



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE
SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**TEMA:
PLANIFICACIÓN O EXTINCIÓN, LA RESPUESTA DE
PLÁSTICOS & MÁS S.A. AL MERCADO**

**AUTOR:
TORRES CHACHA, JUAN JOSÉ**

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Licenciado en Psicología
Organizacional**

**TUTORA
PSC. CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador
15 de septiembre del 2017**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por Torres Chacha, Juan José, como requerimiento para la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional.

TUTOR (A)

f. _____

Psc. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psc. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2017



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Torres Chacha, Juan José**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Planificación o Extinción, la respuesta de Plásticos & más S.A. al mercado** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2017

EL AUTOR (A)

f. _____
Torres Chacha, Juan José



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Chacha, Juan José**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Planificación o Extinción, la respuesta de Plásticos & más S.A. al mercado**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2017

EL AUTOR:

f. _____
Torres Chacha, Juan José



Guayaquil, 11 de septiembre del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento [PLANIFICACIÓN O EXTINCIÓN. LA RESPUESTA DE PLÁSTICOS & MÁS S.A. AL MERCADO.docx \(D30405423\)](#)

Presentado 2017-09-06 11:55 (-05:00)

Presentado por juanjoseucsg@outlook.com

Recibido belen.cabezas.ucsg@analysis.arkund.com

Mensaje Juan José Torres Chacha [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de estas 23 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA: Planificación o extinción, la respuesta de Plásticos & Más S. A. al mercado.

ESTUDIANTE: Juan José Torres Chacha

DOCENTE TUTOR: Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psc. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

TUTOR(A)

f. _____

Psc. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psc. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	11
1.1. Cultura organizacional	11
1.2. Comportamiento organizacional	13
1.3. Comunicación Organizacional.....	14
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	16
2.1. Planeación Estratégica.....	16
2.2. Personal	19
2.3. Estructura.....	20
2.4. Procesos	21
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	23
3.1. Responsables	23
3.2. Recursos	24
3.3. Diseño de planeación estratégica	25
3.4. Cronograma de planificación.....	29
CONCLUSIONES.....	31
REFERENCIAS	33

Índice de anexos

Anexo 1. Estrategias propuestas y su enfoque.	29
Anexo 2. Cronograma de planificación con estrategias, actividades y responsables.	30
Anexo 3. Cronograma de actividades	32
Anexo 4. Propuesta de organigrama de la empresa.	34
Anexo 5. Propuesta de organigrama del área de recursos humanos	35

Índice de cuadros

Cuadro 1. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Plásticos & más S.A.	21
Cuadro 2. Matriz FODA aplicada a la empresa Plásticos & más S.A.	22

RESUMEN

En una organización con trayectoria y prestigio en el mercado se reportan problemas de magnitud considerable, y antes de llegar a un punto de no retorno se busca implementar medidas que ayuden a superar esta difícil situación, que al mismo tiempo que permitan el desarrollo de la organización de cara al futuro. El presente trabajo busca dar solución a los problemas que enfrenta Plásticos & más S.A. a través del diseño e implementación de un plan estratégico, mediante el cual se efectuará un diagnóstico de la situación actual de la empresa a partir del cual se establecerán objetivos estratégicos dirigidos principalmente al personal, la estructura y los procesos. Además, tiene como finalidad el diagnóstico y cambio cultura organizacional a una nueva y orientada al mercado en concordancia a los objetivos estratégicos, más flexible y alimentada de forma constante por un sistema de comunicación más eficaz y mejor planificado. Con la planificación estratégica se pretende modificar o actualizar todos procesos de toda la organización con la finalidad de prepararla para no solo para la situación actual sino para los futuros escenarios de negocio.

Palabras Claves: *Planeación estratégica, procesos, estrategias, comunicación organizacional, cultura organizacional, cambio.*

INTRODUCCIÓN

Plásticos & más S.A. es una importante empresa de la ciudad de Guayaquil con más de 50 años de presencia en el mercado nacional. Pionera en la producción y comercialización de artículos de plástico para el uso doméstico e industrial. La organización se desarrolló en un mercado estable y de poca competencia lo que favoreció su crecimiento.

Empresa guayaquileña que en sus inicios apostó por innovación y la calidad convirtiéndola en la mejor empresa del sector en el mercado local y nacional. A lo largo de su historia ha construido una buena imagen de sus productos, misma que ha ayudado significativamente en las épocas duras permitiendo y que se ha esforzado en mantener.

En la actualidad cuenta con 3260 colaboradores distribuidos en la matriz de la ciudad de Guayaquil y sucursales en todo el país. Se encuentra presidida por el Ing. Jorge Santisteban, que en conjunto con los demás miembros del directorio de la organización conforman un equipo experimentado que además cuenta con la presencia de consultores externos.

Afronta una dura situación caracterizada el descenso en la producción y caída en ventas a causa del crecimiento de los competidores. Además, la organización ha descuidado gran cantidad de procesos que en su mayoría se encuentran obsoletos y sumados a una estructura centralizada generan malestar en los colaboradores que amenaza en afectar imagen de eficiencia y calidad de sus productos.

La organización ha decidido tomar medidas para mejorar su actual situación y mantener su presencia en el mercado de productos plásticos. A partir un análisis de la problemática presente en la empresa se busca diseñar una estrategia que abarque la mayor cantidad posible de dificultades con la finalidad mantener y mejorar la imagen de la organización frente a la competencia.

Dado los grandes problemas presentes en casi todos los niveles de la organización la propuesta de mejora se orientó a creación e implementación de un plan estratégico. La organización necesita realizar implementar gran cantidad de mejoras, mismas que deben transformarse en estrategias y estar orientadas a los objetivos fijados por la dirección de la empresa.

El plan estratégico por medio del establecimiento de objetivos, misión y visión permitirá establecer un orden lógico de estrategias orientadas en mejorar la situación actual de la empresa. La implementación de un plan estratégico se transforma en un proceso guiado por un largo periodo de tiempo, asegurando el cumplimiento gradual de objetivos sin dejar de lado lo que busca la organización desde un principio.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional hace referencia a la integración del entorno social y laboral que se vive dentro de las organizaciones, el cual se construye y manifiesta de manera compartida. Además, tiene la propiedad de ser transferible a los nuevos miembros de la organización.

Aguirre (2009) define la cultura organizacional como “un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican” (p. 89-90). La cultura organizacional se presenta como la suma de elementos y características propias de cada organización que son compartidas o aceptadas por todos los miembros.

La cultura se compone de varios aspectos que deben ser analizados y comprendidos para mejorar el desempeño de la organización. “La cultura organizacional es un grupo de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización, tales como: creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y filosofías propias” (D'Alessio, 2008, p. 24).

