5 % - 10% según el monto total de la factura.</p> <p>Si realiza la compra de más de 1,000 unidades de los diferentes envases se le regalan 10 envases extras. Cada mil unidades, equivale a 10 envases de regalo.</p> <p>Si realiza un pedido de más de 5,000 unidades de los envases se le rebaja un 5% al precio base.</p> <p>Si el cliente pide más de 10,000 unidades se le rebaja un 10%.</p> <p>Si el cliente decide buscar los envases, se le descuenta un 5% del valor total de la factura</p>

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Autores tales como Michael Porter han estudiado a través de su carrera lo que es la estrategia y el plan estratégico, y explica que el plan estratégico no es más que la definición de la posición estratégica de la empresa y de la organización de las actividades de la misma según sus objetivos (Porter, 1996). Esta oración podemos interpretarla de manera que las empresas necesitan una planificación en sus actividades internas, principalmente, para luego poder formular estrategias que la posicionen en el mercado donde se desarrollan.

Por otro lado Amorocho (2009), explica que el éxito de las empresas en la actualidad está determinado por la habilidad que las mismas tienen para evaluar y responder a resultados. Estos resultados se logran mediante una planeación y por medio de la medición de elementos y competencias centrales derivadas de los recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, recursos organizacionales y recursos tecnológicos.

Con el conjunto de los elementos mencionados anteriormente y su debida organización la empresa puede formular lo que es una estrategia. Una estrategia es el resultado de una previa planificación y organización de la empresa, la identificación de sus objetivos, de su misión y su visión y así lograr un posible posicionamiento dentro del mercado donde se desarrolle (Contreras, 2015). Según Collins y Porras (1996), la misión es la esencia de la organización, la visión lo que quiere lograr la misma y los objetivos de esta son planteamientos de cómo van a lograr dicha misión y visión.

El objetivo principal de esta investigación se basa en el análisis interno y el análisis externo de la empresa XX del Plástico S.R.L., empresa dedicada a la inyección del plástico dirigido al mercado de la venta de pintura automotriz, con fines de construir un plan

estratégico que les permita organizar sus operaciones y maximizar sus beneficios.

El mercado del plástico en República Dominicana, es un mercado organizado en gremios y asociaciones, pero el mismo carece de mucha información sobre el mismo. El material, es un material complejo y con muchas variantes, lo que hace el manejo del mismo más complicado. Este mercado, como mencione anteriormente está organizado en diferentes gremios y asociaciones, esto se debe a que tiene diferentes formas de manejar el material. La empresa objeto de estudio, se dedica específicamente a la inyección del plástico, mercado el cual es considerado muy dinámico y muy competente, liderado por grandes compañías del país, por lo que los demás competidores son considerados pequeños competidores.

XX del Plástico S.R.L es una empresa la cual se encuentra en la etapa de crecimiento, la cual tiene muchas aspiraciones y poca organización. Es una empresa que le falta asesoría tanto sobre el mercado, como también sobre los principios fundamentales de la administración y tiene muchas probabilidades de desaparecer próximamente por su mala administración. Su principal producto son envases de plásticos de 3 tamaños diferentes, para la venta de pintura automotriz.

Estos se encuentran en una posición donde están haciendo diferentes cosas que se contradicen, por ejemplo, el crédito a clientes es a 60 meses, mientras que el pago a proveedores es contra pedido, dicho pago lo realiza el administrador con un capital propio y no de la empresa. Por otro lado también, están pagando un gasto excesivo de horas extras, por no tener la organización adecuada en la programación de su producción. Analizando el personal cuentan

también con poco personal, lo que produce que se sobrecarguen de trabajo.

Según el análisis de la cadena de valor, en el área de producción es el área donde tienen más debilidades, donde se encuentra el cuello de botella de la empresa.

A pesar de tener muchas debilidades, XX del Plástico S.R.L. cuenta con fortalezas tales como el área de ventas y con la buena calidad de su producto. Estas fortalezas le han permitido seguir produciendo ya que los clientes están satisfechos con sus productos. Cuentan con muy poco personal, lo que hace que el cumulo de trabajo sea excesivo, lo que deben delegar funciones en un nuevo personal que se dedique simplemente a las funciones del departamento al cual sea contratado. Los nuevos departamentos serian el de contabilidad y el departamento o área de mercadeo.

