
CAPITULO 5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y ANÁLISIS DE FACTORES POSITIVOS, NEGOCIO: MOLDES.

5.1 BREVE DESCRIPCIÓN

PLASMOL cuenta con otro negocio, el cual se dedica a la fabricación de moldes para la industria del plástico, este negocio fue lo que dio origen a la empresa.

Desde 1988 el director de la empresa comienza por su cuenta la fabricación de moldes, teniendo una basta experiencia de este negocio.

En la actualidad, año 1999 este negocio cuenta con el siguiente personal y maquinaria:

MAQUINAS

- 1 Torno
- 1 Fresadora
- 1 Taladro fresador

PERSONAL

Para la fabricación, diseño de herramientas y moldes solo se cuenta con una sola persona quien también es el director de PLASMOL.

5.1 PRINCIPALES RESULTADOS

En la tabla 35 se describe el comportamiento de las ventas y cantidad de moldes fabricados anualmente desde el año de 1996 hasta Junio de 1999.

**TABLA 35
VENTAS**

	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999
Numero de moldes	5	3	1	1
Ventas (pesos corrientes)	120,000	20,000	25,000	20,000

De la tabla se observa que la fabricación de moldes y herramientas a disminuido considerablemente, esto ha ocurrido porque la empresa decidió fabricar moldes exclusivamente para su negocio de artículos plásticos, aun que las ventas en 1996 son mayores con respecto a 1997, esto se debió a la venta de algunos moldes que le pertenecían a la empresa.

Otros datos importantes de este negocio son:

- Horas trabajadas reales 4 horas diarias
- Días laborables 6 días
- Numero de trabajadores 1

De los datos anteriores se observa que este negocio cuenta con algunos problemas, de los cuales se conocerán más a fondo realizando el análisis de fuerzas y debilidades de este negocio

5.2 ANÁLISIS INTERNO

Al igual que en el negocio de artículos de plástico, en este negocio se efectuará un análisis de fuerzas y debilidades de una manera objetiva.

5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio que presenta PLASMOL a sus clientes en el área de fabricación y reparación de moldes es el adecuado para satisfacer sus necesidades.

Para todo tipo de molde son efectuadas las siguientes preguntas de manera verbal:

- Precisión dimensionales de la pieza de plástico
- Tipo de pieza plástica a fabricar
- Número de piezas a fabricar con el molde
- Tiempo de entrega requerido
- Tipo de máquina en que usará

En lo referente a la reparación de un molde, la información que se necesita, es:

- Tiempo de entrega requerido
- Vida del molde
- Con que calidad en presentación y dimensiones produce las piezas de plástico el molde

Al cabo de dos meses posteriores a la entrega del molde, se le llama al cliente y se le pregunta como ha funcionado el molde y si cumplió con las expectativas esperadas.

Las anteriores preguntas conjugadas con la experiencia de la persona que fabrica los moldes permiten realizar una evaluación rápida, en la solución de los problemas presentados por los clientes.

Los resultados de estas encuestas, ya en forma analizada, son las siguientes

- **Asesoría técnica.** Este servicio se proporciona al cliente que solicita la fabricación de moldes y consiste en definir la calidad del material del molde, basado en el volumen de producción, calidad y complejidad de la pieza a fabricar y materia prima a utilizar en el proceso de fabricación del artículo plástico.

- **Pronta cotización de precios.** Cuando un cliente solicita la cotización de algún molde, esta se realiza en un tiempo máximo de 2 días, mientras que otras empresas se tardan una semana en realizarlo.
- **Confiabilidad al evaluar las reparación en herramientas y moldes.** El cliente tiene la confianza de que la reparación de su molde o herramienta es conforme a lo que el solícito y el costo es el adecuado. PLASMOL es una empresa que siempre proporciona información real sobre las ventajas y desventajas de la reparación del molde o herramienta.

PRECIO DEL PRODUCTO.

El precio de un molde se da en función de la complejidad de la pieza, material que se utilizará en el proceso de fabricación, número de cavidades, tiempo solicitado entre otras características

La tabla 36 muestra la comparación de precios entre PLASMOL y dos fabricantes con tecnologías semejantes.

