



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE
GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA**

**ARTÍCULO ACADÉMICO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: ROMINA MORENO CARVAJAL

NOMBRE DEL TUTOR: CARLOS MOLINA GAVILANES

SAMBORONDÓN, ABRIL, 2014

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Impacto económico del nuevo modelo de gestión de la empresa Saplast SA

Romina Moreno-Carvajal

Alumna de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador, Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Edificio E, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, km 2.5 Vía Puntilla Samborondón.

Resumen

El presente artículo pretende mostrar de forma objetiva los resultados obtenidos del análisis y diagnóstico de la situación actual de la compañía Saplast SA. El objetivo principal de éste diagnóstico es identificar las dificultades que tiene la empresa en su gestión e identificar alternativas que permitan la solución de las mismas. La metodología elegida para el desarrollo de éste, incluye reuniones de trabajo, entrevistas y observación del personal. Para realizar éste diagnóstico se utilizaron dos enfoques. En primer lugar se realizó un análisis integral, que comprende la revisión y estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) y las Fuerzas de Porter. La segunda fase se enfocó en un análisis específico de los procesos claves. Una vez concluido el diagnóstico e identificadas las oportunidades de mejora se propone un nuevo modelo de gestión a través del cual, se busca aplicar mejores prácticas para el manejo de los procesos claves; se detallan las inversiones necesarias para la aplicación de éstas

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

correcciones y los resultados que traerán éstas medidas, tanto en la estructura organizacional como en la rentabilidad de la compañía.

Palabras claves: Procesos claves, diagnóstico, FODA, Porter, modelo de gestión

Abstract

This article aims to objectively show the results obtained from the analysis and diagnosis of the current situation of the company Saplast SA. The main objective of this diagnosis is to identify the difficulties that the company has in its management and to identify ways to solve them. The chosen methodology includes meetings, interviews and observation of the employees. Two approaches were used, to make this diagnosis. First, a comprehensive analysis, which includes the review and study of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) and Porter Forces. The second phase focused on a specific analysis of key processes. Once the improvement opportunities were identified and the diagnosis was done, a new management model is proposed, supported with the necessary investments and the results in, the organizational structure and profitability of the company, that will bring the implementation.

Keywords: Key process, diagnosis, SWOT, Porter, management model

INTRODUCCIÓN

Existen numerosas investigaciones y textos sobre el diagnóstico situacional de una empresa y los distintos modelos de gestión que se pueden aplicar. Diferentes autores nos muestran distintas perspectivas para enfocar este

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

análisis y aunque estos no hayan sido específicos sobre una empresa dedicada a la fabricación de sacos de polipropileno, nos brindan una clara base para el desarrollo de ésta investigación.

Saplast SA es una compañía fabricante de sacos plásticos de polipropileno ubicada en el km 9.5 vía a Daule, Guayaquil, Guayas. Esta compañía fue creada con el fin de satisfacer las necesidades del sector de pequeños productores agrícolas.

Debido a que es una compañía joven en proceso de desarrollo, ha tenido que enfrentar distintos problemas. En primer lugar, la falta de dirección, la compañía en pocos años ha tenido diferentes direcciones y en algunos momentos ha sufrido incluso la falta de un director. No cuenta con procesos claros ni con indicadores de control, tampoco ha logrado establecer una adecuada definición y manejo de sus costos de producción. La compañía también adolece de una alta rotación del personal, sobre todo los operarios de planta. No cuenta con un adecuado plan de mantenimiento de los equipos, lo que provoca continuas paradas no planificadas en la producción.

Por los motivos antes expuestos, la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la compañía Saplast SA y sus procesos claves. Con los resultados de ésta investigación se pretende plantear un modelo de gestión para el efectivo funcionamiento de la misma.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Diagnóstico: definición

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el ámbito empresarial, el diagnóstico se refiere a las actividades que ayudan a conocer la situación actual de la empresa y las limitaciones que esta tiene para llegar al éxito.

El diagnóstico es un medio de análisis que permite el cambio en una empresa, de estar en medio de una incertidumbre, se pasa al conocimiento, para así lograr una adecuada gestión. También es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten conocer en detalle a la empresa. (Valdez Rivera, 1998. En Braidot, Formento, & Nicolini, 2003)

“El diagnóstico es parte de los sistemas de control de gestión modernos para lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados.” (Hernández, M., Guerrero, D. 2000. En Rocha Nieto, 2010)

En conclusión, el diagnóstico empresarial consiste en estudiar cada aspecto de una empresa con el fin de conocer lo que no funciona y en base a este conocimiento plantear las respectivas soluciones.