Después de haber analizado toda esta información, podemos concluir que la empresa le urge una reestructuración de sus operaciones para poder tener buenas proyecciones futuras. Este plan estratégico comprende desde el 2017 al 2020, un periodo de 4 años, cargados de cambios y de mucho trabajo por realizar. En este plan estratégico recomendamos los siguientes objetivos principales para la empresa XX del Plástico S.R.L.:

<b><i>Objetivos Generales del Plan Estratégico</i></b>
<i>Estabilizar la empresa financieramente y operacionalmente</i>
<i>Organizar las funciones de la empresa</i>
<i>Control y revisión de la empresa</i>
<i>Crear el departamento de contabilidad</i>
<i>Contratar un personal para el mercadeo investigación de la empresa</i>
<i>Organizar la producción</i>
<i>Mantener la Calidad y mejorarla cada vez mas</i>
<i>Aumentar las ventas a un 80% a un cabo de 4 años</i>
<i>Establecer Clientes Meta</i>

<i>Controlar las Cuentas por cobrar</i>
<i>Controlar las Cuentas por pagar</i>
<i>Analizar la competencia</i>
<i>Identificar las necesidades del cliente</i>

### **Validación de los Objetivos de la Investigación**

- **¿Cuáles son las características estratégicas de la Industria de la Inyección de Plástico en República Dominicana?**

Este objetivo se responde mediante las encuestas realizadas a los clientes actuales de la empresa XX del Plástico S.R.L y por revisión de documentos del mercado del plástico en la República Dominicana. El mercado de plástico en general en la República Dominicana, es un mercado que carece de mucha información y de estadísticas, a pesar de que está organizado por diferentes asociaciones y diferentes gremios.

Por otro lado, pudimos investigar sobre este mercado que es un mercado muy dinámico, muy competitivo y muy complejo. Estas características se deben a que sus clientes siempre buscan diferentes opciones de proveedores, ningún cliente cuenta con un solo proveedor, ya que siempre buscan economía en sus pedidos, principalmente, rapidez de entrega y calidad del producto.

- **¿En qué consiste el análisis interno de la empresa XX del Plástico?**

Este objetivo se responde mediante entrevistas realizadas a los dos socios principales de la empresa XX del Plástico S.R.L y el análisis y proyección de los estados financieros de la misma. Concluimos que actualmente la empresa tiene una desorganización administrativa y de

producción, lo cual la está llevando a tener elevados gastos, por consiguiente perdiendo dinero. Estos cuentan con poco personal, los cuales no tienen claro sus roles en la empresa y tienen un sobrecargo de trabajo.

Con respecto a la producción, cuentan con varios productos, siendo los principales envases de plástico para la venta de pintura automotriz de tres tamaños diferentes. Su producción no es continua, ya que tienen una máquina obsoleta con muchos problemas de mantenimiento, como también altos gastos administrativos. Cuentan con una cartera de clientes considerables a los cuales les brinda un crédito a 60 días y con respecto a sus proveedores, cuenta con 3 los cuales hacen el pago contra pedido.

- **¿Cuáles serían las estrategias para lograr una organización administrativa y de producción, según los objetivos planteados por la empresa XX del Plástico?**

Las estrategias que le proponemos a XX del Plástico S.R.L. para mejorar sus operaciones en un periodo de 4 años, abarcando 2017-2020, serían las siguientes:

<b>Objetivos Generales del Plan Estratégico</b>
<i>Estabilizar la empresa financieramente y operacionalmente</i>
<i>Organizar las funciones de la empresa</i>
<i>Control y revisión de la empresa</i>
<i>Crear el departamento de contabilidad</i>
<i>Contratar un personal para el mercadeo investigación de la empresa</i>
<i>Organizar la producción</i>
<i>Mantener la Calidad y mejorarla cada vez mas</i>
<i>Aumentar las ventas a un 80% a un cabo de 4 años</i>
<i>Establecer Clientes Meta</i>
<i>Controlar las Cuentas por cobrar</i>
<i>Controlar las Cuentas por pagar</i>

<i>Analizar la competencia</i>
<i>Identificar las necesidades del cliente</i>

## **Bibliografía**

**Álvarez, M. L.** (2003) Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*. UNAM, 209. Ciudad de México, D.F.

**Ansoff, I.** (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.

**Aragón , A., & Rubio, B. A.** (2009). ¿ Cómo compiten las empresas industriales?. Un estudio sobre las Pymes Españolas. *Economía industrial*, (373), 87-99.