“La cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida” (Geertz, citado por Toca y Carrillo. 2005, p. 119). En Plásticos & más S.A. los colaboradores comparten características como búsqueda de continuidad en la organización, relaciones netamente formales, creencias así como el poco interés en la formación y desarrollo profesional.

Acorde a los datos proporcionados de la organización se evidencia una cultura jerárquica, caracterizada principalmente por tener una estructura rígida, centralizada, con colaboradores enfocados en la estabilidad y continuidad en

la empresa, con estrategias orientadas al presente (Toca, C. y Carrillo, J., 2005, p. 124). Gran parte de estas características vienen del modelo de estructura mecanicista:

En general [el modelo mecanicista] es sinónimo de la burocracia en cuanto a que tiene mucha departamentalización, gran formalización, red de información limitada (sobre todo comunicación hacia abajo), y poca participación de los miembros de los escalones inferiores en la toma de decisiones. (Robbins y Judge, 2009, p. 534)

La jerarquía centralizada, proveniente de una concepción tradicionalista de la administración, dificulta en gran medida que las organizaciones respondan a las actuales necesidades del mercado, en cambio, la presencia de una coordinación flexible y conformada por actores interdependientes motivo por el cual se debe gestionar el cambio de estructura y de cultura organizacional (Fleury, 2002, p. 6).

Plásticos & más S.A. necesita realizar el cambio de su actual cultura hacia una cultura orientada al mercado o también denominada cultura del logro. Para Toca y Carrillo (2005) la cultura orientada al mercado se caracteriza por “garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales productividad y eficiencia”, cuenta con gente competitiva y orientada al logro de objetivos que comparten valores como, espíritu ganador (p. 124). Aguirre (2009) se puede hablar de cambio cultural “cuando hay cambio de misión en el grupo” (p. 92)

Los colaboradores presentan malestar ante la situación actual de la empresa a causa de las excesivas jornadas de trabajo y falta de atención al desarrollo de personal, expresado en la disminución de la producción y los reclamos a la gerencia. Según Puchol (2012) una importante función de recursos humanos es la “necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor” (p. 23).

1.2. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional ofrece repuestas a muchas de las preguntas del entorno laboral que no son abarcadas en su totalidad por otras áreas de estudio netamente administrativas, muchas preguntas son relacionadas a factores relativos a la conducta y que mediante una intervención permite entender, interpretar y predecir el comportamiento.

El comportamiento organizacional se define como el estudio enfocado en el comportamiento, actitudes y desempeño humano, alimentado por disciplinas sociales en base a teorías, métodos y principios con el objetivo de aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales con enfoque grupal integrado a las estructuras organizacionales al mismo tiempo que analiza los efectos del ambiente externo (Ivancevich, 2006, p.10).

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins y Judge, 2009, p. 10)

Para un correcto análisis se deben tener en cuenta los tres niveles que conforman el modelo básico del comportamiento organizacional, conformado por nivel individual, nivel grupal y nivel de los sistemas organizacionales, cada nivel se constituye de forma sistemática sobre el anterior, “los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional” (Robbins y Judge, 2009, p. 27)

En la organización sujeto de estudio, la mayoría de las estrategias y políticas implementadas se enfocan más en el nivel organizacional que el nivel grupal y sin considerar el nivel individual. Razón por la cual la mayoría de colaboradores tiene quejas de las disposiciones que vienen de la dirección,

entre las que destacan la exigente jornada de trabajo y la falta de plan de carrera.

La capacidad para desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo posee para realizar una determinada tarea. A menos que el empleado sepa lo que se supone que debe hacerse y cómo hacer lo, no es posible que rinda niveles elevados de desempeño laboral. (Ivancevich, 2006, p.136).

En cuanto al desempeño laboral la organización presentó por dos años consecutivos la disminución de la producción, lo que también afectó a la venta de productos. El desempeño se ha visto afectado por una serie de factores internos como los procesos, la falta de liderazgo y una cultura enfocada en ejecutar ordenes sin la oportunidad de expresarse. Además de la falta de personal capacitado para el manejo de máquinas y procesos especializados.

1.3. Comunicación Organizacional

La comunicación se caracteriza por ser un proceso planeado y dirigido por la gerencia, de alta importancia en el contexto actual del mercado caracterizado por la globalización y un constante intercambio de información entre la organización y el ambiente. La correcta administración de la comunicación favorece la estabilidad de una organización teniendo en cuenta los públicos internos y los externos.

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir información, transmitirla y actuar en consecuencia. El proceso de comunicación vincula a las personas dentro de la organización. La información integra las actividades de la organización con las exigencias del entorno. (Ivancevich, 2006, p.18)

Ivancevich (2006) afirma que “en la medida en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser” (p. 421). En Plásticos & más S.A. la estructura centralizada y con alto grado de control no permiten que procesos se

desarrollen con fluidez, reduciendo en gran medida la eficacia en procesos importantes como la producción y la gestión de venta.

La comunicación cumple diferentes funciones a partir de las necesidades de la organización, para Robbins y Judge la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización las cuales son: control; transmisión de lineamientos que son exigidos por la empresa, motivación; énfasis en el aporte de los colaboradores en la consecución de las metas y objetivos organizacionales, la expresión emocional; comunicación de los sentimientos para satisfacer las necesidades sociales y la función informativa; transmisión de datos relevantes (Robbins y Judge, 2009, p. 351 - 352).

La comunicación es una red interna semejante a la circulación sanguínea en el cuerpo humano, debe fluir a través de toda la organización transmitiendo información fundamental para el desarrollo de procesos (Aguirre, S., 2002, p. 111). En Plásticos & más S.A. la comunicación cumple con este propósito, pero con la diferencia que se limita a las funciones de control e información, dejando de lado las funciones motivacionales y de expresión emocional.

Para Chiavenato y Shapiro (2011) “los avances en las tecnologías de comunicación permiten una coordinación más eficaz de las operaciones en diferentes mercados, facilitan el proceso de decisiones y ofrecen respuestas competitivas más rápidas las cuales, a su vez, facilitan los cambios” (p. 184). El actual sistema de comunicación adaptado nuevos y mejores canales favorecerá la coordinación procesos y se constituirá como una importante herramienta de cara los cambios.

La comunicación formal fluye en diferentes direcciones, para Robbins y Judge la comunicación fluye principalmente de manera vertical o lateral, aclarando que la comunicación vertical puede fluir hacia arriba y hacia abajo. (Robbins y Judge, 2009, p. 351). El flujo de comunicación presente en Plásticos & más S.A. es vertical; utilizado para transmitir decisiones por parte de la gerencia y consultar instrucciones por parte de los colaboradores, recalcando la falta de retroalimentación que disminuye la eficacia del proceso.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

2.1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica se presenta como la principal tarea de las organizaciones de que pretenden asegurar sus ventajas competitivas y permanencia en el mercado. Según Chiavenato (2011) “la evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen” (p. 25 - 26).