TABLA 36
COMPARACION DE PRECIOS

PRODUCTO	PLASMOL	ARELLANO	GABRIEL MARTINEZ
MOLDE PARA TAPA	\$12,000	\$20,000	\$25,000

La empresa puede vender a menor precio los moldes que fabrica por que él dueño es el único que interviene en el proceso, mientras que las otras empresas cuentan con mayores costos en mano de obra.

EXPERIENCIA DE LA MANO DE OBRA

PLASMOL cuenta con una persona con amplia experiencia y habilidad en el proceso, ya que tiene 30 años en la rama metal mecánico, de los cuales 20 años en la fabricación de molde para la industria del plástico, esto es una fuerza muy importante por generar una gran variedad de posibles soluciones a los problemas presentados en este negocio.

PERFIL DE LOS EMPRESARIOS

El perfil y preparación con la cuenta el empresario encargado de la fabricación de los moldes, ha permitido que este negocio prevalezca a través del tiempo al igual que el negocio de artículos plásticos.

FLEXIBILIDAD EN EQUIPO PARA CONSTRUIR MOLDES

Debido al tipo de maquinaria con que cuenta la empresa, esta en posibilidad de producir cualquier tipo de molde.

CALIDAD DEL PRODUCTO.

Para la fabricación de los productos plásticos son indispensables moldes de gran calidad, con una elaboración muy precisa, y deben presentar una elevada duración en el proceso de inyección.

Los moldes y materiales utilizados por PLASMOL, satisfacen el cumplimiento de especificaciones tales como: resistencia a la compresión, durabilidad y todo tipo de exigencias impuestas a la pieza de plástico ha fabricar.

Como resultado a las preguntas realizadas a los clientes sobre el negocio de fabricación de moldes, se concluye que PLASMOL ofrece moldes que satisfacen las necesidades y perspectivas de ellos.

5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

PLANEACIÓN. Planeación son las actividades de la gerencia relacionadas en la preparación hacia el futuro de la empresa.

Es una debilidad en el negocio de moldes ya que no se cuenta con un programa o plan de trabajo que permita calificar o medir las actividades desarrolladas en este proceso

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

No se cuenta con un lugar definido para este tipo de proceso, por estar ocupado por material de plástico y producto terminado, tampoco se cuenta con un espacio donde se puedan agrupar la maquinaria y se logró trabajar cómodamente.

El Anexo 1 (pagina 166) muestra la distribución de planta de PLASMOL.

GRADO DE OBSOLESCENCIA DE LA MAQUINARIA.

La maquinaria con la que cuenta la empresa no es la más moderna del mercado, pero con esta se logra satisfacer las necesidades de sus clientes la tabla 37 muestra los años de antigüedad de la maquinaria, comparada con la competencia y la más moderna.

TABLA 37
ANTIGÜEDAD DE LA MAQUINARIA

MAQUINA	COMPETENCIA EN (AÑOS)	ACTUAL (EN AÑOS)
TORNO	10	23
FRESADORA	3	10
TALADRO	20	33

Al igual que en el negocio de plásticos, la fabricación de moldes presenta maquinaria de tecnología atrasada.

CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada utilizada es del 30% a 40%, la razón consiste en que se depende de una persona para este proceso la cual también se dedica a otras actividades dentro de la empresa.

CICLO FINANCIERO PARA LA FABRICACIÓN DE MOLDES.

Es el periodo de tiempo en el que existe una recuperación de la inversión de capital, mostrando de esta forma la rentabilidad de un negocio

A continuación se muestra el ciclo financiero del negocio para la fabricación de moldes.

- Proveedor. Días en que se tarda la empresa en pagarle.
- Almacén. Días en los que la materia prima esta en la empresa
- Producción. Días que se tarda la materia prima en el proceso hasta tener la cantidad de producto demandado.
- Cliente. Es el tiempo que tarda en recoger el cliente el producto.

TABLA 38
CICLO FINANCIERO

ACTIVIDAD	DIAS
PROVEEDOR	0
ALMACEN	1
PRODUCCIÓN	60
CLIENTE	1
TOTAL	62

De la tabla 38, se concluye que la fabricación de moldes **no es un negocio rentable**, por que presenta una recuperación de capital de hasta 3 meses.

