



---

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM NEZAHUALCÓYOTL  
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Propuesta de Plan Estratégico para la Firma  
Industrias Unidas Moliv, mediana empresa de  
productos médicos de plástico**

**TESIS**

Para obtener el título de:

**Licenciado en Comercio Internacional**

Presentan:

**Torres Torres Gerardo**

**Martínez García Everardo Raúl**

Asesor:

**Dr. en E. Darío Guadalupe Ibarra Zavala**

**NEZAHUALCÓYOTL, EDO. DE MEX. 2018**

<b>Índice</b>	
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 1 Metas de la planeación estratégica .....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 2 Etapas para la elaboración del Plan Estratégico .....</b>	<b>9</b>
<b>Escuelas de planeación estratégica.....</b>	<b>10</b>
<b>Teorías sobre las ventajas competitivas de las PyMEs.....</b>	<b>17</b>
<b>Características de Moliv.....</b>	<b>19</b>
<b>Características de las medianas empresas .....</b>	<b>22</b>
<b>Características del sector de artículos médicos .....</b>	<b>22</b>
<b>Características del producto.....</b>	<b>26</b>
<b>Productos de bajo riesgo para uso médico elaborados a base de plástico .....</b>	<b>26</b>
<b>Ejemplos de productos médicos de plástico.....</b>	<b>31</b>
<b>Misión .....</b>	<b>36</b>
<b>Visión.....</b>	<b>37</b>
<b>Valores .....</b>	<b>38</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>40</b>
<b>Propósito general de la empresa para el corto plazo.....</b>	<b>45</b>
<b>Propósitos a mediano plazo.....</b>	<b>46</b>
<b>Propósitos a largo plazo .....</b>	<b>46</b>
<b>Acciones.....</b>	<b>46</b>

<b>Ventajas competitivas de Industrias Unidas Moliv .....</b>	<b>51</b>
<b>Estrategia general de la empresa .....</b>	<b>51</b>
<b>Análisis FODA.....</b>	<b>53</b>
<b>Fortalezas .....</b>	<b>53</b>
<b>Oportunidades .....</b>	<b>54</b>
<b>Debilidades .....</b>	<b>55</b>
<b>Amenazas .....</b>	<b>56</b>
<b>Organigrama.....</b>	<b>59</b>
<b>Formulación de escenarios .....</b>	<b>61</b>
<b>Matriz 1 .....</b>	<b>66</b>
<b>Descripción de los escenarios de la matriz 1 .....</b>	<b>67</b>
<b>Matriz 2 .....</b>	<b>69</b>
<b>Descripción de los escenarios de la matriz 2 .....</b>	<b>70</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>75</b>
<b>Referencias y Bibliografías .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 2.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>92</b>

## **Introducción**

En el presente documento se describe y analiza un plan estratégico sugerido para la empresa Industrias Unidas Moliv la cual es una empresa dedicada a la producción, primordialmente de bolsas de plástico localizada al norte de la Ciudad de México, su importancia reside en proponer resultados cruciales para lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa, no obstante; para la elaboración de este plan se aplicaron los conocimientos teóricos obtenidos en el taller de planeación estratégica en el octavo semestre de la Licenciatura en Comercio Internacional, así también se hace mención de las limitantes que se presentaron al realizar el plan estratégico de las Industrias Unidas Moliv ya que la administración general de la empresa antes mencionada no nos proporcionó información de las actividades financieras que se manejan en dicha empresa, así como también la falta de información de los recursos económicos que destina al plan estratégico y a la fabricación de los productos médicos.

La importancia que tiene un plan estratégico dentro de una empresa u organización es que éste es aplicado directamente desde la alta dirección hacia todos los trabajadores. El propósito en la elaboración del plan, entre otros, consiste en que la organización empresarial pueda tener mayor conocimiento acerca de los cambios que se están presentando en su entorno o sector, y poder ser capaces de enfrentar los retos poniendo énfasis en sus fortalezas con las que cuenta como empresa.

Industrias Unidas Moliv es una empresa familiar fundada hace 65 años por Aarón Livovsky, la cual se dedica a la producción de bolsas de plástico, empaques, promocionales personalizados y artículos médicos, siendo elaborados con base en polipropileno, polietileno y vinil de la más alta calidad.

En el caso de los productos médicos, éstos tienen la finalidad de satisfacer necesidades físicas de las personas que lo utilicen ya que son productos que van dirigidos a pacientes que sufran alguna lesión superficial en alguna de sus extremidades, por tal motivo estos productos están fabricados con gran calidad.

La ventaja competitiva con la que cuenta Moliv es la capacidad de producir productos personalizados, su relación con los proveedores es tan estrecha que tiene un respaldo de confianza de más de 10 años la cual se considera como una gran ventaja contando con materia prima de la mejor calidad para sus productos, Moliv en la actualidad ya se encuentra en el mercado digital ya que su página web oficial puede estar al alcance de sus clientes mostrando la gran cantidad y variedad de productos que Moliv ofrece.

La implementación de un plan estratégico en Industrias Unidas Moliv conlleva un beneficio al crear nuevos elementos que le permitan tener una mejor cooperación dentro y fuera de la empresa, esto para incursionar y posicionarse en un nuevo mercado, por lo que a Moliv se le sugirió cubrir la necesidad de un plan estratégico que le ayude a gestionar o administrar adecuadamente la materia prima y la producción, ampliando su cartera de clientes y manteniendo la innovación en sus productos, así como definir las direcciones para llevarla a ser la empresa número uno en su sector, dentro de este plan se utilizaron diferentes herramientas para presentar las mejores opciones para la empresa. Una vez aceptada la propuesta, la metodología utilizada en el presente plan fue en primer lugar recabar datos por la vía directa realizando 4 visitas a las instalaciones de la empresa Industrias Unidas Moliv, de las cuales se contaron con al menos 3 entrevistas con Mikhail Dinerstein director general de la misma. En la primera visita a las antiguas instalaciones de la empresa localizadas en la colonia Tacuba, se logró realizar la primera entrevista con el director general, en la cual nos explicaba algunos puntos de la problemática de la empresa y cuáles eran las intenciones de desarrollo para la empresa, así como una explicación y demostración de la línea de productos médicos que empezaban a diseñar para lanzar al mercado.

En la segunda visita se pudieron observar a detalle las instalaciones y los prospectos de mudanza de la empresa al norte de la Ciudad de México, con la finalidad de contar con el espacio suficiente para su plan de expansión, así como la distribución de la maquinaria utilizada y las áreas en las que se elaboran los productos médicos. Para la tercera visita, Industrias Unidas Moliv había cambiado su domicilio, dentro de esa visita se logró otra entrevista más con el director general, en la cual nos mostró las nuevas instalaciones de la empresa y explicó el motivo del cambio comentando que la causa principal del cambio de instalaciones fue principalmente mejorar la producción y el desarrollo interno de la empresa. En la cuarta visita, se realizó la tercera entrevista con Mikhail Dinerstein en la cual nos comentaba que uno de los beneficios de estas nuevas instalaciones es que puede tener el privilegio de ubicar de manera estratégica las áreas de trabajo ya que en la instalaciones anteriores no lo podía hacer por falta de espacio, cabe mencionar que ya cuenta con un almacén destinado a la materia prima así como también para los productos terminados.

Se realizó una revisión física de los productos médicos que elabora Industrias Unidas Moliv de las cuales destacan las férulas neumáticas para pies y brazos, compresas de gel, antifaz de gel, mascara de gel, compresas frio/calor normales e instantáneas, protectores para yeso, botiquín metálico, estuche de vinil y bolsas para residuos peligrosos.

Para el presente plan se realizó también un análisis del sector de productos médicos, Industrias Unidas Moliv pertenece al sector de la industria química y paraquímica, rama industrial 46 “fabricantes de artículos de plástico”. La importancia sobre conocer las características del sector nos ayudó a conocer las tendencias y características del comportamiento que se presenta en este sector, cuáles son las empresas rivales más importantes, por ejemplo, o las empresas proveedores y dónde están ubicados los clusters industriales donde estos productos son elaborados. Esto develó información que fue de utilidad para que la empresa pueda beneficiarse, además de que contribuyó a determinar y segmentar nuestro mercado potencial.

En la elaboración del plan estratégico de Industrias Unidas Moliv se realizó un análisis FODA en el cual se detallan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa cuyos datos fueron de utilidad para las decisiones estratégicas que se utilizaran para mejorar su situación actual, gracias al uso de esta herramienta de análisis se permite presentar un diagnostico específico que coadyuvará a alcanzar los objetivos y acciones plasmados en este plan.

La principal Fortaleza con la que cuenta la empresa Industrias Moliv es la característica de adaptarse a las necesidades que el cliente demande, lo que le permite tener una amplia diversificación de productos, contando con servicio personalizado cumpliendo con las necesidades y demandas de sus clientes. La principal Oportunidad con la que cuenta Moliv es la creación de la nueva división enfocada a los productos médicos, que permitirá seguir innovando y posicionarse en nuevos mercados con nuevos clientes. La principal Debilidad con la que cuenta Moliv es el limitado conocimiento de las necesidades del mercado del sector médico, debido a no haber realizado un previo estudio de mercado, lo cual podría causar bajas en la producción, pero lo más importante son las limitantes para alcanzar clientes potenciales. La principal Amenaza de Moliv es desconocer las tendencias del mercado y principalmente los clientes potenciales, debido a que no se realizó un previo estudio de mercado y solo se cuenta con el conocimiento de la producción de artículos médicos por parte de la empresa.

En la etapa final del plan estratégico, la que corresponde a la formulación de escenarios, se realizaron 2 matrices en las cuales se plantearon escenarios que a la empresa se le pueden presentar en un futuro, cabe mencionar que la formulación de los escenarios no es una predicción exacta de lo que le puede pasar en un futuro de la empresa, sino presentar distintas oportunidades de cambio que industrias unidas Moliv enfrentará en un futuro cercano.

La razón por la cual recurrimos a la matriz de formulación de escenarios en este plan estratégico es porque la empresa industrias unidas Moliv está inmersa en uno de los sectores que más cambios e innovaciones presentan. El primer escenario de la primera matriz se denomina como “Moliv feliz” en el cual se describe la oportunidad de que Moliv se convierta en un fabricante independiente sin regulaciones onerosas para su negocio. Es decir, Moliv se encarga de personalizar sus productos, teniendo como ventaja competitiva la buena relación con sus proveedores. En el segundo escenario de la primera matriz se denomina como: “Moliv sin ventajas” este escenario Moliv enfrentaría fuertes regulaciones y además el mercado la empuja a pertenecer a una cadena de clúster, por lo que al pertenecer a esta cadena tendrán que hacer cambios profundos en su forma de organización, con menos decisiones independientes y debido a las regulaciones el producto enfrentará más obstáculos para su fabricación debido a las restricciones impuestas.