La planeación estratégica construye la base de la intervención, da la profundidad y alcance de las estrategias así como su especificidad en el detalle de actividades, responsables y periodos de tiempo. A partir de la determinación de prioridades por parte de los directivos, las estrategias pueden ser enfocadas en personal, en la estructura y los procesos en una perspectiva global e integrada a los objetivos inicialmente planteados. Según Chiavenato (2011) “La implementación y la ejecución de la planeación estratégica siempre producen cambios profundos o superficiales en la organización” (p. 243)

Según Ogliastri (2000) “las empresas con un sistema formal de planificación de la estrategia obtienen mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores del éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción del personal” (p. 23). El establecimiento formal de planificación estratégica reportan importantes beneficios, tanto en el ámbito económico como en el ámbito referente al personal. El éxito de un plan estratégico también radica en la importancia del mismo dentro de la organización, por este motivo “se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (Chiavenato, 2011, p. 44)

Según Chiavenato (2011) “la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño”. La planeación entonces, se muestra como una

herramienta capaz de intervenir en muchos aspectos mediante estrategias que de manera gradual producen beneficios a la organización. La planeación “implica la modificación de muchos elementos al mismo tiempo y es diferente del cambio gradual que se registra de un elemento por vez, primero en la estructura y después en los procesos” (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, citados por Chiavenato, 2011, p. 42)

Estrategia organizacional es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser. (Andrews, citado por Chiavenato, 2011, p. 4)

La planeación estratégica involucra a la organización en su totalidad como un conjunto, a través de estrategias específicas enfocadas en que cada área y proceso para la consecución de objetivos y metas organizacionales. La planeación resulta muy beneficiosa en varios aspectos que necesita Plásticos & más S.A., principalmente en orientar los esfuerzos en un enfoque dirigido a largo plazo, estableciendo pequeños logros que permitirán mantener el prestigio en el mercado y mediante estrategias con enfoque al personal, la estructura así como los procesos identificados en el Anexo 1.

El problema que quiere resolverse con la planificación estratégica es organizar un desarrollo institucional coherente, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de intereses, y que ilumine con suficiente claridad para alinear a todos los estamentos de la organización sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos. (Ogliastri, 2000, p. VIII)

En otras palabras, la planeación estratégica es un proceso dirigido y sustentado en las decisiones del directorio enfocado en alcanzar objetivos por medio de la implementación de estrategias. Para Chiavenato (2011) “la estrategia es, básicamente, el curso de acción que a organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (p. 4).

Plásticos & más S.A. fue fundado en ideales de innovación y calidad, mismos que a lo largo de su historia se vieron materializados, pero en la actualidad se han mermado considerablemente. Esta situación deviene en gran medida por la falta de previsión de los directivos, mismos que no supieron aprovechar y mantener las ventajas competitivas en paso que permitirían asegurar la estabilidad de la organización. En la actualidad las estrategias se limitan a dar solución a problemas emergentes.

La organización desea implementar medidas para mantener su destacada presencia en el mercado y superar las dificultades actuales logrando así conservar la imagen de eficiencia y calidad de sus productos. La mejor opción para conseguir este propósito es la planeación estratégica que “tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados” (Chiavenato, 2011, p. 72).

El proceso [se refiere al proceso estratégico] es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización. (D'Alessio, 2008, p. 8).

La dirección está decidida en implementar planes de acción, mismos que deben responder a un proceso ordenado acorde a la situación actual, aprovechando las fortalezas y oportunidades. Como ya se ha mencionado, la planeación estratégica es un proceso, que en primera instancia busca transformar la intención de mejora de la dirección en hechos concretos a través del establecimiento de misión, visión, valores organizacionales, identificación de grupos de interés o stakeholders y objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011, p. 73).

La implementación de estrategias implica una serie de cambios soportados en las objetivos organizaciones, dejando de lado la visión tradicional de administración que ha tenido Plásticos & más S.A. y descentralizar la

autoridad, Fleury (2002) afirma que “la jerarquía centralizada no puede responder a las necesidades actuales de coordinación flexible de varios actores interdependientes” (p. 6). La revisión y actualización del organigrama en una etapa inicial de proceso de planeación permitirá determinar nuevas estrategias y procesos en función a los resultados esperados.

2.2. Personal

El directorio de la organización no se ha preocupado por atender las necesidades del personal, la atención de la organización se ha orientado en gran medida a la producción, dejando de lado los procesos restantes. En su mayoría los procesos relacionados a la gestión de personal han quedado en un segundo plano como la revisión de jornadas de trabajo, el diseño de plan de carrera, etc., inclusive al punto de generar insatisfacción en el personal.

La organización cuenta en una la gerencia de recursos humanos, misma que a partir de la situación actual debe reestructurarse para responder a las necesidades de la empresa, así como integrar los avances en técnicas e instrumentos modernos. Ente las principales exigencias que debe responder el departamento de recursos humanos se encuentran: revisión del organigrama, desarrollo del personal, selección de personal y gestión del desempeño.

A partir una imprescindible revisión del organigrama e inmediatamente posterior levantamiento de descripciones de cargo con su respectivo manual de funciones, se deberá realizar la aplicación de una evaluación de desempeño a todos los colaboradores para potenciar las fortalezas identificadas y reducir las principales debilidades del personal. Del mismo modo acorde a las responsabilidades y al nivel de preparación de cada colaborador se podrá diseñar una política de ajuste laboral.

Todos los procesos ya mencionados y con la inclusión de pruebas específicas para cada cargo, se busca la incorporación de un plan de desarrollo de carrera, brindando oportunidades de crecimiento al colaborador dentro de la empresa. Con un posterior levantamiento de un diagnóstico de necesidades

de capacitación se podrá gestionar la realización de cursos para aumentar la eficiencia en los servicios y los productos ofrecidos por la organización, para así reducir el índice de errores y aumentar la productividad.

Ante los cambios que se someterá la organización se deberá trabajar con los colaboradores para reducir la resistencia al mismo tiempo se debe argumentar importancia y necesidad de los futuros cambios que ayudarán a mantener la existencia de la organización. Después de trabajar con el personal interno para que se adapte a los cambios realizados, el personal nuevo deberá ingresar para enriquecer los procesos existentes en la organización.

Antes de proceder con la selección de personal, también se deben integrar el uso de medios digitales especializados en el proceso de reclutamiento de candidatos, proporcionando el alcance a un mayor número de candidatos y con la integración de pruebas e instrumentos de selección modernos se podrá incorporar al personal idóneo para las responsabilidades exigidas.

2.3. Estructura

La estructura identificada en Plásticos & más S.A. ya no responde al panorama actual de la organización, poseer una estructura que se basa en un sistema de administración tradicional y centralizado ralentiza los procesos así como disminuye la libertad de los colaboradores para tomar decisiones. La falta atención al aspecto estructural genera en cualquier organización gastos administrativos innecesarios para poder mantener con normalidad los procesos.