POCO PERSONAL

Es una gran debilidad porque solo se cuenta con una persona en la fabricación de moldes, por lo que no se puede producir más de uno a la vez y se corre el riesgo de que se tener moldes a medio proceso, sí la persona enferme o se ausente.

5.3 ANALISIS EXTERNO

Los factores que influyen de manera externa en las actividades de este negocio son:

5.3.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.

MERCADO

Como el negocio de moldes está sujeto al crecimiento del mercado de artículos de plástico, existe un gran mercado también en este negocio, esto representa una oportunidad para PLASMOL.

PROVEEDORES

Existen varios proveedores para los materiales que utiliza la empresa en su proceso de fabricación de molde, permitiendo conseguirlos fácilmente y a buenos precios.

La tabla 39 muestra algunos proveedores de aceros utilizados en la fabricación de moldes.

TABLA 39

PROVEEDOR	PRECIO (POR KG.)	TIEMPO DE ENTREGA
ACEROS SISA	25.50	4
CUITLAHUAC	20.50	2
ACEROS FORTUNA	23.00	2

5.3.2 IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

COMPETENCIA

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores.

La competencia en este negocio no es tan grande como la de plásticos, ya debe contarse con personal bien preparado para la fabricación de moldes.

INFLACION. La inflación es la pérdida del poder adquisitivo que se genera, por el aumento de dinero circulante que no está respaldado en la producción de bienes o servicios.

Como la inversión requerida en la fabricación de un molde por los clientes es alta la inflación, reduce las posibilidades que el cliente invierta en un molde por lo que una estrategia que PLASMOL ha tenido que recurrir para tener ingresos de este negocio, cuando la economía del país no ha sido favorable para la inversión, es invertir con los clientes, esto es la empresa proporciona la mitad de la inversión y el cliente la otra mitad.

Después de analizar y discutir cada uno de los puntos expuestos como fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se obtuvo la tabla 40.

5.3.3 CUADRO RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

TABLA 40
CUADRO RESUMEN DEL DIAGNOSTICO EN EL NEGOCIO DE MOLDES

FUERZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de los empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala distribución de planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación
<ul style="list-style-type: none"> • Precio del molde 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada 		
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo financiero del negocio (moldes) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal 		
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado obsolescencia maquinaria 		

5.4 ANALISIS DE FACTORES POSITIVOS NEGOCIO DE MOLDES

Este análisis de factores positivos consta de las siguientes actividades:

- Tomar las fuerzas y oportunidades y reflexionar sobre cual es la mejor fuerza, y cuál es la mejor oportunidad para dar una jerarquía a cada una de éstas columnas por separado.
- De la lista de fuerzas y oportunidades se lleva a cabo una comparación para conocer lo mejor que tiene la empresa, creando una nueva lista.
- Si de la anterior comparación se obtiene como primer termino, dentro de la jerarquía de factores positivos, que lo mejor es una oportunidad, se dice que la empresa es **vulnerable**, y si es una fuerza se clasifica como **estable**.

La tabla 41 lista los factores positivos identificados en el negocio de moldes

TABLA 41

FUERZAS	OPORTUNIDADES
• Perfil de los empresarios	• Mercado
• Experiencia de la mano de obra	• Proveedores
• Precio del molde	
Servicio al cliente	
• Calidad del producto	
• Flexibilidad del equipo	

Para llevar a cabo el análisis de factores positivos, es necesario realizarlo de manera objetiva, ya que de este análisis se generarán estrategias con el fin de explotar lo mejor que se tiene.

En los siguientes párrafos se describe el porque de las posiciones que ocuparán cada unas de las fuerzas y oportunidades del negocio de moldes en el cuadro de factores positivos.

- El **perfil del empresario** es mejor que la **experiencia en la** mano de obra por ser quien administra y dirige los conocimientos adquiridos en la fabricación de moldes.
- **La experiencia** es más importante que el **precio del molde**, debido a que la experiencia de los empresarios en este negocio determina el precio del producto, el cual debe ser atractivo al cliente.