En la formulación de la segunda matriz solo se hace mención de dos de los cuatro escenarios planteados, que son los de mayor relevancia para industrias unidas Moliv en el primer escenario se le denomino como: Mundo perfecto, el cual se caracteriza por una mayor demanda de productos innovadores con el menor cumplimiento de regulaciones, teniendo el presupuesto suficiente para contar con la mejor tecnología y mayor producción. Este se considera el mejor escenario de esta segunda matriz.

El siguiente escenario se denomina como: Infeliz, aquí se anticipa un escenario desastroso donde la mayoría del presupuesto con el que cuenta la empresa se utilizará para pagar las regulaciones exigidas por el gobierno, por ende, no habrá dinero para producir, se rechazará el producto nacional y se recurrirá a consumir lo extranjero.

En la última sección se describen las conclusiones y recomendaciones principales para que el plan sea aplicado con éxito.

## **Antecedentes**

Industrias Unidas Moliv, S.A de C.V. Es una empresa fundada en 1951 que se dedica a la fabricación y producción de bolsas de polipropileno, polietileno y de productos tales como promocionales especializados que se utilizan principalmente para exhibir productos. Estas actividades generan más ingresos que el promedio de empresas que se dedican a la elaboración de productos de plástico expandible.

El Sr. Aarón Livovsky fue quien fundó la empresa y la administró durante muchos años. Moliv en sus inicios tuvo una gran producción y comercialización de sus productos, pero con el paso de los años fue perdiendo fuerza y vigor por las dificultades económicas en México, por el incremento de costos, gastos y créditos. De tal forma la empresa no logró mantener su posición de liderazgo. Los hijos del Sr. Aarón Livovsky no tuvieron interés en Moliv y la pusieron en venta. Mikhail Dinerstein, actual director y quien se prestó para realizar diversas entrevistas para la elaboración de este plan, invirtió en la empresa Moliv, en la actualidad es el encargado principal de la empresa. Bajo esta realidad la empresa nunca tuvo la necesidad de proponerse metas u objetivos, y tampoco la filosofía de ser un negocio para mantener a la familia propietaria.

La empresa Moliv en sus inicios fabricaba productos con polietileno y polipropileno, y en su línea de productos se encontraban bolsas para los supermercados y para los desechos de residuos caseros (basura) así como también productos promocionales, etc. No obstante el mercado fue creciendo con el paso del tiempo y con ello también la demanda de nuevos productos, a la cual la empresa se adaptaba y con ello también una nueva área en la cual fabricaba productos llamados promocionales.

El tiempo que lleva trabajando en la industria de los promocionales le ha dado la experiencia y el conocimiento avanzado en materiales, con lo cual pueden ofrecer soluciones totalmente personalizadas y únicas para cada uno de sus clientes.

Desde hace 65 años ha estado presente en el mercado, convirtiéndose por algunos años en una empresa sobresaliente en México. Las dificultades económicas en el país, aunadas al incremento de costos, gastos y créditos provocaron que Moliv no pudiera mantener su posición de liderazgo. Cabe mencionar que al ser una empresa familiar nunca se tuvo la necesidad de plantear objetivos, su fórmula de administración se basaba en comprar a un precio y vender al doble de él, era un negocio básicamente para mantener a la familia del dueño.

Hace muchos años se anunciaban en la sección amarilla y técnicamente los clientes llegaban solos, gastaban una significativa cantidad (300,000 pesos) para anunciarse en esa plataforma pero con el paso de los años se ha tenido que actualizar esta forma de comunicación con el mercado recurriendo al uso de internet, creando el sitio web de la empresa. Se ha modificado la página web para hacerla más atractiva y más fácil de por vía los motores de búsqueda.

La empresa lleva más de 50 años en el mercado, lo que ha generado una buena relación con los proveedores realizando la mayoría de sus compras por medio de crédito.

La empresa ha tratado de buscar nuevos nichos de mercado para incrementar sus ventas y sus ingresos de tal forma que llevó acabo la creación de un nueva área en la cual se dedicará a la producción de artículos médicos, cuyo principal uso es la rehabilitación de lesiones externas que presentan algunas partes del cuerpo humano, Moliv está buscando especializarse en la fabricación de estos productos. Se ha puesto una meta de venta de \$1,000,000 de pesos pretendiendo no ser los distribuidores finales, sino básicamente los productores.

Con esta nueva línea de productos médicos Moliv desea incursionar en nuevos mercados nacionales y extranjeros siendo estos productos de buena calidad además de ser personalizados, si así lo desea el cliente, específicamente en el sector salud.

## Marco teórico.

Antes de estudiar a fondo las variables necesarias para la realización del presente plan estratégico para la empresa Moliv, es menester describir las herramientas teóricas que se usarán para respaldar analíticamente el presente plan. Empezaremos por citar las principales escuelas de planeación estratégica y enunciar las variables que son importantes para cada una. Al final mencionaremos las variables necesarias para hacer el plan de la empresa Moliv.

**Cuadro 1 Metas de la planeación estratégica**

Anticipar futuros cambios	Definir cursos de acción	Asignar tareas y metas	Definir relaciones entre directivos	Asignar recursos materiales
Elaborar un plan que logre efectuarse entre 3 y 7 años, teniendo en cuenta los posibles cambios relevantes en el mercado a través de los escenarios.	Implementar en el plan si se mantendrá la estrategia, si los clientes serán los mismos, si habrá cambios de proveedores, etc.	Definir 4 o 6 objetivos que se pretenden conseguir durante el plan, y las acciones operativas para lograr las metas planteadas.	Eludir disputas de poder dentro de la empresa, a través de la división de trabajo y la asignación de tareas y responsabilidades.	Poner un presupuesto y destinarlo a las áreas preferentes.

Fuente: Propia

**Cuadro 2 Etapas para la elaboración del Plan Estratégico**

<b>Etapa 1 Organización del proceso de planificación.</b>	<b>Etapa 2 Establecimiento de las bases teóricas de la planificación.</b>	<b>Etapa 3 definición de misión visión y valores.</b>	<b>Etapa 4 Análisis de la situación actual y diagnostica</b>	<b>Etapa 5 aspectos claves de éxito</b>	<b>Etapa 6 Formulación del plan de acción estratégico</b>	<b>Etapa 7 auto evaluación</b>
La alta dirección es la que coordinara el plan estratégico.	Sensibilizar al equipo o trabajadores sobre el desarrollo e importancia de plan estratégico.	Definir misión, visión, valores y objetivos.	Conocer la situación actual de la empresa como cuál es su capacidad, sus problemáticas, así como sus tendencias.	Tener claro cuáles son los aspectos claves del éxito de la empresa como factores internos de la empresa.	El desarrollo y elaboración de un plan estratégico para la empresa.	Destacar la información una vez aprobada en el plan estratégico para continuar con las etapas posteriores al plan.
Selección de personal o equipo de trabajadores de la empresa que desarrollan el plan.	Explicar a los trabajadores la importancia de un plan estratégico.	Dar a conocer la importancia de misión, visión, valores y objetivos dentro de la empresa.	Realizar un estudio y posteriormente un análisis para saber cuál es su situación actual de la empresa.	Introducir la misión, visión, valores y objetivos para que puedan formar parte de la ventaja competitiva de la empresa.	Identificar las estrategias, acciones que nos permitan un mejor desarrollo del plan estratégico.	Implementar una auto-evaluación constante del plan estratégico para conocer los problemas y así tomar acciones que permita la solución e implementar nuevos objetivos.
Analizar el desarrollo de la metodología aplicada, planificar los roles de participación.	Realizar un foro de experiencias dentro de los mismos trabajadores para conocer experiencias que sirvan como motivación en los trabajadores.	Explicar la importancia de misión, visión, valores y objetivos a los trabajadores y por qué es importante llevarlos a cabo.	Estudiar y analizar las situaciones que presente y diseñar las acciones para desarrollar un plan estratégico.	Identificar los aspectos claves de la empresa para un mejor desarrollo del plan estratégico.	Dar a conocer los avances anexando los datos obtenidos de la investigación que se está realizando a las autoridades de la empresa.	Presentar nuevas acciones que nos ayuden a formular nuevos objetivos de para la empresa.

Fuente: Propia

## **Escuelas de planeación estratégica**

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel señalan siete escuelas de planeación estratégica de carácter descriptivo y explicativo, las cuales son: iniciativas emprendedoras, cognitiva, aprendizaje, poder, cultural, entorno y configuración (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

### **Escuela de planeación estratégica basada en las iniciativas emprendedoras o del líder.**

En este enfoque la planeación estratégica es considerada un proceso visionario en el cual la planeación está a cargo del ejecutivo más alto en la organización, quien tiene la responsabilidad de realizar la visión e impulsar el crecimiento de dicha organización, la visión es la inspiración y guía de lo que debe de realizarse por medio de la organización.

La estrategia se manifiesta en la mente del líder como una expectativa, una dirección a largo plazo y como una visión a largo plazo también de la organización. La formulación de la estrategia está basada en la experiencia e intuición del líder, pudiendo ser generada por la estrategia corporativa propia, o adaptando la de otros en el comportamiento propio.

El líder es aquella persona que impulsa la visión de manera decidida y quizás hasta obsesiva, manteniendo el control personal de su implementación, esta se considera la característica principal de esta escuela. Bajo estas premisas, la visión general en la estrategia es moldeable (al menos, tanto como lo permita el líder). Las organizaciones se moldean y estructuran dependiendo de la orientación que presente el líder.

La escuela de líder es de suma importancia para nuestra investigación y esto es debido a que creemos que la cultura empresarial de la empresa, Industrias Unidas Moliv es presentada por un solo líder el cual tiene la facultad de tomar las decisiones a como considere que es la mejor opción, Mikhail Dinerstein al ser la única persona que toma decisiones dentro de ella es también el responsable de la visión e impulso de crecimiento de la empresa.

La visión de Mikhail Dinerstein es muy importante para el plan estratégico, y esto es a que debido a su visión y objetivos de la empresa se estructurará el plan estratégico que beneficie a corto, mediano y largo plazo a Industrias Unidas Moliv.

### **Escuela cognitiva**

En este enfoque se aborda la planeación estratégica básicamente como un proceso mental, basado en cómo las personas perciben e interpretan la realidad de su entorno. La percepción que genera cada persona de su entorno es causada por su interpretación de la realidad, lo cual es un resultado de la cognición siendo el procesamiento de información básico para organizar el conocimiento.

Se considera que la planeación estrategia en este enfoque es un proceso cognitivo en donde se procesa la información mentalmente, la cual es pasada por filtros subjetivos hasta que logra ser interpretada. Las estrategias en este contexto surgen como perspectivas, esquemas moldes, mapas modelos y/o escenarios los cuales son una interpretación de la información del entorno del estratega. La estrategia es el resultado del proceso mental del estratega, y no necesariamente de estudios de investigación internos o externos a la empresa. Como se puede percibir, en esta escuela es más importante el *cómo* hacer la planeación (la metodología) que el *quiénes* habrán de ejecutarla.