Al tratarse de una empresa de gran magnitud es necesario tener en cuenta que no todos los procesos podrán estar bajo el total control de la gerencia, por tal motivo se debe asignar funciones y responsabilidades a las diferentes áreas. Con la revisión y actualización de organigrama de la empresa, se buscará distribuir el personal secciones autónomas que se encargarán de cumplir los objetivos organizacionales y los objetivos del área reduciendo la centralización de mando a grupos especializados de trabajo. Propuesta de organigrama Anexo 4.

En lo posterior se deberá realizar el diseño y creación de descripciones de cargo, así como el manual de funciones evitando la repetición de tareas y estableciendo las relaciones jerárquicas con los superiores o subordinados dependiendo de cada puesto. El levantamiento de cargos permitirá implementar procesos de control y evaluación con una base objetiva de calificación. Permitiendo distribuir responsabilidades que favorezcan el empoderamiento y reduzcan el proceso de toma de secciones, quedando las decisiones estratégicas o críticas a cargo de la gerencia general.

2.4. Procesos

Los procesos representan la parte funcional de la empresa, es decir que son la parte que depende de las actividades de los colaboradores de la organización, por lo tanto, se deben construir tomando en cuenta las opciones de las personas implicadas en los mismos generando compromiso.

Los procesos son la parte de la organización que amerita un estricto control que evidencie el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas. De manera inicial la organización debe implementar indicadores de gestión en las áreas estratégicas como los son producción y ventas. La integración de indicadores de gestión permitirá tener el control estadístico de los resultados para identificar con mayor precisión los componentes del proceso que generan pérdidas para la organización.

En los procesos relacionados al área de ventas se debe revisar o implementar las estrategias de marketing que saquen ventaja de la buena imagen que tienen los productos en el mercado. Esta estrategia se puede empezar en los puntos de comercialización y a través de los medios digitales por medio de la creación de una página web en la que los clientes puedan conocer la variedad de productos que ofrece Plásticos & más S.A. y donde los clientes empresariales podrán tener un servicio más personalizado con información de la mercadería disponible, precios, promociones, etc.

Uno de los principales problemas identificados a partir del diagnóstico es el excesivo gasto en materiales, Se debe realizar la revisión de proveedores con la finalidad de reducir los elevados costos en materiales, ya sea por medio de la renegociación de los convenios vigentes o bien por la búsqueda de nuevos proveedores. Además, se debe hacer la búsqueda de materiales en el mercado y compararlos con la calidad/eficiencia de la actual materia prima.

Los procesos relacionados al área de recursos humanos como lo son; el diseño de cargos, evaluación de desempeño, el reclutamiento y selección, brindaran soporte estabilidad al plan y aportarán al bienestar de los colaboradores. Además se debe administrar un proceso continuo de comunicación de las estrategias y anuncios internos a todas las áreas o sucursales de la organización. Posterior a los ya mencionados los procesos de las áreas restantes serán revisados y actualizados para orientarlos a las nuevas estrategias.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

3.1. Responsables

Al momento de decidirse por implementar una planeación estratégica en la organización el primer paso es la conformación del equipo de planificación, con integrantes de todos los sectores, con experiencia en el manejo de los procedimientos de la organización y a cargo de administrar el proceso de planificación desde la etapa inicial hasta la evaluación de resultados

El área de gerencia general, en conjunto con el equipo de planificación deberá realizar la revisión y actualización del organigrama, redefiniendo la estructura de la organización reformulando los cargos existentes o a su vez creando nuevos puestos. La revisión de la estructura deberá responder una distribución menos centralizada de funciones y responsabilidades. Además, este departamento deberá definir los objetivos y estrategias organizacionales que serán aplicados en Plásticos & más S.A.

El área de recursos humanos, dada la orientación del presente trabajo, será el departamento en el que se realizarán la mayoría de las estrategias que tendrán alcance organizacional. Establecidos en el orden lógico de lo general a lo particular. La revisión del organigrama, descripción de cargos y manual de funciones, revisión de horarios de trabajo, diseño de plan de carrera, plan de remuneración y compensación, revisión de los procesos de reclutamiento y selección, plan de comunicación.

La recomendación preliminar es asumir una estructura para responder a las necesidades de la organización, mismo que deberá ser conformado por aproximadamente 25 colaboradores, principalmente enfocados en la creación planes o campañas definidas, políticas, revisión de los procedimientos y administración de la información. El departamento deberá estar conformado por siguientes cargos que se enfoquen en la seguridad del personal, la capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, comunicación

institucional entre otros, revisar propuesta de organigrama del área de recursos humanos Anexo 5.

El área de ventas se encargará del estudio de mercado para la elaboración de estrategias de ventas y publicidad a partir de las preferencias de los consumidores. Con los resultados del estudio de mercado se realizará la revisión o creación de procesos relacionados con el área y orientado a alcanzar la estrategia organizacional. Apoyados en este estudio los ejecutivos de ventas podrán diseñar campañas con los productos mayor acogida y crear estrategias para los clientes institucionales.

Una estrategia de venta adaptada al contexto actual de mercado es la comercialización de productos en línea, para dicho propósito se debe crear un sitio web institucional con el catálogo completo de productos, cantidad de unidades disponible con su respectivo valor, y la opción de hacer reservación de productos para gestionar principalmente las ventas a otras instituciones. El departamento de ventas debe actualizar de manera periódica la información presentada en la página web.

La revisión de proveedores será responsabilidad del área de producción y tiene como primer objetivo buscar mejores ofertas en mercado de los materiales actualmente utilizados en la producción y como segundo propósito buscar materiales más eficientes en comparación a los actuales. La implementación del sistema de indicadores de gestión del área de producción, estará a cargo de los supervisores responsables de cada proceso y se establecerá un periodo de evaluación semestral, para implementar medidas correctivas acorde a los resultados.

3.2. Recursos

La participación de los colaboradores en el diseño de estrategias aumentará el compromiso tomando, en la medida de lo posible, decisiones en consenso. El capital humano será el principal gestor de las estrategias, apoyado en recursos materiales, técnicos. Si bien el presente trabajo propone estrategias para abarcar la totalidad de la organización, se debe considerar tomar

medidas en las áreas con mayor presencia de problemas y acorde al presupuesto disponible.

Las diferentes estrategias en su mayoría consisten en actualización del organigrama, revisión de procedimientos, creación de formatos, distribución de mensajes. En su mayoría recursos internos como; el uso de equipos de cómputo, conexión a internet y demás suministros de oficina, Así también se llevará a cabo estrategias como el estudio de mercado, campaña de comunicación continua y la creación de un sitio web que implican el uso de recursos externos como la adquisición de carteleras, contratos de publicidad o impresión de boletines, adquisición de equipos de cómputo mismos que deberán ser presupuestados y financiados por la directiva.