Objetivo del diagnóstico

El objetivo principal del diagnóstico empresarial es determinar las dificultades que posee una empresa con el fin de plantear alternativas de solución. (Rocha Nieto, 2010)

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Según Moyasevich, D (2007) el diagnóstico empresarial tiene el objetivo general de lograr un conocimiento integral de la situación de la empresa en un momento determinado. Visualiza los síntomas de la empresa; sus problemas con sus respectivas causas y efectos; define debilidades y fortalezas de cada departamento o área y en base a la información recaudada se plantean conclusiones y recomendaciones para así proyectar la empresa a un estado ideal.

En términos generales, un diagnóstico empresarial se puede realizar en tres niveles: un primer nivel de detección de problemas, un segundo nivel en que se enfatiza la solución de los problemas y un tercer nivel que se enfoca en el plan de mejora alrededor de los problemas claves de la empresa. (Rocha Nieto, 2010)

Tipos de diagnóstico

Existen diversas metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas. Además existen dos grandes clasificaciones: los integrales y los específicos. Los integrales abarcan una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Incluyen un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) y las Fuerzas de Porter.

Análisis FODA: definición

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.” (Ponce, 2007)

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA



Figura 1. Cuadro explicativo del Análisis FODA

Las fortalezas son las características internas de la empresa que le han permitido llegar al nivel actual y que la hace distinta a la competencia. La empresa posee total control sobre ellas. (Orlich, s.f.)

Las debilidades son aquellas características que desfavorecen o sitúan en desventaja a la empresa frente a la competencia. Por ejemplo, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, recursos de los que carece, etc.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar con la sostenibilidad o permanencia de la empresa dentro del mercado.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan favorables, positivos y explotables. La empresa puede aprovecharlas para conseguir ventajas competitivas. No se tiene el control de ellas y no dependen de la empresa, solo de su entorno.

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Importancia/ Utilidad

El análisis FODA es importante ya que orienta en el momento de plasmar objetivos y planes de acción para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Según el Instituto Politécnico Nacional Secretaria Técnica (2002) el FODA es una herramienta de gran utilidad para las empresas ya que tiene como beneficio la fácil utilización; esto se debe a que solo es necesario sentarse con el equipo de trabajo y ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esta información ayuda a ver el panorama de trabajo más claro, en qué punto se encuentra la empresa y la competencia y hacia donde se puede llegar.

Fuerzas de Porter: definición

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico creado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en 1979. Es utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. Estas cinco fuerzas influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o de una parte de este.



IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Figura 2. Ilustración de las Fuerzas de Porter

Primera fuerza: Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Los sectores formados por industrias cuya rentabilidad es alta, se vuelven atractivos para muchas empresas en búsqueda de nuevas oportunidades de inversión. La aparición de nuevos competidores pone en alerta al sector en general, ya que tienden a establecerse con nuevas ideas y los obligan a ya sea bajar el precio o bajar sus costos para poderse defender en este nuevo entorno. Sin embargo, los distintos sectores tienen ciertas características que protegen a las empresas ya establecidas en el mercado e impiden la entrada de nuevos rivales y son las conocidas barreras de entrada. Las barreras surgen de varias fuentes tales como, economías de escala, diferenciación de productos, requerimiento de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas en costos independientes de escala y políticas gubernamentales. (Porter, 2008)

Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Por lo general el proveedor intenta ejercer su poder para poder conseguir la calidad más alta, el mejor servicio posible, el precio más bajo y todo esto afecta directamente a la rentabilidad de la compañía. El proveedor es poderoso hay un costo significativo por cambiar de proveedor, cuando hay concentración de proveedores y cuando hay una elevada demanda por parte de los clientes. Por otra parte, es débil si el producto es estándar ya que habrá varios proveedores y si hay una baja demanda de clientes. (Porter, 2008)

Tercera fuerza: Poder de negociación de los compradores o consumidores

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Un grupo de compradores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias: si está concentrado en adquirir un alto volumen de un producto en específico, si existen varios sustitutos del producto, si el comprador tiene información completa sobre la demanda. Cuando los clientes están muy bien organizados, un mercado o segmento deja de ser atractivo. (Porter, 2008)

Cuarta fuerza: Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Un mercado o un segmento del mercado no es llamativo si existen productos sustitutos potenciales o reales. El problema que se genera con el ingreso de productos sustitutos es que el precio llega a un tope antes que el consumidor opte por un producto sustituto. La situación se complica aun más si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente reduciendo así los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Porter, 2008)