La escuela cognitiva es un gran aporte para esta investigación, debido a que en muchos casos y específicamente en la empresa Industrias Unidas Moliv no se conoce la percepción que tienen las personas involucradas acerca de la organización en la que se encuentran. La necesidad de conocer y desarrollar el pensamiento cognitivo en ellos junto con el apoyo de los posibles escenarios a largo plazo traerá como beneficio una mejor toma de decisiones y cómo llevarlas a cabo.

### **Escuela del aprendizaje**

En esta escuela, la planeación estratégica básicamente es un proceso en el cual las empresas y las personas pasan por un proceso de aprendizaje y de construcción para un incremento en su desarrollo y la acumulación de conocimientos tanto personales como de grupo, esto puede ayudar a un mayor desarrollo para la empresa en la buena ejecución de sus estrategias.

La escuela del aprendizaje es imprescindible en esta investigación, ya que para el desarrollo de la empresa es importante que cada miembro de la empresa Industrias Unidas Moliv tenga un conocimiento preciso sobre sus facultades y funciones asignadas generando un conocimiento que será de vital importancia para el logro de los objetivos.

### **Escuela de poder**

Para este enfoque la estrategia es considerada como un proceso de negociación, en la cual la planeación estratégica es un proceso de índole política, donde el poder se manifiesta por vía de una disputa de manera interna en la empresa, la cual implica la persuasión, la negociación y la solución o arreglo provisional de un asunto entre facciones con propuestas encontradas o en conflicto. Las organizaciones desde la perspectiva macro, se interpretan como entidades que utilizan su poder sobre otros para desarrollar asociaciones, empresas mancomunadas u otras interrelaciones con la finalidad de negociar estrategias colectivas para su beneficio.

La formulación de la estrategia de la empresa se forja por medio del poder y la política, siendo un proceso dentro de la organización o como su comportamiento en

el entorno exterior. La formulación estratégica aplicada en el entorno micro incluye interacciones con la finalidad de persuadir, negociar e incluso confrontarse de forma directa presentándose juegos políticos y alianzas.

### **Escuela de la cultura**

Este enfoque aborda la estrategia como un proceso colectivo y social, el proceso colectivo contribuye a la toma de decisiones, con base en el consenso y que intente ejercer su poder social, y también el colectivo para cambiar al grupo conformado por el personal de la empresa con las mismas motivaciones para que tengan un mejor desarrollo para la empresa.

La planeación estratégica es un proceso social que usa la cultura organizacional. Con esto los trabajadores de una empresa requieren tener un enfoque social que determine su responsabilidad con la empresa y así la empresa pueda ejecutar sus estrategias por medio de los trabajadores, en donde se tiene que aplicar la cultura organizacional para una mejor aplicación de las estrategias, para abordar los intereses comunes y la integración del sistema.

La formulación y la reformulación de las estrategias casi siempre constituyen una especie de revolución cultural por el mismo sentido de los cambios que se presentan en la misma empresa por las distintas aplicaciones de las estrategias.

Se trata de una escuela que considera que la cultura inhibe o fomenta (según sea el caso) los cambios estratégicos más significativos, las estrategias de la empresa y junto con ello lograr sus objetivos.

La ideología de la empresa es de suma importancia para esta escuela, y cada departamento está influenciado por ella, por ejemplo, el de servicio al cliente y el área de innovación, estas áreas son de las más significativas para la sociedad.

La cultura dentro de las empresas afecta profundamente las estrategias para la correcta aplicación de las estrategias de la empresa, una de sus ventajas es que los trabajadores que asimilan realmente la cultura, tienden a sentirse parte trascendental de la misma organización.

La escuela de la cultura es de vital importancia para nuestra investigación, esto es debido a que la motivación por parte del líder y de los trabajadores orientadas a contribuir con el logro los objetivos planteados, compartiendo la ideología que la empresa representa.

Moliv cuenta con gran conocimiento en la producción y fabricación de los bienes médicos no obstante cuenta con trabajadores con gran experiencia ya que han estado laborando por muchos años en moliv y esto se puede definir como una ventaja competitiva.

### **Escuela de entorno.**

En este enfoque la planeación estratégica considera que ésta es un proceso que permite a la empresa reaccionar a las eventualidades externas, permitiendo a la organización desplazarse dentro de su entorno y basada en la correcta administración de sus recursos, y en función de las demandas del ambiente. La planeación estratégica resulta de una reacción de la empresa al comportamiento global e incierto de los eventos del entorno, el comportamiento de la organización trata de adaptarse a las alternativas de conducta logrando presentar ventajas de las circunstancias, evitando así posibles amenazas provenientes del entorno.

El entorno es representado como un conglomerado variable y complejo de fuerzas generales, y es una variable central dentro del proceso para generar la planeación estratégica. El liderazgo dentro de la organización debe comprender e interpretar su entorno garantizando la debida adaptación de la organización.

## **Escuela de la configuración**

Este enfoque aborda la estrategia como un proceso de transformación, para algunas empresas la aplicación de la estrategia es un factor primordial que puede servir como una herramienta que permite llevar a cabo el desarrollo de los objetivos.

La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización de acuerdo con cada tipo de situación del entorno, con el propósito de integrar y articular a sus diferentes partes, del mismo modo las organizaciones aplican las estrategias en función de obtener resultados favorables que de cierto modo las organizaciones puedan obtener nuevos beneficios.

A medida que se registran transformaciones en las situaciones de entorno se presentan dramáticos cambios en la organización por el simple hecho de que las empresas se adaptan a los nuevos cambios que se presentan.

Cuando la organización es sometida a presiones internas o externas, rompe sus patrones presentes y se dirige hacia el cambio y la renovación, estableciendo un parámetro diferente para adaptarse a los cambios que se presentan, pero si los trabajadores de la organización están dispuestos a adaptarse a los nuevos cambios, la misma organización tendrá con mayor facilidad una configuración estable.

La Escuela de configuración es una herramienta de gran apoyo para nuestra investigación del plan estratégico ya que la escuela de configuración aborda la estrategia como un proceso de transformación de empresas, así como también para las organizaciones, la aplicación de la estrategia es un factor primordial que puede servir como una herramienta que permite llevar a cabo el desarrollo de los objetivos para Industrias Unidas Moliv.

La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización de acuerdo a la situación y entorno que presenta, teniendo como propósito la integración y articulación de sus diferentes áreas que integran Industrias Unidas Moliv. Del mismo modo las áreas en donde se aplican las estrategias en función de obtener resultados favorables que le permitan integrarse e interactuar en el mercado.

Para el caso práctico de la empresa Moliv, tres son los enfoques predominantes que explicarían la intención de su alta dirección para llevar a cabo el plan estratégico: a) el enfoque del líder, b) el enfoque del entorno, y c) el enfoque de la configuración.

a) El enfoque del líder resulta útil si tomamos como punto de partida la personalidad del empresario Mikhail Dinershtein, Debido a que es un tipo de líder que tiende a supervisar el desempeño de sus trabajadores hasta los últimos detalles dentro de la empresa.

b) El enfoque del entorno, nos ayuda a explicar la necesidad de la empresa para llevar a cabo un plan estratégico, debido a las presiones que están presentes en el mercado, entre ellas, los cambios frecuentes en los precios de las materias primas, la rivalidad de empresas que ofrecen precios más bajos a los clientes, la presión por hallar materias primas biodegradables en el mediano plazo, la depreciación frecuente de la moneda nacional (peso).

c) El enfoque de la configuración también es pertinente para la planeación estratégica en Moliv, debido a que a esta empresa no presenta una organización detallada de actividades, responsabilidades y conducta de cada uno de los departamentos y sus empleados.

## **Teorías sobre las ventajas competitivas de las PyMEs.**

La teoría de los capitales en los campos y los distintos procesos sociales son factores que influyen en la empresa debido a que pueden cambiar repentinamente e influir en las decisiones de la empresa.

El campo global es el conjunto de fuerzas sociales que coaccionan a la empresa u organización la cuales serían la competencia, requerimientos del estado, sectores productivos, sectores económicos, mercado laboral, etc., y que son conocidos como factores externos a la empresa.

El campo en la empresa presenta como los actores en un lugar dentro de ella, siendo participes de una jerarquía ocupando un puesto dentro de la empresa y con una relación constituida por los diferentes tipos de capitales los cuales son el capital social, simbólico, cultural, económico, tecnológico y comercial.

Dentro de las organizaciones económicas empresariales es importante el capital social ya que son recursos, talentos, así como capacidades y articulaciones con los que cuenta la organización para que el trabajo se pueda llevar a cabo en equipo logrando acuerdos para introducirse a nuevos mercados y así obtener nuevos clientes en las articulaciones para las PYMES.

Capital simbólico es la capacidad representativa que tiene una empresa en el interior y exterior de ella misma, haciendo referencia a la identidad organizacional, el prestigio, el reconocimiento ante la sociedad en general desde los clientes hasta la competencia, la confianza de los clientes, la autoridad moral y solvencia económica, si es una empresa socialmente responsable, si no es corrupta, valores, la mística, y si cuenta con un reconocimiento mundial esto juega un papel muy importante como capital simbólico.

El capital cultural tiene que ver en gran medida con el conjunto de capacidades que tienen las personas que participan en la empresa de forma individual con referencia al nivel de estudios, la experiencia en el ramo o giro, la actitud del trabajo para emprender, la capacidad técnica de hacer o resolver con conocimiento y habilidades

determinadas tareas o actividades, la disposición del trabajo en equipo, capacidad productiva, creativa, innovación sinergia. El capital cultural no solo se puede medir con el grado de conocimiento de los trabajadores, sino que también es el apoyo y la capacidad de tomar decisiones.

El capital económico está orientado principalmente a la ganancia. Por esto es que se realizan inversiones en insumos y maquinaria con la finalidad de producir, lo que implica manejar el recurso monetario como estrategia, en algunos casos manejando los recursos propios y ajenos con la finalidad de acumular y conservar el capital.

El capital tecnológico tiene que ver con su grado de desarrollo tecnológico que utiliza la empresa u organización para su producción, siendo la cartera de recursos científicos o técnicos que serán importantes para la fabricación de productos.

El capital comercial es la fuerza de venta, teniendo en consideración la importancia que tiene el almacenamiento y distribución de los productos terminados, mientras que el departamento de marketing es el encargado de atraer la atención del cliente, retenerlos para posteriormente fidelizarlos a la empresa.

El territorio es importante para la aplicación de los distintos tipos de capitales como son: capital social, capital cultural, capital simbólico, capital tecnológico, capital comercial junto con el capital económico, por medio de un mapa geográfico podremos visualizar en donde se encuentra la empresa, sus proveedores, su competencia, teniendo como finalidad el desarrollo de la misma. Es importante para las empresas hacer un análisis y diagnóstico que le permita saber cuál es su importancia en la zona geográfica en la que se ubica y si esta es la adecuada o no (Rubén Molina Sánchez, 2014).