3.3. Diseño de planeación estratégica

La organización necesita orientar sus esfuerzos cumpliendo con los parámetros para la aplicación de un plan estratégico, comenzando por la declaración formal de la misión y visión de la organización. Chiavenato y Sapiro (2011) resaltan la importancia al señalar que “ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección” y “evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico” (p. 75 - 76).

Misión: Somos una empresa con amplia experiencia en la producción y venta de insumos plásticos enfocados en brindar productos de calidad a los clientes a través del desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores apoyados en la tecnología.

Visión: Ser la empresa líder producción y comercialización de insumos plásticos sustentado en la calidad y buena imagen de los productos en nuestros clientes mediante un equipo de trabajo capacitado y el eficiente manejo de los recursos.

Una vez establecidas las matrices estratégicas se deben definir estrategias que correspondan las mismas. Mediante una secuencia de acciones correctas, consecución de metas, asignación de responsabilidades e indicadores de eficacia se podrá llegar y cumplir con lo planeado pero además en “un plan estratégico detallado se preparan presupuestos, manera de desarrollar capacidades de acción y procesos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo” (Ogliastri, 2000, p. 51). Por esta razón se debe establecer una metodología para la formulación de estrategias.

Para esta generación se utilizan como herramientas las cinco matrices: matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz del Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna externa (MIE), y matriz de la gran estrategia (MGE). (D’Alessio, 2009 p. 264)

D’Alessio (2009) identifica a la matriz FODA (SWOT en sus siglas en inglés) es la más “importante y conocida” herramienta para la generación y elección de estrategias gracias a las cualidades intuitivas que exige a los analistas para poder generar estrategias (p. 266). La matriz FODA identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la organización, además, permite el análisis cruzado de variables en cuatro cuadrantes que mediante el emparejamiento dará origen a una estrategia.

Con la matriz FODA a partir de la identificación de variables presentes en la situación actual sacar el máximo provecho en la construcción de estrategias mediante el emparejamiento expresado con las iniciales de cada cuadrante involucrado. La matriz permite formular estrategias que se orientan a diferentes perspectivas importantes para la organización como: explorar las ventajas (FO), buscar nuevas oportunidades (DO), confrontar el impacto del exterior (FA) y evitar al máximo las pérdidas (DA) (D’Alessio, 2009, p. 268).

Cuadro 1. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Plásticos & más S.A. (Elaborado por el autor)

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos de alta tecnología en el área de producción. • Sucursales por todo el país. • Productos diversificados (Doméstico e Industrial). • Productos de calidad. • Miembros del directorio con experiencia. • Estabilidad de los directivos. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descenso en la producción. • Altos costos de operación. • Colaboradores insatisfechos. • Sucursales en zonas alejadas. • Instalaciones antiguas. • Procesos muy antiguos. • Falta de publicidad.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen de los productos. • Marca reconocida en el país. • Mercado estable. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caída en ventas. • Crecimiento de los competidores. • Ingreso constante de productos y tecnologías innovadores.

La situación de Plásticos & más S.A. es parcialmente desfavorable, presenta fortalezas diferenciadoras y buenas oportunidades en el mercado correspondiente. La organización presenta complicaciones internas que han afectado en gran medida su nivel de producción, generando caídas en las ventas y por consiguiente ha permitido el crecimiento de los competidores en el sector. Otra principal debilidad es el descuido y desactualización en los procesos y el desarrollo de los colaboradores llegando a generar insatisfacción generalizada en el personal.

Entre las fortalezas se destacan la calidad de los productos y los equipos de alta tecnología, mismas que han generado buena imagen de los productos han permitido alcanzar a la marca reconocimiento a nivel nacional. Además de contar con presencia en las principales ciudades del país la empresa ofrece gran variedad de productos que son ofertados en un mercado estable. La falta de un plan estratégico se evidencia al no aprovechar las oportunidades el

entrono con las fortalezas presentes y en su lugar se han acumulado importantes debilidades que amenazan con disminuir aún más la presencia de la empresa en el mercado.

Cuadro 2. Matriz FODA aplicada a la empresa Plásticos & más S.A.

(Elaborado por el autor)

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>Fortalezas F1. Equipos de alta tecnología en el área de producción. F2. Sucursales por todo el país. F3. Productos diversificados (Doméstico e Industrial). F4. Productos de calidad F5. Miembros del directorio con experiencia. F6. Estabilidad de los directivos.</p>	<p>Debilidades D1. Descenso en la producción. D2. Altos costos de operación. D3. Colaboradores insatisfechos. D4. Sucursales en zonas alejadas. D5. Instalaciones antiguas. D6. Procesos muy antiguos. D7. Falta de publicidad.</p>
<p>Oportunidades O1. Buena imagen de los productos. O2. Marca reconocida en el país. O3. Mercado estable.</p>	<p>(F2 & O1, O2) Estrategia de promoción de los productos en las diferentes sucursales. (F2 & D3) Integración del servicio de entrega de productos a nivel nacional.</p>	<p>(D1 & O2, O3) Aumentar el volumen de productos que ingresen al mercado que ofrece condiciones favorables. (D3 & O3) Realizar un estudio de mercado para el diseño de una estrategia marketing acorde a la realidad de la empresa.</p>
<p>Amenazas A1. Caída en ventas. A2. Crecimiento de los competidores. A3. Ingreso constante de productos y tecnologías innovadores.</p>	<p>(F3, F4 & A1) Campañas publicitarias de todos los productos de la empresa. (F3 & A3) Integración de nuevas tecnologías en la línea de producción. (F3, F4 & A3) Generación de nuevos productos.</p>	<p>(D3 & A2) Creación de un plan estratégico que permita superar la situación actual y recuperar el liderazgo en el mercado. (D3 & A1) Capacitar al personal de ventas y administrar un sistema de recompensas. (D2 & A1) Revisión de costos en proveedores y eficiencia de la materia prima. (D6 & A2) Revisión y actualización de los procesos.</p>

Las estrategias planteadas anteriormente pretenden dirigir de manera progresiva a Plásticos & más S.A. a un futuro deseado a partir de la situación actual de la empresa. Sin duda representa una fuerte inversión tanto a corto como a largo plazo, pero a diferencia del pasado, todos los esfuerzos y estrategias están sustentadas en las capacidades reales de la empresa y todos sus miembros. Las estrategias permitirán responder de mejor manera las necesidades del mercado sin dejar de lado la identidad y objetivos de la organización.