Quinta fuerza: Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que ofrecen el mismo tipo de producto, compitiendo directamente en una misma industria. La rivalidad que existe entre competidores determina la rentabilidad de un sector. El grado de rivalidad entre los competidores varía de acuerdo a cuán bien posicionados estén, ya que continuamente se estarán enfrentando a campañas publicitarias, nuevos productos, etc. (Porter, 2008)

Utilidad

La utilidad de las 5 Fuerzas de Porter es que nos permite analizar cualquier industria o sector de la industria en términos de rentabilidad. Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. El poder sumado de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. El fin de la estrategia de una empresa es posicionarse contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. (Porter, 2008)

Los específicos enfatizan los procesos productivos, financieros, administrativos y aspectos relativos al mercado y consumidores.

Procesos: definición y tipos

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra proceso halla su raíz en el término de origen latino “Processus”. Este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas para concretar una operación artificial.

Procesos estratégicos

“Son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la Unidad o Servicio. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos. Ejemplos: comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica, etc.” (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008)

Procesos clave

Son aquéllos que están directamente ligados a la actividad de la empresa, también son denominados operativos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. Tienen un importante impacto en el cliente creando valor para él. Son los procesos a través de los cuales la calidad del producto será valorada. (Gil Ojeda & Vallejo

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

García, 2008)

Procesos soporte

Son aquéllos procesos que sirven de apoyo para que los procesos clave puedan llevarse a cabo. Son los responsables de proveer a la organización todos los recursos necesarios, ya sean personas, materia prima o maquinaria. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de la compañía. (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008)

Modelo de gestión

Según la Real Academia Española, el término modelo proviene del italiano *modello*. Ésta palabra puede utilizarse en varios ámbitos y con distintos significados. En el campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características competentes, es susceptible a ser imitado y reproducido.

El término gestión proviene del latín *gestiō, -ōnis* y hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar. Es la suma de diligencias que conducen al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Implica también acciones para organizar, ordenar, dirigir, gobernar y disponer. De esta manera, se concluye que la gestión es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para concretar un proyecto o administrar una organización o empresa.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un marco de referencia para la administración de una entidad y puede ser aplicado en empresas privadas el cual

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

es basado en ganancias económicas y en públicas, en el bienestar social de la población.

Funciones principales del proceso de gestión

El proceso de gestión de empresas se divide en cuatro funciones principales, la planificación, que implica la combinación de recursos con el fin de planear nuevos proyectos. Es decir, la visualización global de la empresa y su entorno, tomando decisiones que determinen el camino directo a los objetivos propuestos; la organización, donde se agrupan los recursos con los que la empresa cuenta y hace que trabajen en conjunto. Se distribuyen los distintos trabajos entre todos los niveles jerárquicos y de esta manera todos colaboran para lograr las metas planteadas por la empresa; la dirección, que implica la motivación y organización de cada empleado por parte de los administradores. Teniendo presente que los elementos fundamentales para una correcta dirección son las relaciones y el tiempo; y el control, que ayuda a cuantificar el progreso de los empleados en cuanto a los objetivos marcados desde el inicio.

A través del tiempo, las organizaciones han sido gestionadas por departamentos o funciones diferenciadas de acuerdo a principios de división y especialización del trabajo. Los organigramas comúnmente establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama define notoriamente las relaciones jerárquicas que existen entre los distintos cargos de una organización. Sin embargo, en un organigrama no se refleja el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

clientes, los aspectos estratégicos o claves ni los flujos de información y comunicación interna.

Ésta visión por departamentos ha sido la principal razón de varios problemas debido a que los objetivos individuales son en ocasiones contradictorios a los objetivos globales de una empresa. La motivación entre los empleados se ve afectada por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan”, en vez de que todos participen en las decisiones. Existen actividades por departamento que no aportan valor al cliente ni a la empresa y esto genera una burocracia injustificada en la gestión. Adicionalmente, se presentan fallas en especificaciones y responsabilidades no definidas y actividades duplicadas entre los departamentos. (Rey Peteiro, s.f.)

Gestión por procesos

El enfoque que se basa en procesos se fundamenta en la identificación y gestión sistemática de los procesos que se desarrollan en la organización y en particular en las interacciones de éstos mediante vínculos de causa-efecto. El objetivo de este tipo de gestión es el de lograr que todos los procesos se desarrollen de una manera coordinada, mejorando así la satisfacción y efectividad de todos los involucrados.

Los procesos se clasifican en procesos estratégicos, tales como el estudio de mercado, vigilancia tecnológica, planificación y seguimiento de objetivos, los procesos clave que contemplan la misión de la empresa y los de apoyo que se enfocan en dar soporte al resto de procesos.