Industrias Unidas Moliv considera su capital cultural como uno de los pilares más importantes dentro de su estructura, debido a que cuentan con gran conocimiento y experiencia en la producción, emprendiendo hacia nuevos nichos de mercado, contando con un gran equipo de trabajo que apoya y respalda las decisiones del dueño.

## **Características de Moliv**

Moliv es una empresa de diseño y producción de artículos promocionales para pequeñas y grandes empresas. Hace 65 años Moliv fue creada por el fundador Aarón Livovsky, como una empresa familiar.

Moliv se convirtió en una empresa líder en México, en sus mejores momentos llegó a consumir 80 toneladas de resina al mes ante la necesidad de producir y de desarrollar nuevos artículos.

Actualmente la empresa Moliv, cuenta con cinco personas altamente capacitadas, que controlan los sistemas de ventas, pagos, finanzas y producción.

Así mismo, Moliv desarrolla y cuenta con una metodología de trabajo, en la cual se aplican nuevos métodos de operaciones.

Un aspecto fundamental de la empresa Moliv es la comunicación constante que se tiene con los clientes, ya que ésta ayuda y apoya a que se brinde un servicio de calidad.

Cuenta con una planta productora con una superficie de 3500 m<sup>2</sup> en 2 niveles. Además brinda la mejor creatividad implementada por un excelente departamento creativo, y un equipo de especialistas en cada área de producción para desarrollar la solución ideal de cada necesidad.

Un valor importante para la empresa es el área de servicio al cliente, es por esta razón que la empresa se esfuerza en brindar un servicio de calidad, para mejorar la relación entre el cliente y el vendedor.

Dentro de la gran variedad de promocionales que produce Moliv, se encuentra la elaboración de bolsas de empaque con base en polietileno, polipropileno y vinil.

A pesar de tener ya un mercado establecido con sus otros productos, ve una gran oportunidad con la elaboración propia de artículos médicos 100% mexicanos, al analizar que el mercado nacional no se encuentra del todo satisfecho con los productores actuales y los productos que ofrecen actualmente;

así como las importaciones que se realizan mayormente de China de estos productos, que poseen una calidad baja, gastos de importación y falta de personalización.

Moliv supone que el mercado es muy grande y demasiado rentable, en el que se pronostica que traerá ganancias con respecto a esta división Moliv Médico. Ya que también cuentan con el conocimiento de estos productos, día a día buscan innovar y prestar atención a las demandas del mercado, qué es lo que los clientes quieren, qué es lo que buscan y qué idea tiene cada empresa para satisfacer sus necesidades. Lo sorprendente es que Moliv Médico lo lleva a la realidad de una forma novedosa y accesible a todo el público en general y afirmando que podrá mantener los precios que establece en sus mercancías, así como adaptaciones a los presupuestos de cada cliente potencial que tenga, siendo esto algo difícilmente visto en el mercado al que Moliv se está dirigiendo.

Moliv tiene todo listo para empezar con esta idea empresarial. Desde los moldes de las compresas de gel, compresas frío/calor instantáneas, férulas neumáticas, protector para yeso, botiquines metálicos (únicamente gabinete), botiquín de vinil (únicamente estuche), bolsa de residuos peligrosos, maquinaria y una serie de personas capacitadas para la producción de dichos artículos; no se encuentra alguna razón del por qué no incursionar en este mercado. Ya que se tienen algunos clientes por los cuales se inició con esta idea y se poseen estos moldes, que pueden ser modificados a conveniencia del cliente o diseñados desde el inicio.

Para Moliv no existen obstáculos ni bajas en el mercado. Con el respaldo de su experiencia y más de sesenta años, con lazos fuertes y permanentes con sus proveedores y la disponibilidad de crear estos mismos lazos con sus clientes potenciales.

El proyecto está dirigido a empezar con ventas a mayoristas tales como distribuidores o comercializadoras, ya que por conveniencia de producción les conviene vender a granel, por ello se ocupará este canal de distribución para llegar al mercado meta y posteriormente establecer el mercado propio sin necesidad de intermediarios, de manera que Moliv no dependa de un intermediario, obviamente sin descuidar ningún tipo de cliente ya sea mayorista o minorista.

Moliv es una de las pocas empresas capaces de adaptarse a las necesidades del cliente, puede elaborar productos con las características específicas que el mismo cliente deseé, dicho de otro modo Moliv cuenta con capacidad para producir una gran cantidad de productos específicos, esto le ha traído como consecuencia la adaptación de los mercados que están cambiando considerablemente con el paso del tiempo, de la misma manera desarrollará la fabricación de productos que serán utilizados en gran medida en el sector salud.

Esta empresa cuenta con un gran espacio físico en el cual puede desarrollar la producción de los bienes médicos (ver fotografías en el anexo 1), el personal está capacitado y adaptado a los cambios que se puedan presentar en un futuro cercano, los proveedores con los que cuenta Moliv son aquellos con los que ha contado desde casi sus principios, y cuentan con un lazo de amistad con la empresa, Moliv no presenta ningún problema con la adquisición de materia prima.

Moliv cuenta con una página web como herramienta promocional, en la cual muestra y explica su extensa gama de productos que ofrece. Moliv tiene mayor experiencia en la producción de bienes basados en polímeros, y su mayor ventaja es la fabricación, ya que la distribución no tiene mayor importancia para la empresa, en México casi no cuenta con empresas que producen este tipo de productos dicho de otra manera Moliv tiene un oportunidad de competir con las empresas extranjeras ya que el tipo de cambio ante el dólar le trae una oportunidad de que tenga mayor demanda en sus productos ya que es una empresa nacional.

### **Características de las medianas empresas**

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto (Secretaría de Economía, 2010).

### **Características del sector de artículos médicos**

El análisis del sector es una de las herramientas que se utilizan para poder saber a qué mercado o sector estamos dirigidos, ya que si no se analizara al sector meta se presentarían demasiadas adversidades para poder sobresalir como empresa, debido a que nos estaríamos involucrando con un mercado del cual no sabemos su principal función ni mucho menos las tareas y actividades para sobresalir y poder lograr el éxito.

La importancia sobre conocer las características del sector nos ayudara a conocer las tendencias y características del comportamiento que presente este sector, nos podrá develar información que sea de utilidad para que la empresa pueda beneficiarse o contemplar en datos que nos afecten, además de que podrá ayudar a determinar y segmentar nuestro mercado potencial.

Todas las empresas que se dediquen a la fabricación de productos de uso médico que en su composición sea de polipropileno, polietileno y vinil que sea destinado al sector salud, está obligado a cumplir con los estándares que marca la legislación, ya sean normas, nacionales como internacionales en caso de exportación.

Por tal motivo Moliv pretende cumplir con la finalidad de cuidar y salvaguardar la salud e integridad de las personas que hagan uso de sus productos, ya que muchos consumidores pueden presentar alergias a ciertos materiales, o bien hacer mal uso de los productos y presentar efectos secundarios severos.

La normatividad que regula a éste tipo de productos puede ser aplicable desde que se planee la fabricación del producto, que en este caso puede requerir de una certificación para los procesos de producción como la ISO 9001.

Se deben de considerar los siguientes aspectos para la elaboración y fabricación de productos médicos de bajo riesgo para la salud:

1. Calificación: hace referencia a la verificación y documentación de la conformidad de las instalaciones y equipos en relación con los niveles de higiene que se deben cumplir.
2. Validación: incurrir en el control y coordinación que debe existir entre los procedimientos, los procesos, los equipos, los ciclos de trabajo, la estructura organizacional entre otras.
3. Auditoría: que es la confirmación de la funcionalidad de las instalaciones y de la producción con respecto a las especificaciones y directivas, que a su vez se divide en diferentes sectores muy detallados.

Por todo esto se espera que haya cambios en el sector, pues los costos de manufactura en México se están incrementando con el paso del tiempo, estos productos son 18.9% más baratos, México es el principal exportador de dispositivos médicos en América Latina y el sector podría comenzar a verse aquejado por diversas amenazas para mantenerse como un polo atractivo de manufactura de equipos para esta industria, frente a los recientes cambios fiscales y mayor

competencia, sin embargo, México logró beneficios importantes en materia de acceso a mercados para este tipo de productos en el Tratado Transpacífico: Canadá, Singapur y Chile eliminarán el 100% de los aranceles de importación a los productos del sector a partir de la entrada en vigor del Tratado; ya que para 2015. (Plastics Technology México, 2016)

Siete de cada 10 dispositivos de esta industria, que se exportan son instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria y el restante se trata de artículos y aparatos de ortopedia, de mecanoterapia, terapia respiratoria y masajes, pues México es el décimo exportador de dispositivos médicos a nivel mundial, primer exportador en Latinoamérica y es el principal proveedor de estos productos a Estados Unidos, y se prevé que para el año 2020 la producción de dispositivos médicos alcance un total de 25,555 millones de dólares. (Quintero, 2016)

El sector industrial al que pertenecen las empresas es finito e incluye todo lo que está fuera de la organización; así, las estrategias en las empresas no surgen de la nada. Y deben responder a las fuerzas del sector al que pertenece el negocio en que se encuentra inmersa la empresa.

Las organizaciones no son autosuficientes ni auto-contenidas, por el contrario, para vivir requieren de un permanente influjo e intercambio con las fuerzas que integran el sector, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las organizaciones toman recursos e insumos como materias primas, dinero, mano de obra y energía entre otras, los transforman a través de la operación de sus funciones (producción, compras, ventas, finanzas, etcétera) en productos y/o servicios y después los vuelven a enviar al sector en forma de productos.

Se dice que un factor del sector es estratégico cuando tiene o puede tener futuro, una incidencia sobre los resultados importantes (Stones James, Freeman Edward y Gilbert Daniel, 1996). Por ello es pertinente incluir el sector en la planeación estratégica.

En este sentido se identifican dos aspectos importantes: el primero de ellos es que la empresa no controla los factores del sector, porque no están en su ámbito interno. La empresa puede intentar elegir un sector que le sea favorable y aprovechar determinados factores del mismo, e incluso incidir e influir en la evolución del mismo, pero no puede controlarlo.

El segundo, es que el sector está formado por todos aquellos factores externos a la empresa que inciden o pueden llegar a incidir en sus resultados. Para que el sector sea considerado un aspecto crucial del plan estratégico de una empresa, debe tener implicaciones para la misma, en la actualidad o en el futuro.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite (Porter, 1989).

Industrias Unidas Moliv pertenece al sector de la industria química y paraquímica rama industrial 46 “fabricantes de artículos de plástico”. Los principales productos que pertenecen a este sector son:

Empaques y envases para productos alimenticios, de higiene y aseo, productos industriales, lubricantes, pintura, entre otros. Para la construcción se elaboran tuberías, pisos, tejas bañeras, canaletas, perfiles, cable y accesorios. Para la agricultura se fabrican película para invernaderos, acolchados y telas sombra, mangueras y tubos. Para la industria automotriz se producen Tapicería, paneles para tablero, apoyabrazos, protección anticorrosiva y anti vibratoria, entre otros.