**Asociación de Industrias de la Republica Dominicana (AIRD)**, (septiembre 2009) “Sector del Plástico. Análisis del Entorno; Diagnóstico República Dominicana”, visto el 10 de julio 2016 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36160148>

**Beltrán, M.; Marcilla, A;** (2012) *Tecnología de Polímeros, Inyección*.

**Blanco Martínez, E.** (2012). Cuadro de mando integral, los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 17(1), 53-57.

**Chandler, A. D.** (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

**Chapman, A.** (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>*.

**Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M.** (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57-76.

**Chiavenato, I., & Sapiro, A.** (2011). *Planeación estratégica*. México, McGraw Hill.

**Chiavenato, Idalberto,** (2007), “Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las organizaciones”, Octava Edición, McGraw-Hill.

**Chorda, I. M.** (1999). Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Dirección y organización*, (21).

**Collins, J. & Porras, J.** (1996), “Building your company’s vision), *Harvard Business Review*, septiembre – octubre 1996, pp. 65 – 77.

**Collins, J. C., & Porras, J. I.** (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.

**Contreras, E. R.** (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.

**Da Silva, J. A., Tejedor, A. C. P., & Tejedor, J. P.** (2014). El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(4), 18.

**Davies, W.** (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25- 30.



**Dávila, A.** (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*.

**Eisenhardt, K.** (2002), "Has Strategy Changed?", MIT Sloan Management Review, Winter, pp. 88-91

**El país es atractivo al plástico** (2011), Listín Diario <http://www.listindiario.com/economia/2011/07/21/196608/el-pais-es-atractivo-a-plasticos>, visto el 11/01/2017

Emprende, a., & andaluza, f. P. (2014). Cadena de valor.

**Fahey, Liam; Prusak, Laurence** (1998). "The eleven deadliest sins of knowledge management". California management review, v. 40, n. 3, pp. 265-276. <http://www.comp.dit.ie/dgordon/courses/researchmethods/Countdown/11DeadliestSins.pdf> <http://dx.doi.org/10.2307/41165954>

**Flebes, J. & Oreja, J.**, (2008). "Factores Externos e Internos de determinantes de la orientación de la cultura estratégica de la empresa." Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa. , Vol. 14. No. 1., Pág. 13-32.

**Francés, A.** (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

**Garralda ruiz de velasco, joaquin.** *La cadena de valor*. IESE business school. Cop. 1999. Rev. 2013.

**Ghemawat, P. & Rivkin, J.** (1999). "La creación de una ventaja competitiva." Harvard Business School, No.1, 22.

**Gómez, D. R.** (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica.

**Grant, R.** (2001). "The resource-based theory of competitive advantage." *California Management Review*, Pág. 114-134.

**Grundy, T.** (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

**Guerras, L.A.** (2004), "Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica", *Universia Business Review*, No1, pp. 116-126

**Hamel, G. Prahalad, C.K.** "Competitividad y estrategia el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos humanos" *Revista Contaduría y ADM*, Pag. 197, Ciudad de México D.F.

**Hills, G. E., & LaForge, R. W.** (1992). Research at marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(3), 33-60.

**Hoffman, F** (1989) "Cultura empresarial. Identificación, evaluación y desarrollo". *Zeitschrfft Führung und Organisation*, N» 3.

**Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Ricardo, C., Karina, A., Pacheco Ruiz, C. M., Alean, Q., & Gabriela, M.** (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213.

**Jarrín, A.** (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. *Signo Y Pensamiento*, 26(51), 161-167.

**Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H.** (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.

**Kaplan, R.S., & Norton, D.P.** (2008). Como dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review America Latina*, 1-17.

**Kast, F E & Rosenzweig, J E .** (1976). -Administración e n laa organizaciones: un enfoque de sistemas\*. Me Graw-Hill. México. Pag. 220.

**Kim, W. C., & Mauborgne, R.** (2004). Blue ocean strategy. *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles.*, 71.