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

En la gestión por procesos debe existir una estructura cuyos procesos sean coherentes, indicadores que permitan la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos y una designación de responsables en cada proceso.

Cuando se analiza un proceso se deben considerar la eliminación de actividades que no añadan valor, enfoque en los detalles y la recopilación de datos adecuada.

El análisis de los procesos permite comprender las relaciones causa-efecto de los inconvenientes de una organización y por lo tanto resolverlos desde su raíz; fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión; evitar stocks innecesarios, fallos de calidad, espacio, tiempos muertos, etc...

Planteamiento de la hipótesis

El modelo de gestión mejorara el funcionamiento y productividad de la compañía Saplast SA.

Formulación del problema

Una vez analizada la situación de la compañía, el sector en el que esta se encuentra y los modelos de gestión existentes, se plantea lo siguiente: ¿Cuál será el correcto modelo de gestión y las mejores prácticas a aplicarse en los procesos claves de la compañía Saplast SA?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles han sido las consecuencias de no contar con una dirección y estrategia clara en la compañía?

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

- ¿Cómo ha impactado en la productividad la alta rotación del personal de planta?
- ¿De qué manera ha afectado a la compañía la falta de claridad de los procesos?

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Para la presente investigación se aplicará el diseño exploratorio de acción a través de reuniones de trabajo, entrevistas y observación del personal.

Adicionalmente se aplicará el diseño exploratorio de tipo documental a través de revisión de libros, tesis, revistas, artículos, informes, expedientes. Finalmente, también se hará el estudio de casos a través de la revisión a profundidad de las entrevistas y la documentación antes adquirida.

Población y muestra

En el presente estudio no se tomará una muestra ya que el objeto de estudio es la compañía Saplast SA. Y dado que la compañía está conformada por 42 colaboradores, se puede analizar de forma efectiva y precisa todos los elementos que conforman la población. La población de estudio es de tipo finito y está conformada por el personal de la compañía Saplast SA. Se analizarán a los trabajadores de las diferentes áreas de la compañía. Lo que incluye los procesos y funciones desempeñadas.

Instrumentos de recolección de datos

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Los instrumentos que se utilizarán para realizar ésta investigación son la guía de observación, que detalla los objetivos de la observación y lo que se observa; notas de campo, que se centran en lo esencial y fundamental del objetivo y se informa exhaustivamente la situación que se observa; lista de cotejo, la cual se utiliza para observar sistemáticamente los procesos mediante una lista de preguntas cerradas y así verificar si un proceso tiene consistencia basándose en el diagrama de flujo del mismo; y un guión de entrevista, que se basa en preguntas que permiten conocer las opiniones de los entrevistados y así validar la propuesta final de la investigación.

Técnicas de investigación y pasos a utilizar

En el presente análisis se recopilará información a través de cinco entrevistas. De las cuales una se realizará al Gerente General, tres se realizaran a empleados de la planta y una al personal de oficina. Su objetivo principal será el de obtener información sobre cómo cada persona es responsable de cada proceso y cómo están desempeñando sus diferentes funciones.

Mediante la observación del desenvolvimiento del personal de la compañía en el día a día, se podrán determinar las debilidades y fortalezas que actualmente posee.

A través de revistas del sector, clientes de Saplast y visitas a clientes potenciales, se podrán determinar las oportunidades y amenazas con las que se enfrenta la compañía.

Adicionalmente se dialogará con un experto en el área de fabricación de sacos plásticos con el fin de conocer un poco más sobre el mercado en el que se

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

desenvuelve la compañía. Y de esta manera poder realizar un diagnóstico completo.

Se revisarán libros, tesis, informes, documentos electrónicos y artículos que traten sobre estrategias de un modelo de gestión óptimo. También se harán investigaciones sobre compañías cuyas aplicaciones en procesos hayan dado resultado.

Se realizará un benchmarking a través de la búsqueda de empresas del mismo sector que no sean competencia o que siendo de otros sectores puedan tener problemáticas muy similares.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Actualmente, la compañía Saplast SA cuenta con cuatro procesos principales en los cuales ha tenido inconvenientes desde que inició sus operaciones en el 2009.