## **Características del producto**

### **Productos de bajo riesgo para uso médico elaborados a base de plástico**

El plástico es cada vez más aceptado en las distintas industrias por ser muy maleable. Una de las ventajas de los plásticos en la medicina es su coste relativamente bajo en comparación con el vidrio y los materiales metálicos.

Como resultado de ello, los productos hechos de los plásticos de bajo coste a menudo pueden ser eliminados y por lo tanto no necesitan ser esterilizados para su reutilización. Los plásticos pueden ser moldeados en configuraciones útiles que serían difíciles o imposibles de duplicar en el vidrio y en metales. Asimismo, no se rompen como el cristal, por lo tanto los el plástico puede ser más fuerte y flexible.

Las resinas más utilizadas en plásticos médicos son cloruro de polivinilo (PVC), polietileno, polipropileno y poliestireno. Pero policarbonatos, ABS, poliuretanos, poliamidas, elastómeros termoplásticos, polisulfonas y polieteretercetona (PEEK) están encontrando aplicaciones especializadas en productos sanitarios, especialmente cuando se requiere un alto rendimiento. Resinas polieteretercetona (PEEK) están reemplazando cada vez más titanio, cerámica y otras resinas en aplicaciones de implantes ortopédicos (Aristegui Maquinaria, 2013)

El uso de los plásticos ha revolucionado el campo de la medicina haciendo que los procedimientos resulten más seguros y más simples para los pacientes. Por ejemplo, los médicos tuvieron dificultades cuando se introdujo por primera vez la máquina de resonancia magnética. Una resonancia magnética es básicamente un imán gigante con la capacidad de atraer un objeto metálico dentro del alcance.

La preocupación por infecciones hospitalarias ha tenido un impacto en el mercado de los plásticos, ya que para los proveedores de atención de salud resulta cada vez más importante esterilizar continuamente los dispositivos médicos portátiles.

Como resultado, estos dispositivos médicos deben ser capaces de resistir productos químicos y productos de limpieza sin deterioro, grietas o decoloración. La incorporación de plástico en la medicina moderna ha aumentado de manera constante en la última década.

Los plásticos han contribuido a una reducción en los costos médicos, las enfermedades infecciosas y el manejo del dolor. Polímeros de alta tecnología se utilizan para crear nuevas y mejoradas extremidades artificiales y dispositivos de administración desechables de plástico han tenido éxito en la reducción del riesgo de infección para los pacientes. Los pacientes se benefician directamente del uso de plástico con más vidas salvadas, mejorando y prolongando su vida debido a su uso.

La atención médica moderna sería imposible sin los productos médicos plásticos como jeringas desechables, bolsas de sangre por vía intravenosa y las válvulas del corazón, etc. Los envases plásticos son especialmente adecuados para aplicaciones médicas, gracias a sus excepcionales propiedades de barrera, peso ligero, bajo costo, durabilidad, transparencia y compatibilidad con otros materiales.

Es importante que una empresa conozca sus competidores existentes en el mercado, tener conocimiento de las fortalezas y debilidades de los competidores permitirá a la empresa aprovechar mejor sus fortalezas para posicionarse dentro del mercado meta, siempre y cuando no se descuiden las debilidades que afecten el desempeño de la empresa. Además de conocer los grandes comercializadores, distribuidores y el precio aproximado de los productos que ofrece la competencia.

Las principales empresas competidoras de Moliv que elaboran compresas de gel son PRACTIKO'S teniendo como comercializadores de sus productos a Farmacia San Pablo, Wal Mart, Sanborns, Soriana, Casa Ley, HEB México, La Comer, Farmacia San Borja, Farmatodo, Superama, Farmacia Paris S.A. de C.V., Bodega Aurrera, Lanceta HG S.A. de C.V., Farmacias San Isidro, Comercial Mexicana y Medical Center; Dynarex siendo comercializada por la empresa EMS México; THERMO-GEL la cual se comercializa en Costco, Deportes Martí, Liverpool y

tiendas en línea como Wellness Store, Linio y Amazon; Otras empresas fabricantes de compresas de gel y que a su vez comercializan sus productos son: Edigar S.A de C.V., LIFE Comercio Integral S.A. de C.V. y Betterware de México, S.A. de C.V.

Las principales empresas competidoras de Moliv que elaboran férulas neumáticas son Medfex siendo comercializada por la empresa EMS México; Ferno la cual comercializa Copusa Rescate S.A. de C.V.; Otras empresas fabricantes de férulas neumáticas y que a su vez comercializan sus productos son: Laboratorios Rebster De México, S.A. y Life Comercio Integral S.A. de C.V.

Las principales empresas competidoras de Moliv que elaboran protectores para yeso fabricados en plástico son Carex Health Brands la cual es comercializada en México por Sanborns; FLA orthopedics y la comercializan en Mercado Libre México; Globe Médica Internacional la cual se comercializa en Farmacias San Pablo.

Principales empresas que elaboran y comercializan botiquines metálicos son Proyectos y Servicios en Seguridad Industrial y Medio Ambiente de Trabajo S.A. de C.V. – PSSIMAT, Laboratorios Rebster De México, S.A. y Artículos Mexicanos De Curación, S.A. de C.V.

Principales empresas competidoras de Moliv que elaboran bolsas para residuos peligrosos son Tough Guy la cual comercializa Grainger S.A. de C.V.; Ambiderm S.A. de C.V. y es comercializada por Lanceta HG S.A. de C.V.; Otras empresas que elaboran y comercializan bolsas para residuos peligrosos son: SC Innovation Packing S.A. de C.V. e Hydroclave de México, S.A. de C.V.

Para los precios internacionales de los productos mencionados, el tipo de cambio que se tomó fue el día 17 de octubre de 2017 consultado en Diario Oficial de la Federación, día que también se investigaron los precios

Los precios a los que se ofertan las compresas de gel en el mercado nacional puede variar dependiendo del tamaño de la compresa estando desde \$63 una compresa pequeña con las siguientes dimensiones de alto: 11 cm, ancho: 7 cm y profundidad: 1 cm hasta \$439 pesos mexicanos (MXN) una compresa grande la cual presenta las siguientes dimensiones de alto: 27.5 cm, ancho: 16 cm y profundidad: 1.5 cm. El antifaz de gel en el mercado tiene un precio aproximado de \$65 hasta \$129 pesos. En el mercado internacional el precio de las compresas de gel tienen un costo aproximado de USD\$5 (\$95.37 MXN) hasta USD\$30 dólares (\$572.259 MXN). El precio aproximado en el mercado internacional del antifaz de gel es USD\$4 (\$76.30 MXN) hasta USD\$13 dólares (\$247.97 MXN).

Las compresas de frio instantáneo y calor instantáneo tienen un precio en el mercado nacional de \$27 hasta \$43 MXN. El costo de las compresas de frio instantáneo y calor instantáneo tienen un precio aproximado en el mercado internacional de USD\$0.70 (\$13.35 MXN) hasta USD\$2 dólares (\$38.15 MXN).

Las férulas neumáticas que se ofertan en el mercado nacional por pieza o en kit el cual consta de 6 (piezas), una bomba plástica y mochila con un costo de \$1280 hasta \$1699 MXN o también son comercializados con un precio aproximado por pieza las cuales serían: Férula de mano tiene un costo de \$107, medio brazo \$127, brazo completo \$766, pie y tobillo \$134, media pierna \$155 y pierna completa \$164 MXN. En el mercado internacional el kit de férulas neumáticas consta de 6 (piezas) tiene un costo aproximado de USD\$108.49 (\$2069.47 MXN), en tanto que el costo aproximado por pieza es: Férula de mano tiene un costo de USD\$17 (\$324.28 MXN), medio brazo USD\$22 (\$419.65 MXN), brazo completo USD\$29 (\$553.18 MXN), pie y tobillo USD\$15 (\$286.12 MXN), media pierna USD\$36(\$686.71 MXN) y pierna completa USD\$39 dólares (\$743.93 MXN).

El protector de yeso fabricado en plástico tiene un precio en el mercado que va desde \$327 hasta \$413 MXN. En el mercado internacional su precio aproximado ronda desde los USD\$13 (\$247.97 MXN) hasta USD\$26 dólares (\$495.95 MXN).

El precio de los botiquines metálicos (sin artículos farmacéuticos), puede variar dependiendo del tamaño con un precio aproximado de \$207 MXN con las siguientes dimensiones de alto: 21 cm, largo: 28 cm y profundidad: 6 cm, \$267 con las siguientes dimensiones de alto: 37.5 cm, largo: 25 cm y profundidad: 6 cm y \$541 con las siguientes dimensiones con dimensiones de alto: 33.5 cm, largo: 40.5 cm y profundidad: 11.5 cm, en la mayoría de productos existentes en el mercado nacional. El precio aproximado en el mercado internacional ronda desde los USD\$30 (\$572.25 MXN) hasta USD\$52 dólares (\$991.91 MXN), dependiendo de las dimensiones del gabinete.

La venta de bolsas de plástico para residuos peligrosos que se comercializan en el mercado cuentan con distintas características como los son el tamaño y la cantidad de bolsas por empaque habiendo empaques de 200, 300 e incluso 1000 bolsas en su mayoría, pero el costo aproximado por unidad ronda de una bolsa pequeña (de 20 cm a 30 cm) entre en \$5, una bolsa mediana (de 45 cm a 54 cm) se encuentra \$5, una bolsa grande (de 55 cm a 60 cm) ronda entre \$6 y una bolsa extra grande (de 60 cm a 93 cm) está en \$7 MXN. El costo aproximado en el mercado internacional por unidad de las siguientes bolsas oscila entre USD\$0.5 (\$9.53 MXN) dólares la bolsa pequeña, USD\$0.55 (\$10.49 MXN) la bolsa mediana, USD\$ 0.60 (\$11.44 MXN) la bolsa grande y USD\$1 dólar (\$19.053 MXN) la bolsa extra grande.

## Ejemplos de productos médicos de plástico



### Catálogo de productos médicos de gel.



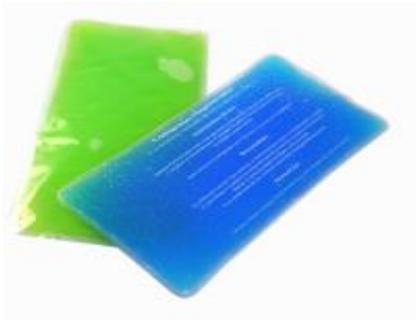
#### Compresas circulares de gel

Compresas de gel circulares, ideales para manejo del dolor en zonas pequeñas. Ideales para uso en odontología. Diseños personalizables.



#### Compresas para cuello

Cómoda compresa en forma de U y rellena de gel, para el manejo de dolores musculares en el área del cuello y los hombros.