De manera adicional se debe gestionar una estrategia de comunicación dirigida a todos los niveles de la organización a partir del momento en que defina la misión, visión y valores. Con la creación canales formales para transmitir información se podrá realizar un correcto uso de la comunicación organizacional como herramienta contra la resistencia de los colaboradores y como principal medio para transformar la cultura organizacional. La estrategia de comunicación debe estar en coordinación con la dirección y responde a un proceso continuo durante todo el plan estratégico.

Las estrategias diseñadas corresponden a una planeación de tipo estratégica, es decir, son estrategias orientadas a largo plazo y comprenden la totalidad de la organización (Chiavenato, I. y Guzmán, M., 2009, p. 27). Dentro de la planificación están programadas estrategias de mediano plazo que abarcan áreas específicas de la organización, así también, se contemplan estrategias que implican tareas que deben cumplirse periódicamente y a lo largo de toda la duración del plan.

3.4. Cronograma de planificación

La planificación estratégica diseñada para Plásticos & más S.A. comprende un periodo de tres años de duración, periodo de tiempo en el que se espera cumplir con los objetivos planteados. Las estrategias esta presentadas en periodos de tiempos representados en periodos mensuales, semestrales y anuales. Gran parte de las estrategias se desarrollan de manera continua hasta la finalización del plan, también algunas estrategias comprenden un

corto periodo de tiempo y otras estrategias comprenden tareas que tienen una duración intermitente durante la vigencia del plan estratégico.

El cronograma de planificación estratégica propuesto se presenta en dos matrices, mismas que son presentadas en orden de importancia con su respectivo periodo de tiempo. La primera matriz, presentada en el Anexo 2 está conformada por la estrategia, las actividades que la conforman y el o los departamentos responsables de cada estrategia. En la segunda matriz, presentada en el Anexo 3, se enfoca en las actividades pertinentes por cada estrategia.

CONCLUSIONES

Un prolongado periodo de estabilidad y ganancias, distrajo la atención de los directivos de Plásticos & más S.A., enfocándose más en la tecnología y maquinarias que en el resto procesos de la organización, generando que los competidores reduzcan la presencia de la organización en el mercado. Los largos periodos de estabilidad distraen a las organizaciones de la lucha constante por mantenerse en vigencia. La organización debe orientar sus esfuerzos en cumplir con una estrategia, más no en solucionar los problemas emergentes de manera individual.

La antigüedad de los procesos representa un problema al no responder a las actuales necesidades del mercado. En el presente caso pretende implementar un cambio de prioridades en las organizaciones, evolucionado para darle relevancia al capital humano como un importante elemento diferenciador. Se debe prestar atención a los procesos relacionados al personal, ya que en la actualidad no se limita a los colaboradores al cumplimiento de metas, sino que brinda un porte clave al proponer estrategias y aportar con nuevos conocimientos.

La planeación estratégica aportará con objetivos y metas organizacionales que podrán transformarse en objetivos por área, estableciendo métricas que permitirán evaluar el desempeño durante un amplio periodo de tiempo. Además, el cambio a una estructura más descentralizada y orientada a los objetivos estratégicos permitirá el surgimiento de nuevos líderes así como el ingreso de personal especializado en las todas las áreas basándose en las estrategias de la organización. La aplicación de un plan estratégico reducirá las acciones que se alejen de los objetivos.

La comunicación representará una importante herramienta a la hora de mantener este proceso en marcha. La comunicación organizacional deberá de ampliarse de una función consultiva a un flujo constante que permita el empoderamiento de los colaboradores y la transmisión de una nueva cultura organizacional orientada a la productividad y eficiencia del personal. La

comunicación organizacional permitirá conectar a la dirección con todos los niveles de la organización permitiendo así retroalimentar de mejor manera el desempeño de los colaboradores y los diferentes grupos de trabajo.

En conclusión Plásticos & más S.A. deberá realizar un profundo cambio estructural pero sin dejar de lado su identidad en favor de mantener la confianza y fidelidad de sus clientes. La dirigencia presenta la firme intención de seguir liderando el mercado de insumos plásticos con los altos estándares de calidad impuestos por la organización a sus productos desde su fundación.

REFERENCIAS

- Aguirre, S. (2009). La cultura de la empresa. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/271/27120205/>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. México: Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Lima: Centrum.
- Fleury, S. (2002). El desafío de la gestión de las redes de políticas. Recuperado de http://peep.ebape.fgv.br/sites/peep.ebape.fgv.br/files/el_desafio_gestion.pdf
- Gómez, C. y Rodríguez, J. (2013). La cultura organizacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/257008605_Paper_Cultura_Gomez_-_Rodriguez_long_version
- Ivancevich, J. (2009). Comportamiento Organizacional (7a. ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA
- Ogliastri, E. (2000). Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Puchol, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN
- Toca, C. y Carrillo, J. (2005). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>

Anexos

Anexo 1. Estrategias propuestas y su enfoque. (Elaborado por el autor)

Estrategias planteadas en el plan estratégico	Enfoque en el personal	Enfoque en la estructura	Enfoque en los procesos
Creación de un plan estratégico que permita superar la situación actual y recuperar el liderazgo en el mercado.	X	X	X
Revisión y actualización del organigrama.	X	X	
Revisión y actualización de los procesos.	X		X
Plan de comunicación	X	X	X
Realizar un estudio de mercado para el diseño de una estrategia marketing acorde a la realidad de la empresa.			X
Campañas publicitarias de todos los productos de la empresa.			X
Revisión de costos en proveedores y eficiencia de la materia prima.			X
Aumentar el volumen de productos que ingresen al mercado que ofrece condiciones favorables		X	X
Generación de nuevos productos.	X	X	X
Creación de un sitio web institucional que incluya el servicio de compras en línea.	X	X	X
Integración de nuevas tecnologías en la línea de producción.	X	X	X
Capacitar al personal de ventas y administrar un sistema de recompensas.	X	X	X
Estrategia de promoción de los productos en las diferentes sucursales.			X
Integración del servicio de entrega de productos a nivel nacional.		X	X

Anexo 2. Cronograma de planificación con estrategias, actividades y responsables. (Elaborado por el autor)