Todo el proceso administrativo recae sobre el Gerente General. Operativamente es el responsable de la administración de la oficina, es decir, de los servicios generales, el Gerente General se encarga de las compras de la cafetería, de insumos de limpieza y la limpieza general de la oficina; de proveeduría, es responsable también del abastecimiento de los suministros de oficina, y papelería; de los servicios básicos, debe ocuparse de los pagos de servicios básicos y estar al día en los mismos; de las compras, el Gerente responde por la negociación y compra de repuestos y materia prima para la producción; de la misma manera es responsable de la administración de los proveedores y pagos; y finalmente también es el encargado de controlar la administración del personal,

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

pago de nóminas, aportes patronales y personales, descuentos, vacaciones y anticipos. Así mismo es responsable de la selección y reclutamiento del personal para las diferentes áreas.

Con respecto al proceso contable, se cuenta con una persona con estudios en contabilidad que lleva en Excel los movimientos diarios de las cuentas básicas. Adicionalmente, al final de cada mes prepara los estados financieros, siendo estos el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias. Esta misma persona es la responsable de facturar, cobrar, retener y declarar impuestos. Su nivel de reporte es directamente la Gerencia.

El proceso de fabricación de sacos está a cargo del Jefe de Planta quien le reporta directamente a la Gerencia General. El proceso estandarizado de fabricación de sacos consiste en extruir, tejer, cortar y coser. Existen ciertos controles en cada mini proceso, tales como reportes de producción de cada área y de uso de repuestos los cuales son revisados y analizados por el Jefe de Planta.

Luego de que el producto terminado está listo, empieza el proceso de venta. No existe una gestión de ventas como tal, solamente hay una persona que se encarga de contactar telefónicamente a los clientes actuales, y ésta misma persona se encarga de coordinar la entrega del producto en el momento que el cliente se acerca a retirarlo.

Entorno e industria

El mercado de sacos de polipropileno en Ecuador está definido en dos segmentos claramente marcados.

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

En primer lugar están los principales fabricantes de sacos, los cuales cuentan con mayor tecnología en su proceso de producción y demandan materia prima virgen. En segundo lugar está el mercado de productores de sacos de materia prima reciclada, que depende de los primeros para su aprovisionamiento de esta.

Los grandes fabricantes de sacos a pesar de la alta tecnología que utilizan en sus procesos de producción no pueden evitar incurrir en desperdicios, y es precisamente este desperdicio el que luego de un proceso de reciclaje se convierte en materia prima de los segundos. Los grandes fabricantes debido a la moderna tecnología de la maquinaria con la que cuentan, no pueden trabajar con materia prima reciclada, sólo pueden trabajar con materia prima virgen.

Para definir los tamaños de estos mercados tomamos como referencia las importaciones de materia prima virgen del 2013 que alcanzaron las 52 mil toneladas, que menos el mal llamado desperdicio se convierten en una producción anual de 47 mil toneladas de sacos terminados. Dejando una producción de materia prima reciclada para el segundo mercado de 5 mil toneladas al año. (Aseplas, 2013)

Análisis FODA

Fortalezas

- Cuenta con una extrusora plana debidamente equipada, aunque no de última tecnología, pero capaz de procesar materia prima reciclada o virgen.
- En la fabricación de sacos con material reciclado se logra bajar los costos de producción, manteniendo las mismas características técnicas.

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

- Cubre mercados que necesitan pocas cantidades con especificaciones de tamaño no estándar.
- La infraestructura donde se encuentra ubicada la planta, se diseñó con visión a crecer si la demanda de sacos aumenta. Es decir, que se puede incrementar el equipo ya que el espacio lo permite.
- El saco está al servicio de la producción agrícola, siendo este un mercado dinámico, el cual se basa en el almacenamiento y transporte de alimentos elaborados y sin elaborar. Por ejemplo, polvillo de arroz, harina de pescado, cebolla, pimientos, zanahoria, papas, etc... Adicionalmente, se usa para almacenar otro tipo de productos tales como cocos, rocas, carbón, piedra pómez, productos químicos, etc...
- El tamaño actual la empresa permite al personal administrativo tener una relación personalizada con los trabajadores de planta, lo cual ayuda a mantener presente el compromiso que cada uno tiene con la compañía, que se refleja en la productividad y calidad del producto.

Oportunidades

- Desarrollo del sector agrícola a través de los préstamos otorgados por la CFN.
- El posible decremento de los precios de los derivados del petróleo a través de la nueva refinería que se está construyendo en Manabí (Refinería del Pacífico).

Debilidades

- El incorrecto manejo de la contabilidad no permite a la compañía acceder a créditos, debido a que esta no cuenta con los respectivos balances e información

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

solicitada por los bancos o proveedores. A pesar de que la compañía no tiene deuda alguna.