### Compresas de gel frio/calor

Compresas de gel reusables, ideales para frigitoterapia y calor. Hechas con material resistente y totalmente personalizables



### Antifaz de gel

Antifaz de gel, ideal en el uso relajante para los ojos o en tratamientos de Spa



### Compresas de frio instantánea

Moderna compresa de frio instantáneo que se activa al mezclar su contenido. Ideal para emergencias



### Chaleco lumbar

Chaleco de gel para tratar dolores lumbares. Personalización en medidas e impresión



### Compresa calor instantáneo

Novedosa compresa de calor instantáneo que se activa al mezclarse sus ingredientes. Ideal para emergencias



### Máscara de gel

Máscara de gel, ideal para relajar los músculos faciales y para tratamientos de Spa y frigoterapia.

## Férulas



### Férula para pie

Férula neumática hecha en plástico resistente y con válvula de aire. Fácil de inflar, para una rápida inmovilización en caso de emergencias. Diversos tamaños.



### Protector para yeso

Protector para yeso, fabricado en plástico y autoajustable. Ayuda a evitar que el yeso se humedezca



### Férula para brazos

Férula neumática hecha en plástico resistente y con válvula de aire. Fácil de inflar, para una rápida inmovilización en caso de emergencias. Diversos tamaños.

## Botiquines.



### Botiquin metálico

Botiquines metálicos resistentes. personalización de tamaños, impresión de logos.



### Botiquines de vinil

Botiquines plásticos ideales para pequeños kits de emergencia. Personalización de tamaños, forma, color y etiquetado.

## Otros



### Bolsa para residuos peligrosos

Disponemos de bolsas especiales para el manejo de residuos peligrosos.



### Portadocumentos

Portadocumentos plásticos para transporte de credenciales o exámenes médicos.

## **Misión**

Tres elementos importantes para el plan estratégico son la misión, visión y los valores corporativos o empresariales. Con referencia a la misión, este término abarca la razón de ser de la empresa, es su esencia misma, es el motivo del por qué existe en el mundo. Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa en todo momento, la cual tiene una profunda relación con la necesidad de los usuarios (Duval, 2013).

La misión es de suma importancia en una empresa debido a que permite plantear y definir una identidad corporativa que sea clara y concisa, esto ayudará a establecer su personalidad y carácter dentro y fuera de la empresa, por otra parte permite que la empresa pueda identificar y consolidar sus clientes potenciales conociendo sus recursos y capacidades.

Las organizaciones que poseen declaraciones de misión pudieran tener un rendimiento mayor que aquellas que no la tienen, las empresas usan una declaración de misión, ya que es una herramienta de gestión estratégica se deriva de la especificación de los objetivos primordiales de las empresas.

Es usada para motivar: Según Kennedy todos los negocios se pueden topar con momentos difíciles en su administración financiera, sin embargo, la misión formando parte de ese aspecto lírico o espiritual de la concepción de la empresa puede ayudar a mantener la voluntad de lucha de los integrantes de la organización en los tiempos más adversos.

El otro motivo práctico que plantea Kennedy es que la misión puede ayudar a atraer nuevos clientes y empleados para el negocio. Los clientes se sienten atraídos por las empresas que están claramente comprometidos con la entrega de los resultados que están buscando. Además sugiere que los clientes y empleados también son atraídos por empresas que buscan tener un gran impacto en la sociedad, más allá de los negocios (Kennedy, 2012).

La función de la misión dentro del plan estratégico es utilizada como una guía para las decisiones que se toman respecto a la empresa por lo general el objetivo de la misión es ayudar a los accionistas, líderes y trabajadores dentro de la empresa para saber identificar que decisiones y tareas se alinean mejor con la misión de la organización.

La misión de Moliv, productos médicos es la siguiente:

Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes con cada producto que forme parte de la línea médica, así como el cumplimiento de los estándares de calidad en el producto físico y el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la legislación mexicana en materia de salud y normatividad, siendo una empresa innovadora en la elaboración de bolsas polipropileno, polietileno y vinil en la industria médica, contando con los mayores índices de calidad.

Moliv es una empresa que tiene un enorme compromiso con sus clientes buscando la satisfacción y exigencia de cada uno de sus consumidores actuando de manera responsable cumpliendo con la normatividad correspondiente, además de brindar la mejor creatividad implementada en cada área de producción.

Industrias Unidas Moliv pretende seguir contando con un ambiente de trabajo favorable para los empleados y dueño que le permitan continuar desarrollando productos de buena calidad, buscando la innovación en materia prima con materiales amigables con el medio ambiente que le permitan crecer como empresa y cuidando de sus trabajadores.

### **Visión**

La visión es redactada como un compromiso dividido en los diferentes factores a los que ellos más valor otorgan la cual ofrece un contexto para las decisiones estratégicas y tácticas, en el cual la gente puede tomar decisiones en todos los niveles, de igual manera es la base en la que se apoya el esfuerzo humano extraordinario, con lo cual la gente responde a los valores de la empresa (Chauvin, 2014).

La importancia de la visión dentro de la empresa es debido a que representa la esencia que guía la iniciativa ayudando a trabajar por un motivo específico y en una misma dirección con la ayuda de todos los que se comprometen con la empresa.

Si la visión es compartida se crea un relación estrecha en el equipo de trabajo al igual de un sentido de comunidad. En conclusión la visión permite a la empresa evolucionar y dejar de depender de unos cuantos individuos clave.

La función de la visión dentro del plan estratégico consiste en ofrecer una dirección que cumpla con los valores establecidos por la empresa, una visión puede proporcionar una dirección para la organización para los próximos 5 o 10 años, la visión debe ser fuente de inspiración para los trabajadores y proporcionar un propósito.

La visión de Moliv consiste en:

Ser una empresa líder en el mercado a nivel regional y nacional ante la producción y distribución de artículos de la industria médica de la más alta calidad, elaborados con base en polipropileno, polietileno y vinil, y posicionarse en la mente del consumidor para ser uno de los distribuidores de las más grandes cadenas de tiendas deportivas y hospitales que demanden el producto, sustituyendo materiales utilizados en terapias físicas y/o lesiones por productos innovadores y personalizados que brinden mayor comodidad y seguridad al cliente, asimismo internacionalizarnos dentro de 3 a 4 años a partir del año 2018 y conseguir altos niveles de ventas al año con la ayuda de alianzas estratégicas con empresas médicas.

## **Valores**

Los valores son los pilares de la empresa los cuales otorgan una identidad empresarial por tanto, los valores no deben quedarse solo en la definición y

memorización, deben de estar en continuo desarrollo. Se debe de demostrar que se tienen y que se cumplen. La propia empresa es la responsable de mantenerlos, promoverlos y divulgarlos día a día. De esta manera, los trabajadores tendrán una mejor oportunidad de saber sus significados y ponerlos en práctica en su actividad laboral.

La importancia de los valores dentro del plan estratégico es dar a conocer la importancia que estos tienen, ya que representan la filosofía de la empresa y de los cuales se pretende que sean de utilidad para conseguir el éxito que se pretende obtener en el presente y ayudando a construir un mejor futuro. La empresa considera los siguientes, como sus valores básicos:

- Puntualidad: Los productos se entregan en las condiciones se entregan en condiciones de calidad, cumpliendo en tiempo y forma.

- Trabajo: En Moliv trabajamos arduamente para ofrecer la calidad que nuestros clientes merecen.

- Entrega: Cada persona dentro de Moliv se entrega enteramente para hacer de esta, una empresa de calidad.

- Eficiencia: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado para el cliente acerca de productos médicos.

- Atención: Nuestros clientes son una parte fundamental, es por eso que a cada uno se le da una atención especial.

- Amabilidad: Ser amables es indispensable, siempre tratamos al cliente como debe ser tratado.

- Precios competitivos: En Moliv siempre se busca dar precios que sean competitivos en el mercado.

- Comunicación: La comunicación es un valor fundamental, se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

- Originalidad: Las innovaciones, cambios y creaciones de Moliv, siempre buscan satisfacer a sus clientes.
- Trabajo en equipo: Siempre son promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo de trabajo, para ello es muy importante el trabajo en equipo.
- Calidad: Los productos de Moliv son de excelencia siendo capaces de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Responsabilidad: La empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad.
- Trabajo en equipo: El trabajo es realizado por varios individuos para la organización, producción y venta de los productos médicos, donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.
- Honestidad: Consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, hacia los clientes acerca del productos, respetando los valores de la justicia y verdad.

## **Objetivos**

La importancia que tienen los objetivos en el plan estratégico es que determinan las metas que la empresa se plantea para un corto o largo plazo dependiendo el tiempo en que la empresa los pretenda realizar, los objetivos deben ser establecidos para cada ámbito estratégico de una empresa los cuales son definidos por la alta dirección (Posadas, 2004)

Los objetivos pueden ser presentados como metas dentro de la empresa es por esta razón su importancia dentro de ella, los objetivos son una herramienta que desarrolla la administración de la empresa. Los líderes y trabajadores deben comprender el propósito de los objetivos por medio de los cuales se pretende

mejorar la eficiencia de la producción, además de comunicar a los trabajadores que cumplan con el mínimo requerimiento que la empresa plantea.

Cada empresa puede tener la cantidad de objetivos que ellos crean convenientes ya que estos no deben tener una limitante. La mayoría de las compañías cuentan con pocos objetivos de planeación a largo plazo, debido a que estos establecen los mismos un ejemplo claro es el área de ventas en donde las utilidades por lo general son expresadas en cifras absolutas o porcentaje.

Existen otras áreas en las cuales se establecen objetivos que estos incluyen el desarrollo del producto, la productividad, la diversificación, la contratación de minorías, la sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, la clasificación de la industria, el desarrollo directivo, las condiciones laborales, los niveles de empleo y las responsabilidades sociales (Barrón, 2011).

Peter Drucker menciona que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: la posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros, físicos, utilidad, desempeño, desarrollo de directivos, desempeño, actitud de los trabajadores y responsabilidad pública (Villalaz, 1999)

Existe una relación entre objetivos en los cuales los objetivos y los sub-objetivos deberían estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes.

El desarrollo de objetivos de planeación a largo plazo se refiere al resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Esto presenta una referencia a un valor aspirado ya sea por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental se define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; este es un estado futuro

deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

Podría resultar factible que los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deban ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil que fijen objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo es importante ya que debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta algunos factores como son los internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible puede reflejar de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado (Harold Koontz, 2012)

Los objetivos pueden ser aceptables ya que estos pueden lograrse más fácilmente si son aceptados, para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será alcanzado. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Los costos no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, la capacidad de la planta, participación del mercado y las utilidades esperadas durante un lapso específico.