Estrategia	Actividades	Responsable	Semana de Inicio	Semana Final
Creación de un plan estratégico que permita superar la situación actual y recuperar el liderazgo en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de misión y visión. • Objetivos estratégicos. • Seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos. 	Dirección de la organización en conjunto con el equipo de planeación estratégica	1	36
Revisión y actualización del organigrama	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración del organigrama. • Manual de descripciones de cargo • Manual de funciones 	Gerencia de recursos humanos en coordinación con la dirección de la organización,	1	6
Revisión y actualización de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización de los procesos de cada área acorde a la nueva estructura de la organización. 	Cada gerencia en coordinación con la gerencia de RR.HH	6	12
Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener presente la misión, visión y valores. • Estrategia de comunicación de la nueva cultura organizacional. • Retroalimentación continua sobre el proceso estratégico. 	Gerencia de recursos humanos en coordinación con el directorio.	4	36
Realizar un estudio de mercado para el diseño de una estrategia marketing acorde a la realidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado. • Informe e identificación de preferencias de los clientes 	Gerencia Comercial.	5	8
Campañas publicitarias de todos los productos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de campañas para productos de mayor y menor acogida en el mercado • Selección de la combinación de productos adecuada para cada tienda. 	Gerencia Comercial.	6	36
Revisión de costos en proveedores y eficiencia de la materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización de la materia prima en nuevos proveedores. • Revisión de la eficiencia de los materiales utilizados en la producción. 	Gerencia de producción.	4	6
Aumentar el volumen de productos que ingresen al mercado que ofrece condiciones favorables	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de indicadores de gestión. • Reducción progresiva de errores y desperdicio de materia prima. • Aumento progresivo de. La producción. 	Gerencia de producción en coordinación con la gerencia Comercial	4	36

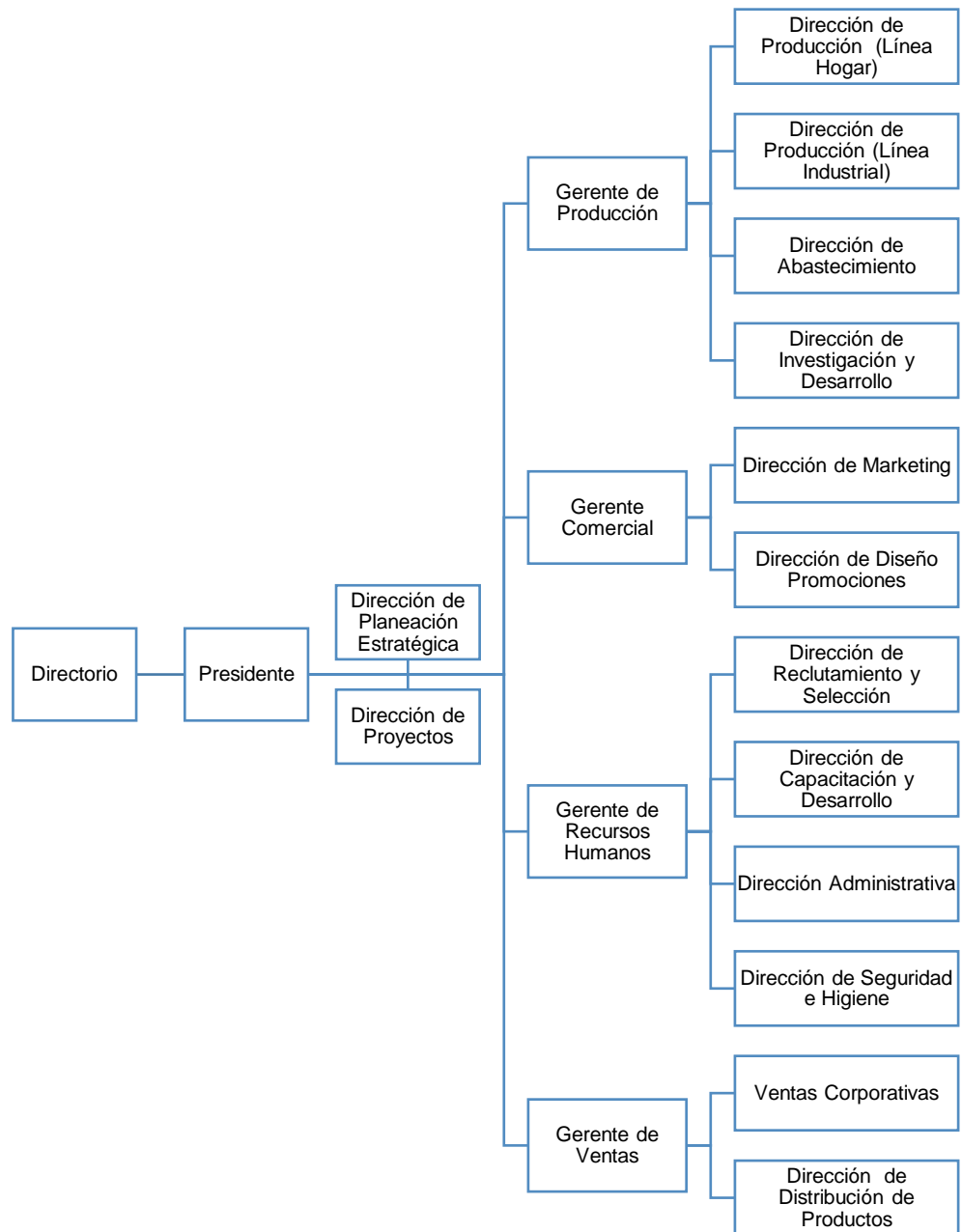
Estrategia	Actividades	Responsable	Semana de Inicio	Semana Final
Generación de nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de productos acorde a las preferencias de los consumidores. • Apertura en la recepción de diseños e ideas provenientes de los colaboradores, 	Gerencia de producción en coordinación con la gerencia Comercial	13	36
Integración de nuevas tecnologías en la línea de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de las principales innovaciones en mercado. • Estudio de viabilidad en la integración de nueva maquinaria en el proceso de producción. 	Gerencia de producción.	7	36
Creación de un sitio web institucional que incluya el servicio de compras en línea.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la página web institucional. • Integración del servicio de compra en línea. • Actualización de la información con el inventario de la organización. 	Gerencia comercial en coordinación con la gerencia de ventas.	7	36
Capacitar al personal de ventas y administrar un sistema de recompensas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico anual de necesidades de capacitación del personal de ventas. • Establecer un plan de capacitación para los vendedores y su respectivo retorno de inversión. • Integrar el seguimiento de principales compradores. • Establecimiento de un sistema de recompensas para los vendedores. 	Gerencia de Recursos humanos en coordinación con la gerencia de ventas,	10	36
Estrategia de promoción de los productos en las diferentes sucursales.	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar productos dentro de los anaqueles del local, • Diseño de promociones y descuentos. • Creación de sorteos o concursos entre los clientes. • Distribución de folletos con los productos. 	Gerencia comercial en coordinación con la gerencia de ventas.	7	36
Integración del servicio de entrega de productos a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las ciudades donde se encuentran la mayor cantidad de clientes. • Adquisición o contratación del servicio de transporte. • Establecer rutas y horarios de entrega acorde a la disponibilidad de transporte. 	Gerencia de ventas.	7	36

Anexo 3. Cronograma de actividades (Elaborado por el autor)