**Kliksberg, B.** (2002). Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo. *Foro internacional*, 454-496.

**Kotler, P.** (2001). Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control.

**Lema, J. P.** (2004). La Guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA* (2), 9-16.

**Martinez - Sánchez, A.** (2001). “Un modelo de procesos clave de administracion del conocimiento”. *Transferencia*, enero, v. 14, n. 53, pp. 28-29. <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/Transferencia53/eli5-53.html>

**Mas-Ruiz, F.** (1996). *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*. Universidad de Alicante. Servicio de Publicaciones.

**Mckinsey and company.** *Business system*. 1980

**Mintzberg, A.** (1998). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Gránica.

**Mintzberg, H.** (1984). Op. cit. Pág. 26.

**Monteagudo, Y. M., Valdés, B. G., & Martínez, C. M.** (2009). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística. *Retos Turísticos*, 8(1), 8-12.

**Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E.** (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60.

**Palafox De Anda, G.** (2003). Los procesos estratégicos en La empresa. *Hospitalidad ESDAI*, (4), 35-51.

**Plástico**, Portal Industrial de la Republica Dominicana, <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/encadenamientos-productivos/clusters/plastico>, visto el 11/01/2017.

**Porter, m.** (2004). Cadena de valor. *México: editorial cecsa*.

**Porter, M. E.** (1979). How competitive forces shape strategy.

**Porter, M. E.** (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.

**Porter, M. E.** (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in Strategic Management* (pp. 234-255). Macmillan Education UK.

**Porter, M. E.** (1999). Ser competitivo: Fronteras en expansión. *Harvard Deusto business review*, (91), 34-36.

**Porter, M. E.** (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

**Porter, M. E., & Millar, V. E.** (1985). How information gives you competitive advantage.

**Porter, M. E., & Porter, M. P.** (1998). Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 7-13.

**Porter, M. E., Goold, M., & Luchs, K.** (1996). From competitive advantage to corporate strategy. *Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups*, 285, 285-314.

**Powell, T.C.**, 'Strategic Planning as Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, 1992.

**Roca P. V., & Bou L. J. C.** (2007). La madurez industrial y los resultados económicos: un análisis empírico del efecto moderador de la estrategia competitiva. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa (CEDE)*, 33157-178.

**Rogers, P., & Blenko, M.** (2006). Who has the D?. *Harvard Business Review*, 84(1), 52-61.

**Rubio A., & Aragón A.** (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme.

**Sainz, A.** (1993). El análisis estratégico: la empresa y el entorno.

**Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C.** (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). México: Mcgraw-hill.

**Talancón, H. P.** (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.

**Torrecilla, J. M.** (1999). Las estrategias operativas de la empresa. *El tiempo*.

**Vásquez-Rizo, F., & Gabalán-Coello, J.** (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El Profesional De La Información*, 24(2), 149-156. doi:10.3145/epi.2015.mar.08

**Vitale, M. R.** (1986). The growing risks of information systems success. *MIS Quarterly*, 327-334.

**Zerilli, A.** (1987). -Fundamentos de organización y dirección general. Oeusto. Bilbao Pág. 174.

**Zornoza, C. C.** (1996). Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (6), 63-102.

## **Anexos**

### **Anexos 1 Entrevista a Socios**

#### **Preguntas Generales**

1. Nombre
2. Edad
3. Experiencia laboral
4. Estudios previos
5. Puesto en la empresa
6. Funciones que desempeña dentro de la empresa

#### **Preguntas del Mercado**

1. ¿Cómo llego a este mercado?
2. ¿Qué le llama la atención de este mercado?
3. ¿De dónde obtuvo los conocimientos de la industria?
4. ¿Qué medidas hay que tomar para entrar a este tipo de mercado?
5. ¿El gobierno le da algún tipo de incentivo?
6. ¿Qué tan organizado está el mercado? ¿En qué consiste dicha organización? (si existe)
7. En este tipo de mercado, ¿es difícil de entrar?
8. Según su experiencia, rápidamente, ¿Cuántos competidores directos cree que hay en el mercado? ¿Cuántos competidores indirectos?
9. La competencia, ¿Es fuerte? ¿Es débil? ¿Por qué?
10. ¿Considera usted que tiene alguna diferencia entre los clientes?
11. ¿Con cuántos clientes cuenta actualmente? ¿Cuántos clientes son fijos y cuales son variables?
12. ¿Tiene usted un cliente meta? ¿Por qué?
13. ¿Qué exigencias le ofrece usted a los clientes?
14. ¿Qué facilidad de pago les ofrece?
15. ¿Qué ofertas o facilidades, por así decirlo, les ofrece?
16. ¿Cómo es el proceso de entrega del material? ¿de qué depende?
17. ¿Qué otros clientes le gustaría tener? ¿de qué sector le interesa?
18. ¿Cómo es su mercadeo? ¿Qué hacen para darse a conocer?