La flexibilidad (otro atributo que se espera que tengan los objetivos) tiene como finalidad que los objetivos puedan ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas. Por otra parte, los objetivos que se encuentren lejos del alcance de los trabajadores no son objetivos motivadores, ni son logrados fácilmente. Es importante que los objetivos dentro de la empresa sean motivadores también, ya que estos no se presentan agresivos, y puedan lograr llegar un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Es importante que los objetivos sean comprensibles, ya que éstos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los formulan deberían asegurarse de que sean comprendidos por todas aquellas personas que están involucradas con sus logros; los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos que no pudieron alcanzarlos.

Los objetivos deben ser convertidos en una obligación, esto es relevante ya que una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacerlo necesario y razonable alcanzarlo.

La participación de las personas es una de las cuestiones más importantes ya que los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Esto se refiere más a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de los objetivos pueden lograr sentirse más motivadas para alcanzarlos que aquellas que tienen poca injerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas, ya que éstas deben usar sus capacidades para que puedan promover los intereses, tanto los propios como los

detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración ya sea entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Otro asunto crucial al elaborar los objetivos consiste en asegurarse, al momento de redactarlos, de que estén relacionados con los propósitos generales de la empresa, y en segundo lugar, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los propósitos de la alta dirección.

En resumen, al momento de redactar los objetivos del presente plan estratégico para la empresa Moliv, se siguió la metodología recomendada basada en 10 propiedades que los mismos deben de poseer de acuerdo al autor José Víctor Delgado en su libro ¡Planificando Estratégicamente! (Delgado, 2014):

- 1) Ser convenientes. Deben apoyar los propósitos y misiones básicos de la empresa. Objetivos que no cumplen propósitos son improductivos, los que se oponen al propósito son peligrosos.
- 2) Flexibles. Debe existir un margen de maniobra para modificarlos en caso de que surjan contingencias.
- 3) Mesurables. Deben establecerse en términos concretos, definiendo lo que se espera que ocurra y cuando se alcanzará el propósito. Solo estableciéndose en términos concretos, es posible medir que tanto la empresa se está acercando a él.
- 4) Factibles. Debe reflejar de forma realista lo que se espera que puede suceder en la rama industrial, los factores internos de la empresa, y demás consideraciones externas.
- 5) Comprensibles. Se deben establecer en palabras sencillas y entendibles, los objetivos mal entendidos son la causa principal por la cual no se alcanzan las metas del plan estratégico.

- 6) Motivadores. Los objetivos inalcanzables para las personas no son motivadores, ni son logrados fácilmente. Los objetivos motivadores, sin embargo, no son fáciles de alcanzar.
- 7) Obligatorios. Una vez definido el objetivo, debe convertirse en una obligación por parte de los empleados y directivos alcanzarlo.
- 8) Aceptables. Los objetivos son más fáciles de alcanzar si son aceptados por las personas dentro de la firma, con los valores, los costos, el tiempo, la participación en el mercado y las utilidades.
- 9) Relacionados con los propósitos de la alta dirección. Los objetivos deben estar relacionados con los propósitos generales de la empresa. Deben estar relacionados con las funciones de la alta dirección. Deben estar vinculados con las funciones de cada una de las unidades de la empresa.
- 10) Incluyentes. Es muy recomendable que, al momento de elaborarlos, los empleados participen en su formulación para hacerlos sentir parte de la consecución de ellos.

### **Propósito general de la empresa para el corto plazo.**

Pretende ser una empresa líder en este sector de la industria principalmente en el ramo de la Industria Plásticas Médicas para así suplir los aparatos de metales, ya que el plástico está ganando terreno en la producción de bienes de uso médico. Moliv busca además seguir atendiendo las necesidades de sus clientes, con la innovación constante de sus productos médicos.

Industrias Unidas Moliv pretende en 3 o 4 años posteriores al 2018 detectar las necesidades del cliente basándose en el estudio de mercado o bien en un instrumento de medición (encuestas, entrevistas) que determine cuáles son las preferencias del consumidor, así como las pautas seguidas en relación con el uso

de los productos que pretende implementar en el mercado, pudiendo tomar como referencia estadísticas que brinden los clientes.

Alcanzar ventas a nivel nacional de 900,000 pesos a 1, 200,000 anual en el sector médico de Moliv.

### **Propósitos a mediano plazo.**

Investigar sobre los nuevos materiales y diseños que el mercado demande o bien que la competencia este fabricando, para igualarlos o mejorarlos.

Lograr formalizar contratos con los clientes potenciales, realizando visitas donde se puedan negociar acuerdos.

Conseguir semestralmente un aproximado de 3 nuevos clientes, y así aumentar la producción de los artículos médicos en un 30% a un 35% semestralmente.

### **Propósitos a largo plazo**

Seguir teniendo una fuerte y estrecha relación con los proveedores ya que son un factor importante en la elaboración de los productos médicos de Moliv.

Actualizarse en cuestiones legislativas que se apliquen en la regulación de venta para el producto en materia sanitaria y de salud. Llevar a cabo un proceso de producción adecuado, creando manuales de operación para lograr la certificación en ambos procesos, o bien contratar los servicios de una empresa certificadora.

### **Acciones**

La acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para la consecución de los objetivos, fomentar el

respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa (Sinnexus, 2016)

Un plan estratégico puede ser sintetizado en un documento escrito (generalmente de menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de la empresa, o simplemente como acciones puntuales por cumplir.

El plan estratégico describe una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan rector. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

Las acciones son actividades específicamente definidas en el plan estratégico encaminadas a poner en práctica la estrategia de la empresa, y lograr los objetivos y metas establecidos en el plan. Tienen las siguientes propiedades:

- a. Son de carácter operativo y táctico.
- b. Su definición e instrumentación dependen en buena parte de los gerentes.
- c. Frecuentemente involucran una secuencia lógica en su instrumentación.
- d. Definen el quién, el qué y el cuándo del plan estratégico.

Para la elaboración de las acciones, se aplicó la metodología que sugiere que las acciones cumplan con la mayoría de las siguientes 11 propiedades.

1. Relación vinculante de las acciones con los valores empresariales. Debe existir forzosamente una estrecha relación entre las actividades definidas en el plan de acción, y los valores de la empresa. Si existe contradicción entre unos y otros, no tuvo razón de ser haber planteado antes los valores empresariales y resultan retóricos.
2. Relación estrecha de las acciones con los objetivos del plan. Los objetivos estratégicos de la empresa nunca deben ser perdidos de vista cuando se

formulan las acciones. Debe existir siempre una estrecha relación entre las actividades planeadas y los objetivos.

3. Vinculación eficiente de las acciones con las unidades de la empresa. Es pertinente conocer si las acciones programadas para el plan estratégico ameritan una reorganización de la empresa, para definir por adelantado lo que cada departamento debe hacer para conseguir los objetivos.
4. Claridad de las acciones. Las acciones deben describir con claridad, lo que se espera que cada miembro de los recursos humanos de la empresa deberán hacer en el plazo anticipado.
5. Medurables. Los resultados de las acciones deben tener el atributo de poder medirse bajo criterios, de preferencia, numéricos, éstos nos permitirán identificar en qué fase del plan nos encontramos, y cuánto falta para alcanzar las metas.
6. Comprensibles. Las actividades deben ser sencillas de describir y de entender por parte del personal y los gerentes.
7. Señalar el tipo de capacitación necesaria para el personal. Es necesario anticipar si para realizar las acciones del plan se requerirá tecnología nueva, y nueva capacitación para los empleados.
8. Personal que las ejecutará. Del mismo modo, es relevante anticipar si la empresa requerirá nuevo personal y gerentes, y si cambiará el método de reclutamiento.
9. Orden y secuencia. Es recomendable que se describa una secuencia en el curso de las acciones, señalando adecuadamente cuales acciones se llevarán a cabo y en qué orden.
10. Vinculación con el presupuesto. Prácticamente cualquier acción a seguir requiere de recursos y presupuesto, a partir de definir las acciones la empresa tendrá un idea muy clara del tipo de recursos y el presupuesto necesario para alcanzar las metas.
11. Factibilidad. Al igual que los objetivos, las acciones deben ser factibles de realizar.

A continuación describiremos las acciones de la empresa Moliv.

Objetivos	Acciones
<b>Objetivos a corto plazo</b>	
<p><b>Pretende ser una empresa líder en este sector de la industria principalmente en el ramo de la Industria Plásticas Médicas para así suplir los aparatos de metales ya que el plástico está ganando terreno en la producción de productos de uso médico. Además Moliv busca seguir atendiendo las necesidades de sus clientes, con la innovación constante de sus productos médicos.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener materia prima de calidad.</li> <li>2. Crear nuevos productos para uso médico.</li> <li>3. Crear productos innovadores.</li> </ol>
<p><b>Detectar las necesidades del cliente basándose en el estudio de mercado o bien en un instrumento de medición (encuestas y entrevistas) que determine cuáles son las preferencias del consumidor, así como accidentes frecuentes, pudiendo tomar como referencia estadística que brinden los clientes.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar encuestas.</li> <li>2. Buscar una relación más cercana con el cliente.</li> <li>3. Buscar estadísticas de páginas gubernamentales.</li> </ol>
<p><b>Alcanzar ventas de 900,000 pesos a 1, 200,000 anual en el sector médico de Moliv.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de oficina de marketing.</li> <li>2. Apertura de la oficina de atención a clientes.</li> <li>3. Establecimientos de nuevos criterios de ventas mediante el perfil y las necesidades del cliente.</li> <li>4. Adaptación del producto a las necesidades del cliente.</li> <li>5. Aplicación de investigación de mercado en el sector médico mediante focus group.</li> </ol>
<b>Objetivos a mediano plazo</b>	
<p><b>Investigar sobre los nuevos materiales y diseños que el mercado demande o bien que la competencia este fabricando, para igualar o mejorar.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar nuevos materiales en los productos.</li> <li>2. Extender la gama de productos a otras áreas.</li> <li>3. Personalizar productos.</li> </ol>
<p><b>Lograr formalizar contratos con los clientes potenciales, realizando visitas donde se puedan negociar acuerdos. Crear un departamento de ventas.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociar precios al por mayor.</li> <li>2. Otorgar promociones.</li> <li>3. Extender créditos a los clientes potenciales.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>Personalizar productos a los clientes en distinto.</li> </ol>
<p><b>Conseguir semestralmente un aproximado de 3 nuevos clientes, y así aumentando la producción de los artículos médicos en un 30% a un 35% semestralmente.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Actualización de página web.</li> <li>Incremento a la cartera de clientes. en un 30 % a un 35% cada semestre mediante la promoción de venta directa.</li> <li>Capacitar a los empleados para el uso de los nuevos equipos de producción que Moliv adquiera y en el acabado de los productos con 40 horas asignando un presupuesto de 10,000 por cada 5 empleados con un periodo de 6 meses de capacitación.</li> </ol>
<b>Objetivo a largo plazo</b>	
<p><b>Seguir teniendo una fuerte y estrecha relación con sus proveedores ya que son un factor importante en la producción de los productos médicos de Moliv.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Llegar acuerdo con el proveedor en cuestiones de credito.</li> <li>Realizar contratos con el proveedor para una plena relación.</li> <li>Buscar una seria relación entre proveedores.</li> </ol>
<p><b>Actualizarse en cuestiones legislativas que apliquen en la regulación de venta para el producto en materia sanitaria y de salud. Llevar a cabo un proceso de producción adecuado, creando manuales de operación para lograr la certificación en ambos procesos o bien contratar a una empresa certificadora.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Obtener licencia de sanidad en producción.</li> <li>Crear un área específica para la producción de Moliv Médico.</li> </ol>
<p><b>Desarrollar aproximadamente 3 nuevos proyectos anualmente para la innovación y creación de nuevos productos, crear alianzas o convenios con un aproximado de 3 a 4 nuevas empresas y así compartir el know how con los nuevos proyectos en un 100%.</b></p> <p><b>Internacionalizar la empresa en 4 a 6 años aproximadamente.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de investigación de mercado mediante las tendencias actuales del consumidor.</li> <li>Vinculación con nuevas empresas conservando las anteriores.</li> <li>Aplicar una mayor renovación del conocimiento.</li> <li>Analizar el mercado externo localizando un consumidor para la línea de producción.</li> </ol>