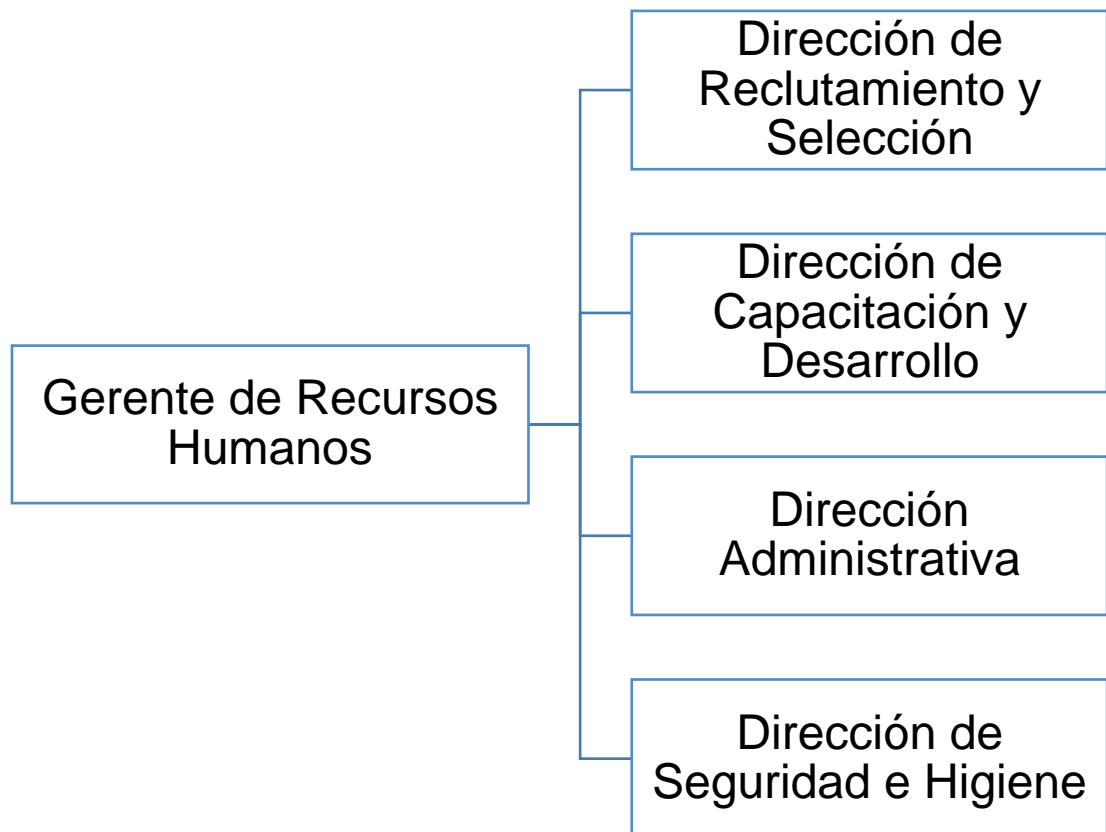
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
	1												2												3												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Establecimiento de misión y visión.																																					
Objetivos estratégicos.																																					
Seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos.																																					
Reestructuración del organigrama.																																					
Manual de descripciones de cargo.																																					
Manual de funciones.																																					
Revisión y actualización de los procesos de cada área acorde a la nueva estructura de la organización.																																					
Mantener presente la misión, visión y valores.																																					
Estrategia de comunicación de la nueva cultura organizacional.																																					
Retroalimentación continua sobre el proceso estratégico.																																					
Estudio de mercado.																																					
Informe e identificación de preferencias de los clientes.																																					
Creación de campañas para productos de mayor y menor acogida en el mercado																																					
Selección de la combinación de productos adecuada para cada tienda.																																					
Cotización de la materia prima en nuevos proveedores.																																					
Revisión de la eficiencia de los materiales utilizados en la producción.																																					
Integración de indicadores de gestión.																																					
Reducción progresiva de errores y desperdicio de materia prima.																																					
Aumento progresivo de. La producción.																																					

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
	1												2												3												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Creación de productos acorde a las preferencias de los consumidores.																																					
Apertura en la recepción de diseños e ideas provenientes de los colaboradores,																																					
Investigación de las principales innovaciones en mercado.																																					
Estudio de viabilidad en la integración de nueva maquinaria en el proceso de producción.																																					
Creación de la página web institucional.																																					
Integración del servicio de compra en línea.																																					
Actualización de la información con el inventario de la organización.																																					
Realizar un diagnóstico anual de necesidades de capacitación del personal de ventas.																																					
Establecer un plan de capacitación para los vendedores y su respectivo retorno de inversión.																																					
Integrar el seguimiento de principales compradores.																																					
Establecimiento de un sistema de recompensas para los vendedores.																																					
Resaltar productos dentro de los anaqueles del local.																																					
Diseño de promociones y descuentos.																																					
Creación de sorteos o concursos entre los clientes.																																					
Distribución de folletos con los productos.																																					
Identificación de las ciudades donde se encuentran la mayor cantidad de clientes.																																					
Adquisición o contratación del servicio de transporte.																																					
Establecer rutas y horarios de entrega acorde a la disponibilidad de transporte.																																					

Anexo 4. Propuesta de organigrama de la empresa. (Elaborado por el autor)



Anexo 5. Propuesta de organigrama del área de recursos humanos
(Elaborado por el autor)





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Chacha, Juan José**, con C.C: # **0923027940** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Planificación o Extinción, la respuesta de Plásticos & más s.a. al mercado** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de Septiembre de 2017

f. _____

Nombre: **Torres Chacha, Juan José**

C.C: **0923027940**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Planificación o extinción, la respuesta de Plásticos & más S.A. al mercado		
AUTOR(ES)	Juan José, Torres Chacha		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psc. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de Septiembre de 2017	No. DE PÁGINAS:	44
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional y Planeación Estratégica		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planeación estratégica, procesos, estrategias, comunicación organizacional, cultura organizacional, cambio		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En una organización con trayectoria y prestigio en el mercado se reportan problemas de magnitud considerable, y antes de llegar a un punto de no retorno se busca implementar medidas que ayuden a superar esta difícil situación, que al mismo tiempo que permitan el desarrollo de la organización de cara al futuro. El presente trabajo busca dar solución a los problemas que enfrenta Plásticos & más S.A. a través del diseño e implementación de un plan estratégico, mediante el cual se efectuará un diagnóstico de la situación actual de la empresa a partir del cual se establecerán objetivos estratégicos dirigidos principalmente al personal, la estructura y los procesos. Además, tiene como finalidad el diagnóstico y cambio cultura organizacional a una nueva y orientada al mercado en concordancia a los objetivos estratégicos, más flexible y alimentada de forma constante por un sistema de comunicación más eficaz y mejor planificado. Con la planificación estratégica se pretende modificar o actualizar todos procesos de toda la organización con la finalidad de prepararla para no solo para la situación actual sino para los futuros escenarios de negocio.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 - 4 - 2935835	E-mail: juanjoseucsg@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413-1419		
	E-mail: sofía.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			