### **Preguntas de la Empresa**



1. ¿Cuáles son las funciones actuales de la empresa? ¿Qué productos ofrecen?
2. ¿Cómo es el día a día en la empresa, según su punto de vista?
3. ¿Con cuántos empleados cuentan? ¿Y cuáles son sus funciones actuales de cada uno de ellos? Organigrama de la empresa.
4. ¿Cuántos clientes tienen actualmente? ¿Cómo hacen las negociaciones con los mismos?
5. ¿Cuántos clientes crees que pueden manejar actualmente?
6. ¿Cuáles son las metas actuales de la empresa?
7. ¿Cómo visualiza el desarrollo de la empresa en 5 años? ¿Y en 10 años?
8. ¿Qué debilidades tiene la empresa, según su punto de vista?  
¿Sus fortalezas?
9. ¿Qué amenazas ve en el ambiente para la empresa? ¿Qué oportunidades cree que tiene la misma?
10. ¿Qué le gustaría cambiar ahora mismo?

### **Preguntas del Producto**

1. ¿Para qué sirve el producto que ofrecen? ¿Tiene otra funcionalidad?
2. ¿Qué opina de la calidad actual del producto?
3. ¿Qué le gustaría cambiar del mismo?
4. ¿Qué le gustaría agregar?
5. ¿Le gustaría que el producto tuviera otras presentaciones?
6. ¿Qué otro producto le gustaría ofrecer? ¿Por qué?
7. ¿Qué cree que ofrece usted diferente a sus competidores?

### **Preguntas de producción**

1. ¿Cuál es su horario de trabajo?
2. ¿Qué días a la semana trabajan? ¿Trabajan días feriados?
3. ¿Cuentan con horas extras de trabajo?
4. ¿En qué consiste el proceso de producción de la empresa?  
¿Cuáles de estos pasos tiene más importancia?
5. ¿Existe una supervisión y un control del proceso de producción? Si existe, ¿en qué consiste?
6. ¿Qué debilidad encuentra usted en su proceso de producción?  
¿Qué fortalezas encuentra usted en el mismo?
7. ¿Cuántos de sus productos produce a la semana aproximadamente? ¿le gustaría aumentar dicha producción? Si le gustaría aumentarla, ¿a cuánto quisiera?
8. ¿Con cuántas maquinarias cuenta actualmente? Si cuenta con varias, ¿Qué produce cada una? ¿Cuánto tiempo de trabajo le da a cada una o trabajan el mismo tiempo?
9. ¿Establece usted metas de producción o produce según los pedidos?

### **Preguntas Parte Contable y Financiera de la Empresa**

1. Vende su producto ¿al por mayor o al detalle?
2. ¿Cuál es el precio de sus productos? ¿Cómo fijo este precio?
3. ¿Está satisfecho con el precio de su producto? ¿Quisiera tener una estrategia de precios según las ventas?
4. ¿Le ofrece el mismo precio a sus clientes o este varía según el cliente? Si varía el mismo, ¿Por qué?

5. En algún momento de la existencia de la empresa, ¿ha tenido que bajar o subir el precio?
6. ¿Cuánto le cuesta la materia prima?
7. ¿Cuántos proveedores tiene de materia prima? Si tienen varios, ¿Les ofrecen el mismo precio?
8. ¿Cómo es el método de pago a los proveedores? ¿Cómo hace sus negociaciones con los mismos?
9. Según su punto de vista, ¿Cómo ve usted su empresa financieramente?
10. ¿Qué inversión le gustaría hacer dentro de los próximos 1 – 2 años? Si quiere dicha inversión, ¿En qué le funcionaria la misma?
11. ¿Qué valor le daría usted a la empresa, en términos monetarios?
12. Según sus resultados en este tiempo de operación de la empresa, ¿Qué espera usted de su empresa? ¿Qué tiene pensado usted hacer para cambiar situaciones, si las tiene?
13. ¿Ha tenido que financiar sus operaciones?
14. Sobre su inventario de productos, ¿Cómo controlan el mismo? ¿Qué parámetros toman para controlar y manejarlo?
15. ¿Qué capacidad de almacenamiento tienen actualmente? ¿Lo consideran suficiente?