- La ausencia de un plan de mantenimiento preventivo de los equipos ocasiona la paralización de líneas de producción, perjudicando la armonía en el proceso.
- La falta de conocimiento del mercado y la antigüedad de la maquinaria, limita a la compañía a un solo proveedor de repuestos.
- No se cuenta con un plan de contingencia cuando se presenta escasez de materia prima.

Amenazas

- El complejo sistema político dificulta los nuevos emprendimientos y el desarrollo de la pequeña y mediana industria.
- La legislación laboral se enfoca cada vez más en proteger al empleado, dejando desamparado al empleador.
- El bajo nivel cultural y la poca preparación de los obreros, puede repercutir en el funcionamiento de la compañía.
- La informalidad de los nuevos participantes del mercado puede crear un submercado de precios bajos debido al no pago de impuestos (IVA).
- La creación de nuevos aranceles y el enfoque del gobierno en la disminución de las importaciones de materias primas.

Análisis de las Fuerzas de Porter

Barreras de entrada de nuevos competidores:

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Las barreras de entrada a la industria se podrían calificar como medias. Los elevados niveles de inversión inicial en el montaje de la planta dificultan el ingreso de nuevos participantes. La poca disponibilidad de profesionales con experiencia y conocimiento del trato requerido del polipropileno junto con la falta de proveedores de materias primas de calidad superior desestimulan una entrada.

Poder de negociación de proveedores

Al existir pocos proveedores de materia prima de alta calidad, los ubica en una mejor situación de negociación. Se presenta una situación diferente con los proveedores de repuestos, ya que existen varias opciones de proveedores y reparadores, lo que permite a los fabricantes negociar precios más convenientes.

Poder de negociación de los clientes

Al ser un mercado maduro, los fabricantes manejan márgenes bajos. Donde los intermediarios, en este caso los clientes, tienen un alto poder de negociación y exigen descuentos por parte de los fabricantes. La subasta inversa es una de las estrategias utilizadas por los intermediarios ya que ellos proponen el precio que están dispuestos a pagar y está en manos del fabricante aceptar o quedarse fuera de la negociación.

Productos sustitutos

No existen productos sustitutos directos. Además de los sacos plásticos, existen dos tipos de sacos industriales, los de yute y los de papel. Estos no sustituyen al saco plástico ya que tienen distintas aplicaciones. Estos sacos son

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

utilizados en el envasado de alimentos y en especial en el envasado de productos granulados y polvorientos.

Rivalidad entre competidores

No existe un fabricante local que se anime a apoderarse de todo el mercado, cada participante cuenta con su porción del mercado. Donde realmente predomina la rivalidad es entre los intermediarios. Son ellos los que constantemente se esfuerzan por incrementar su cartera de clientes.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis y diagnóstico sobre la situación actual de la compañía, basada en la observación de los principales procesos se recomiendan las siguientes mejoras en la gestión de los mismos.

Proceso Administrativo

Se contratará a un Jefe Administrativo que velará por el correcto funcionamiento de la operación, dando soporte a la Jefatura de Ventas y Jefatura de Planta. Ésta persona será la responsable de gestionar los servicios generales, proveeduría, pago de servicios básicos, compra de repuestos y materia prima, pago a proveedores y la selección y administración del personal.

Cada una de estas actividades será debidamente planificada con la Gerencia General. El jefe Administrativo contará con una asistente quien le brindará apoyo en su gestión. Se establecerá un día a la semana dedicado a los pagos a proveedores. La compra de insumos de limpieza y cafetería se realizará la

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

semana posterior a la quincena, mientras que las compras de suministros de oficina y las de papelería se realizarán trimestralmente.

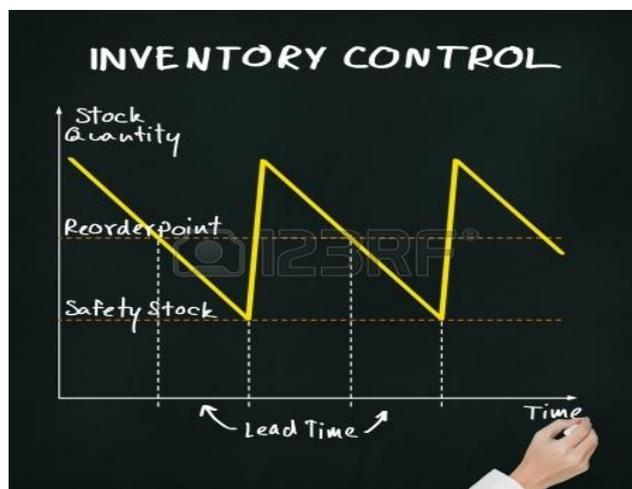


Figura 3. Cuadro explicativo del punto de re orden del inventario.