- El **precio del producto** es mejor que **servicio al cliente** por contar con precios menores a los del mercado resulta más atractivo los servicios que ofrece PLASMOL a sus clientes.
- **Servicio al cliente** es primero que **calidad del producto**, porque a través de este servicio la empresa conoce adecuadamente las especificaciones técnicas que el molde de be cumplir.
- **Calidad del producto** es más importante que la **flexibilidad del equipo**, porque si el producto no cumple o satisface las expectativas de calidad del cliente, aunque se cuente con flexibilidad de equipo, esta no podrá ser utilizada.
- **Flexibilidad del equipo** es mejor que **mercado**, si no se esta en posibilidad de ofrecer diversidad de moldes a fabricar, aunque se tenga un buen mercado este no podrá ser explotado.
- **Mercado** se considera mejor que **proveedores**, si no existe una situación que reúna vendedores y compradores, el proveedor no tendrá espacio donde ofrecer sus productos.

Del análisis se obtuvo la siguiente jerarquía de oportunidades.

5.4.1 CUADRO RESUMEN DE FACTORES POSITIVOS

TABLA 42
CUADRO RESUMEN DE FACTORES POSITIVOS

CONCEPTO	CARACTERISTICA
Perfil del empresario	Interno
Experiencia de la mano de obra	Interno
Precio del molde	Interno
Servicio al cliente	Interno
Calidad del producto	Interno
Flexibilidad del equipo	Interno
Mercado	Externo
Proveedores	Externo

De acuerdo a la jerarquía obtenida y a las justificaciones realizadas anteriormente, el negocio de moldes es **estable**, al ser sus fuerzas más importantes que sus oportunidades y retomando que una fuerza es una característica interna favorable que posee la empresa y de la cual tiene el control, entonces podemos concluir que los empresarios tienen el control de la empresa.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA, NEGOCIO DE MOLDES.

La identificación de la problemática consiste en tomar una por una de las amenazas y debilidades, realizando una clasificación de ellas según su origen o naturaleza, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo y ubicarlas en los cuadrantes de la Fig. "B"

En el caso de las amenazas son clasificadas según el impacto que generan en la empresa y la forma en que se dará solución al problema. La solución puede provenir de una decisión estratégica (largo plazo) o una decisión operativa (corto plazo).

Por su parte las debilidades encontradas en la empresa son clasificadas según su origen, esto es, si el problema es generado por una inadecuada dirección o por la forma de realizar sus actividades operativas.

En este análisis de identificación se toman las debilidades y amenazas, reflexionando cuál de ellas es más problemática generando con ello una jerarquía para cada una de éstas columnas por separado.

La tabla 43, muestra la lista de características internas no favorables y las características externas que pueden empeorar la situación de la empresa, en forma jerárquica.

TABLA 43
DEBILIDADES VS AMENAZAS

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Planeación	• Competencia
• Capacidad instalada	• Inflación
• Mala distribución de planta	
• Poco personal	
• Ciclo financiero del negocio (moldes)	
• Grado obsolescencia maquinaria	

Con base en la tabla 44 se realizó la evaluación y clasificación de cada una de las debilidades y amenazas según la naturaleza de su problema, esto es, si pertenecen a un problema de tipo estratégico u operativo generando las siguientes conclusiones:

Planeación, es un problema totalmente estratégico no operativo, ya que sin la planeación, la percepción a largo plazo de la empresa será confusa, además de que algunos esfuerzos ejercidos por parte de la dirección e integrantes de la misma no están basados en un plan de trabajo o de negocios específico.

Capacidad instalada es un problema de tipo operativo, ya que pertenece a una actividad cotidiana de la empresa y es estratégico porque afecta directamente el crecimiento del negocio de moldes.

Mala distribución de planta se considera un problema estratégico y operativo, por ser el resultado de una falta de planeación en el crecimiento de este negocio, provocando en la actualidad, problemas en las actividades diarias de la empresa (problema operativo).

Poco personal, problema clasificado como operativo, ya que su solución beneficia a las actividades realizadas en el proceso de fabricación de los moldes.

Ciclo financiero del negocio, clasificado como un problema estratégico por que depende de la visión que tenga el director de la empresa sobre este negocio, es decir, hacia donde quiere llevar este negocio, y es operativo por referirse a las actividades en el proceso de fabricación de los moldes.

Competencia se le considera un problema estratégico por ser la dirección quién debe contar con información de los movimientos de sus competidores y establecer de este modo actividades y políticas en acción de la competencia.