### **Preguntas sobre administración del personal**

1. ¿Cómo elige usted a su personal? ¿Tiene que tener algún tipo de requisito específico para poder trabajar con usted? ¿Dichos empleados cuentan con un contrato de trabajo?
2. ¿Cómo estableció los puestos y los salarios correspondientes a los mismos?

3. ¿Cuentan con un programa de capacitación a su personal?
4. ¿Qué le ofrecen a sus empleados a parte de su sueldo?  
¿Cuentan con algún paquete de beneficios?
5. ¿Cuentan con algún tipo de incentivo para sus empleados? Si tienen, ¿aplica para todos?
6. ¿Evalúa su personal? Si es así, ¿Cómo lo hace? ¿Qué parámetros toma?
7. ¿Qué le gustaría cambiar del manejo de personal que tiene?  
¿nota alguna debilidad? ¿nota alguna fortaleza que le gustaría explotar?

## **Anexos 2 Encuesta Clientes**

### **Preguntas del Mercado**

- 1. ¿Cuánto tiempo tiene en el sector de ventas y / o fabricación de pintura automotriz?**
  - a. 0-5 años
  - b. 6-10 años
  - c. 11 o mas
  
- 2. ¿Cómo realiza sus ventas?**
  - a. Al por mayor
  - b. Al detalle
  - c. Ambas
  
- 3. ¿Qué características busca usted en sus proveedores?**
  - a. Rapidez de entrega
  - b. Facilidad de pago
  - c. Calidad del producto
  - d. Servicio al cliente
  - e. Todas las anteriores
  
- 4. ¿Con cuántos proveedores de envase de pintura automotriz cuenta actualmente?**
  - a. 1 – 5
  - b. 6 – 10
  - c. 11 o mas
  
- 5. De los proveedores anteriormente mencionados, ¿hay algunos fijos?**
  - a. Si
  - b. No
  
- 6. Si tiene algunos proveedores fijos, ¿Qué prefiere de ellos específicamente? (puede elegir dos opciones)**
  - a. Precio del producto ofrecido
  - b. Facilidad de pago brindada
  - c. Rapidez de entrega de los pedidos
  - d. Calidad del producto
  - e. Servicio al cliente
  - f. Todas las anteriores.
  
- 7. A la hora de hacer un pedido, ¿le gustaría recibir algún tipo de descuento y/o oferta?**
  - a. Si
  - b. No

### **Preguntas del producto**

- 1. ¿Qué característica del envase es esencial para usted?**
  - a. Eficiencia en el sellado
  - b. Resistencia del envase en general
  - c. Color del envase
  - d. Todas las anteriores
  - e.
  
- 2. ¿Qué tamaño de envase usted más utiliza? (Puede elegir dos opciones)**
  - a. ½ galón
  - b. ¼
  - c. 1/8
  - d. 1/16
  
  
- 3. ¿Cómo prefiere el sellado del envase?**
  - a. Tapa adherida al envase
  - b. Tapa separada al envase
  - c. Ambas
  - d.
  
- 4. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de ½ galón un precio entre RD\$18.00 – RD\$20.00?**
  - a. Si
  - b. No
  
  
- 5. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de ¼ un precio entre RD\$9.00 – RD\$12.00?**
  - a. Si
  - b. No
  
  
- 6. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de 1/8 un precio entre RD\$7.00 – RD\$10.00?**
  - a. Si
  - b. No
  
  
- 7. ¿Está dispuesto a pagar por el envase de 1/16 un precio entre RD\$5.00 – RD\$8.00?**
  - a. Si

b. No

**8. ¿Qué cantidad ordena aproximadamente?**

- a. Menos de 100 unidades
- b. 100 – 1,000 unidades
- c. 1,000 – 5,000 unidades
- d. 5,000 – 10,000 unidades
- e. 10,000 o mas

**9. ¿Con que frecuencia hace sus pedidos?**

- a. Cuando se acaba el inventario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual

**Anexo 3 Fotos de los Envases**