Con respecto a la compra de materia prima y pigmento, se definirá un punto de re orden, el cual será de dos días de inventario. Se construirá y adecuará un espacio cerrado e independiente dentro de la planta, Bodega de Materia Prima, destinada al almacenamiento de materia prima y pigmento. Se designará a una persona que será la responsable de la recepción y entrega de la misma y de cuadrar diariamente los inventarios. Ésta persona reportará al Jefe Administrativo.

Para el manejo de la Bodega de Repuestos, mensualmente se realizará un inventario, se controlara los ingresos y egresos, y la rotación de los mismos. Esto permitirá realizar la correcta reposición y valorar los inventarios. De tal manera que los tiempos de paras no programadas no se extiendan por falta de repuestos.

Se contará con una compañía de asesoría y servicios legales, que apoyará al Jefe Administrativo en la administración del personal. La función principal de

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

esta compañía será evitar los posibles conflictos laborales con los colaboradores y ex colaboradores. Mejorando la relación trabajador-empleador.

Esta compañía será también responsable del manejo la nómina de trabajadores, el pago de haberes y beneficios de ley.

El ingreso del Jefe Administrativo permitirá al Gerente General enfocarse en el desarrollo de la compañía, nuevos proyectos, nuevas inversiones, realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las funciones de cada departamento, conocer el mercado y así poder tomar los correctivos necesarios.

Proceso Contable

Se contratará a una compañía especializada en servicios contables y tributarios que garantizará el correcto manejo de las cuentas contables y el cumplimiento de las obligaciones de ley.

Ésta misma compañía proveerá un sistema contable con el fin de automatizar el registro de los movimientos diarios y facturación. Éste sistema también facilitara llevar un adecuado control del inventario y de la producción.

La persona representante de esta compañía laborara en las instalaciones de Saplast bajo el cargo de asistente contable y se reportará directamente al Jefe Administrativo.

Proceso de Fabricación

Se implementarán las siguientes medidas de control y medición dentro de las áreas de producción. En el área de extrusión, se definirá una medida estándar

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

de las bobinas. Habrá paradas programadas supervisadas por el Jefe de Planta. Esto ayudará a obtener un peso exacto sobre el hilo producido y así se podrá medir realmente la eficiencia del extrusor.

A través de la implementación de un filtro con mayor resistencia y de mejor calidad, se logrará disminuir las paradas diarias de la extrusora de cuatro veces al día por cambio de filtro, a dos veces al día. Esto traerá como consecuencia la disminución del desperdicio ocasionado por el arranque y calibración de la misma en un 3%.

Se adquirirá una máquina corte-y-cose que agilizará el proceso de corte y costura, lo que logrará un incremento en la producción diaria. La máquina reemplazará a cuatro operadores, lo que generará el ahorro de los sueldos de este personal.

Adicionalmente se pondrá operativa a una extrusora que no se ha utilizado en los últimos años debido a una falla mecánica y a la falta de personal capacitado para manejar dos extrusoras simultáneamente.

Con estas últimas dos medidas se logrará incrementar la producción en un 10%.

Proceso de Ventas

Se contratará un Jefe de Ventas que será el responsable de alcanzar objetivos de venta planteados por la compañía. Dentro de la nueva estructura de venta se contemplarán dos canales:

El primero será a través de distribuidores. El Jefe de Ventas será el

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

encargado la selección de distribuidores, éstos deberán cumplir con las siguientes características: principalmente deberán tener un perfil de empresarios, personas naturales o jurídicas que manejen su negocio cumpliendo con las obligaciones de ley.

Estos distribuidores deberán contar con la infraestructura necesaria para su propia operación, vehículo para transportar los sacos y una pequeña bodega de almacenaje. También deberán ser exclusivos y tener una cartera de clientes comprobable. Compartirán sus proyecciones de venta de manera que el Jefe de Planta pueda proyectar la fabricación de sacos y así asegurar la correcta provisión.

El segundo será a través de una venta directa. La venta directa se la realizará a través del Jefe de Ventas que será la persona encargada de prospectar y desarrollar la cartera de clientes potenciales.

Durante el primer año el enfoque de las ventas será en el sector de los productores de harina de pescado, fábricas de tamaño medio y con volumen atractivos en la producción de sacos. Serán compañías formalmente constituidas, personas naturales o jurídicas que manejen su negocio cumpliendo con las obligaciones de ley.

Estas actividades se realizarán con el objetivo de fidelizar a los clientes y posicionar la compañía en el mercado.