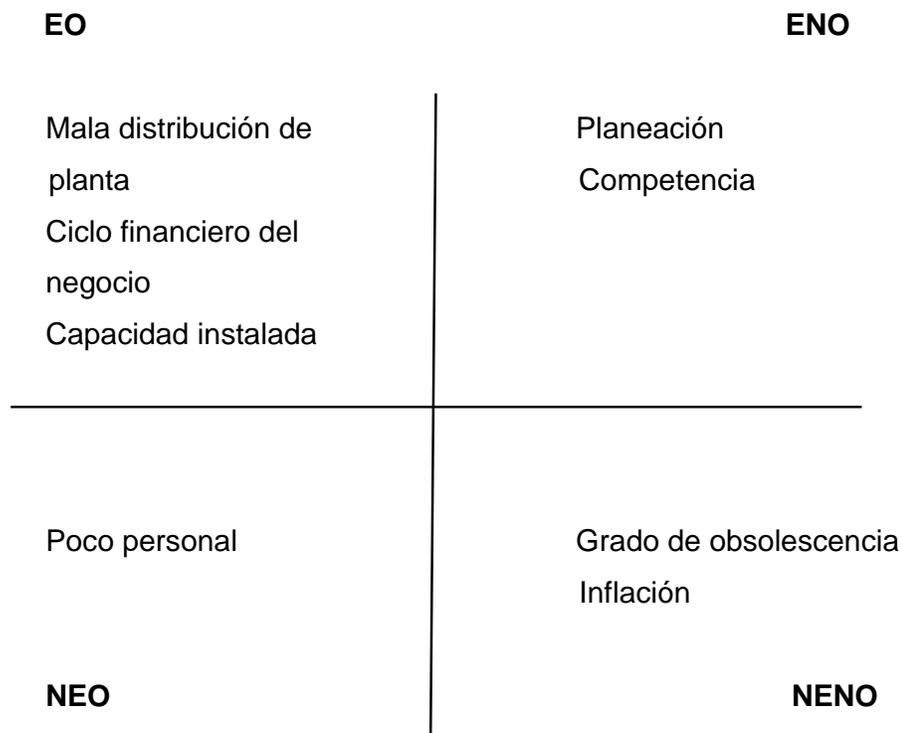
El **grado de obsolescencia, la inflación**, son problemas que para este negocio no influyen totalmente en el futuro de la empresa, ni tampoco en las actividades diarias de la empresa, por lo que se clasifican en problemas no estratégicos - no operativos.

En la figura "B" se ubican cada uno de los problemas antes descritos en el cuadrante correspondiente.

EO = estratégico - operativo
NEO = no estratégico - operativo

ENO = estratégico - no operativo
NENO = no estratégico - no operativo

FIGURA "B"
PROBLEMÁTICA NEGOCIO
DE MOLDES



De acuerdo a la detección y clasificación de los problemas en los cuadrantes adecuados, la solución de estos es en el siguiente orden:

- Son resuelto primero los problemas clasificados en el cuadrante de lo estratégico - operativo por pertenecer a la forma de dirigir y operar de la empresa
- En segundo término son resueltos los problemas del cuadrante estratégicos - no operativos
- Los últimos problemas ha resolver son los del cuadrante no estratégico - operativo, estos problemas pueden esperar ser resueltos por tratarse de actividades cotidianas de la empresa.

CONCLUSIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO DE MOLDES.

-
- Del diagnóstico de la situación actual del negocio de moldes, se obtienen las conclusiones siguientes:
 - El negocio de moldes es estable, ya que los empresarios son quienes poseen el control del mismo.
 - La principal fuerza del negocio es el perfil y la experiencia por parte del director de PLASMOL en la fabricación de los moldes.
 - Los principales problemas que enfrenta este negocio es:
 - Mal ciclo financiero
 - Poco aprovechamiento de la capacidad instalada

Ahora que se cuenta con el análisis de los dos negocios de PLASMOL, se observa que la empresa no cuenta con una misión, objetivos plasmados en papel y estrategias bien definidas para cada negocio, así como problemas de mantenimiento, inventarios edificio inadecuado para la actividad diaria de la empresa y de la familia, por lo que esto se definirá en los temas siguientes.