CONCLUSIONES

Luego del análisis y diagnóstico sobre la situación actual de la compañía, que permitió identificar oportunidades de mejora, tanto en los procesos como en

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

su estructura organizacional, se concluye que la implementación del modelo de gestión propuesto junto con las inversiones necesarias en equipos por U\$ 45,000.00 y en infraestructura por U\$ 3,500.00, en un plazo de 5 años y una tasa de corte del 9%, arroja un valor presente neto de U\$ 54,993.00 con una tasa interna de retorno del 47% y un período de recuperación de 1.8 años.

Este escenario incluye un incremento de la producción del 10% y una disminución del desperdicio del 3% a partir del primer año de producción, generando ingresos adicionales por \$99,915.00.

RESUMEN FINANCIERO	
Inversion Inicial	\$ 48.500
ESCENARIO PROBABLE	
VAN	\$ 54.993
TIR	47%
PAYBACK (años)	1,82
ESCENARIO 1	
No se logra el incremento de la producción en el 10%	
VAN	\$ 14.365
TIR	20%
PAYBACK (años)	3,00
ESCENARIO 2	
No se logra disminuir el desperdicio en el 3%	
VAN	\$ 33.463
TIR	33%
PAYBACK (años)	2,30

Figura 4. Cuadro que muestra los distintos escenarios contemplados.

El análisis de sensibilidad muestra los posibles escenarios del proyecto. En el escenario 1 no se logra el incremento de la producción del 10%, mientras que en el escenario 2 no se logra disminuir el desperdicio en el 3%.

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

Si bien es cierto que el VAN se mantiene en positivo, los períodos de recuperación se alargan considerablemente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aluindustrial. (2013). *Productos*. Obtenido de sitio Web de Aluindustrial:
<http://www.aluindustrial.com>
- Anónimo. (26 de Junio de 2013). *Reingeniería en los procesos de negocios*.
Obtenido de
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9158/12/17740_9.pdf
- Araiza Castro, Ó. (2010). El diagnóstico puede salvar la vida de su empresa.
Organización y dirección, 35-40.
- Aseplas. (2013). *Información Estadística*. Obtenido de sitio Web de Aseplas:
<http://www.aseplas.org>
- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (2005). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. *Revista electrónica FCE*, 1-11.
- Banco Central del Ecuador. (2009). Previsiones macroeconómicas: Producto Interno Bruto.
- Beer & Asstech Risk Management Service, S. (1995). *Plastics*. Munchen, Germany.
- Braidot, N., Formento, H., & Nicolini, J. (19 de Junio de 2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios. Argentina.
- Cornish Álvarez, M. L. (1997). *El ABC de los plásticos*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Espinoza, R. (2014). *El cuadro de mando integral : concepto y fases*. Obtenido de RobertoEspinoza Blog de Marketing y Ventas: <http://robertoespinosa.es/>
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (Marzo de 2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga. *Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica*. España: Universidad de Málaga.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Censo Nacional Económico.
- Instituto Politécnico Nacional Secretaria Técnica. (2002). Metodología para el análisis FODA.

IMPACTO ECONÓMICO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SAPLAST SA

- Martínez Pons, J. A. (2012). Los plásticos, materiales de nuestro tiempo. En G. Pinto Cañón, & M. Martín Sánchez, *Enseñanza y divulgación de la química y la física* (págs. 293-300). Madrid: Grupo Editorial Garceta.
- Moyasevich, I. D. (2007). *Diagnóstico Empresarial*. Obtenido de http://perso.wanadoo.es/idmb/ivan_data_1/100_diagnostico_empresas.htm
- Orlich, J. M. (s.f.). *El analisis FODA*.
- Pancorvo Corcuera, J. (23 de Junio de 2009). Procesos en la Organización. *El Comercio*, págs. 1-2.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. MADRID: ESIC.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnostico y determinacion de estrategias de intervencion en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigacion en Psicologia*, 12(1), 113-130.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de <http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf>
- Propilven. (2011). *Productos: Polipropileno*. Obtenido de sitio web de Propilven: <http://www.propilven.com>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Repsol. (2013). *Nuestros productos: Polipropileno*. Obtenido de sitio web de Repsol: <http://www.repsol.com>
- Rey Peteiro, D. (s.f.). *Business Solutions Sinapsys*. Obtenido de Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I): <http://www.sinap-sys.com/>
- Robaina, D. A., Hernández Torres, M., Puig Hechavarría, A., & Sandoval Herrera, M. R. (2008). Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado. *Industrial*, 3-7.
- Rocha Nieto, N. E. (2010). Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero. *Tesis no publicada*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.