### **Ventajas competitivas de Industrias Unidas Moliv**

- Cuenta con un proceso productivo eficiente que le permite producir los mismos productos de la competencia, pero a un menor costo.
- Cuenta con un tipo de tecnología en específico maquinaria para la producción que le permite producir con un mejor rendimiento que los de la competencia.
- Cuenta con personal altamente calificado que le permite tener una alta productividad o brindar un excelente servicio al cliente.
- Cuenta con una infraestructura que le permite que sus empleados trabajen y sus clientes sean atendidos en un ambiente cómodo y acogedor.
- Cuenta con una producción de productos médicos 100% mexicanos.
- Productos personalizados.

### **Estrategia general de la empresa**

La estrategia general de Moliv tiene como objetivo ser una empresa líder en el ramo de la Industria Plásticas Médicas además de seguir atendiendo las necesidades de sus clientes, buscando la innovación constante de sus productos médicos, por ello se pretende detectar las necesidades del cliente basándose en el estudio de mercado, en un instrumento de medición que determine cuáles son las preferencias del consumidor. Esta estrategia es adecuada para el plan estratégico de la empresa debido a que MOLIV quiere posicionarse como una de las principales empresas de producción para la industria médica a nivel nacional, además busca aumentar sus ventas a \$1,200,000 MXN anuales en el mercado.

Por otra parte la empresa MOLIV aumentara la cartera de clientes nacionales en un 35%, por ello la estrategia de interiorización se adecua a este plan estratégico

puesto que no están interesados en ser proveedores en la producción de artículos médicos ya que sus empresas buscan costos bajos y la empresa Moliv está enfocada en la industria médica, además de realizar investigaciones sobre los nuevos materiales y diseños que el mercado demande o bien que la competencia este fabricando, para igualar o mejorar, por lo cual es importante seguir teniendo una relación con sus proveedores ya que son un factor importante en la producción de los productos médicos de Moliv. En cuestiones legislativas Moliv pretende estar actualizada en la regulación de venta para el producto en materia sanitaria y de salud, llevando a cabo un proceso de producción adecuado, creando manuales de operación para lograr la certificación en ambos procesos o bien contratar a una empresa certificadora.

## **Análisis FODA**

El análisis FODA fue realizado en marzo y abril del año 2017.

### **Fortalezas**

- Adaptación a las necesidades del cliente: la empresa cuenta principalmente con esta primordial característica ya que permite tener una amplia diversificación tanto de sus productos, así como de sus clientes. El servicio personalizado le da un plus al producto cumpliendo con las necesidades y demandas de los clientes.
- Maquinaria necesaria: la apertura de la nueva área médica no representaría un problema en cuestión de maquinaria ya que la empresa cuenta con la tecnología necesaria con respecto a las maquinas o moldes que se utilicen para la producción y diversificación de los nuevos productos.
- Alta capacidad de producción: la empresa cuenta con una gran cantidad de empleados capacitados, así como también una cantidad importante de maquinaria para una adecuada producción de los productos que demande el cliente.
- Oportunidad nacional: no existen muchas empresas nacionales dedicadas a producir el tipo de productos con los que cuenta Moliv, lo cual despegaría las ventas y ser de los principales productores del mercado.
- Activos humanos valiosos: Capacitación continua hacia los empleados y lealtad hacia la empresa, la capacitación a los colaboradores es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio positivo en la organización lo cual provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Proveedores: Cuenta con una excelente relación con los proveedores, ellos intervienen en cada parte del negocio y aparte de asegurar que una empresa funcione, aportan un flujo de producto constante, mediante un acuerdo de abastecimiento, formas de cooperación, esto hace que en Moliv no esté en peligro su producción.

- Valioso activo organizacional: Una sola dirección general, aspecto muy importante para el desarrollo de la organización, porque esto trae como consecuencia el buen comportamiento del recurso humano de la empresa. Exige un alto nivel de liderazgo de quien dirige la empresa, establece un sistema de comunicación que ha permitido a los colaboradores trabajar en equipo y coordinar todos sus esfuerzos y contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **Oportunidades**

- Reubicación de la empresa en una nueva zona industrial (Naucalpan): ubicarse en una zona industrial traerá beneficios y oportunidades como contratar empleados eficientes. Las instalaciones optimizaran la producción evitando pérdidas de tiempo.

- Nueva división del sector médico: la creación de la nueva división enfocada en la especialización de productos médicos a base de plástico traerá consigo innovación para la empresa, la cual espera posicionarse en un nuevo mercados y nuevos clientes.

- Ampliar la capacidad instalada: Con las nuevas instalaciones, la distribución de los departamentos y la elección de adquirir maquinaria nueva se tendrá como resultado el incremento en la producción que aumentara la capacidad de cubrir con una demanda mayor.

- Crear el departamento de marketing: la empresa por el momento no cuenta con un departamento de marketing lo que se espera es la apertura de este departamento que se encargue de difundir la nueva gama de productos del sector médico, y a su vez promover la amplia gama de producto promocionales para que los clientes deseen adquirir y promover sus marcas.

- Pretende mejorar como competidor: Moliv es una empresa con una gran ventaja frente a otras compañías gracias a su variedad de productos y entregas a tiempo, de tal forma se toma al cliente con seriedad y beneficiar a todos.

- **Buscar aumentar la rentabilidad:** Aumentando la capacidad de producción se espera satisfacer más clientes generando mayores ventas y mayores ganancias, cabe mencionar que se está dispuesto a renunciar a aquellas áreas donde no haya rentabilidad para enfocar ese dinero a las áreas competitivas.
- **Nuevas tecnologías:** la maquinaria que actualmente se encuentra en las instalaciones y con la que se elaboran los productos está expuesta a quedar obsoleta, y llegar al punto en el que sea deficiente para seguir produciendo. Moliv tiene la oportunidad de adquirir nueva maquinaria y no dejar fuera las ventajas competitivas con las que podría fortalecerse.
- **Tendencias del mercado:** El plástico está tomando mucho auge en el mercado de los productos médicos y eso posibilita el crecimiento aun corto plazo.

## **Debilidades**

- **Nulo marketing:** No hay un departamento de marketing y ese departamento es el encargado de dar una imagen a la marca, al producto, promover al diseño para comprender cómo le agradara al cliente y por lo tanto, si no existe el área de marketing no se tiene en cuenta las necesidades del cliente antes de diseñar los productos.
- **Instalaciones obsoletas:** La estructura de la fábrica no es adecuada ya que no cuenta con espacio disponible para la maquinaria, y las instalaciones no son las adecuadas para el trabajo personal, así como para trasladar la materia prima a la maquinaria y además no hay un completo orden en la diversificación de las áreas (ver fotos en el anexo 2).
- **No se cuenta con almacén:** En un futuro se espera que la empresa se convierta en un distribuidor a gran escala pero esto no se logrará si no se cuenta con una bodega donde almacene la variedad de productos que se lanzarán a la venta.

- Pobre reputación en la marca: La marca perdió prestigio en el mercado por lo que no es tan reconocida en estos momentos, Moliv anteriormente se caracterizaba por ser una empresa fabricante de plásticos, o de materiales para productos de marcas reconocidas como por ejemplo Colgate. Es necesario trabajar arduamente para que la industria sea nuevamente reconocida.
- Limitado conocimiento del sector médico: Al adentrarse a una nueva área de producción no se cuenta con el conocimiento suficiente o con las necesidades del mercado, lo cual causaría una baja en la producción, pero sobre todo limitantes para alcanzar clientes potenciales.
- Uso de mismas áreas de producción: La apertura de la nueva división médica ha originado que al no tener un área específica para producir se usen otras áreas importantes, en este caso el área de promocionales, lo cual bajaría la producción de dicha área.
- Página web sobrecargada: La página web no ha sido actualizada, esta sobrecargada con todos los productos y los potenciales clientes o aquellas personas que busquen productos elaborados con base en el plástico no se verán interesados para revisar apartado por apartado de la página.

## **Amenazas**

- Estudio de mercado: La nueva división enfocada en el sector médico tiene la desventaja de que no se ha realizado un estudio de mercado previo, se conocen los productos pero no se conocen las tendencias del mercado, sobre todo los clientes potenciales.

- Miedo a nuevas regulaciones gubernamentales a futuro que puedan ser estrictas: En relación con la amenaza anterior. Esto afectaría directamente los productos que se elaboran en la empresa.

- Mercado amplio: últimamente hay preferencia por los productos extranjeros, en este caso productos chinos, por sus bajos costos y altos niveles de producción en masa, esto genera una amenaza para los productos de MOLIV ya que la mayoría de las empresas prefiere adquirir productos importados quitándole su preferencia al producto nacional.

- Adaptación del entorno: Las empresas deben ser más ágiles y eficientes en todos sus procesos ya que los incesantes cambios en la economía mundial provocan desvíos en el comportamiento del mercado. Mientras más rápido las empresas pueden cambiar su rumbo hacia donde se dirige el mercado, en mejor posición estarán para seguir compitiendo.

- Productos sustitutos: Ya que, como los tiempos cambian para bien o para mal, ahora hay más personas que se preocupan por el medio ambiente, así que optarán por comprar productos que sean biodegradables, a este cambio vendría una demanda creciente que optaría por comprar los productos que estén comprometidos con el medio ambiente y caería la demanda de los plásticos tradicionales, así que se vería una pérdida en la producción, en este caso, de las bolsas.

- Cambio de preferencia: Dependiendo de las personas que antes compraban bolsas de plástico podrán optar por otros productos, particularmente aquellos que se comprometan con el medio ambiente, las exigencias de los clientes afectan directamente en las inversiones, debido a que se tiene que invertir más en innovación.

- Nicho de Oportunidad: Al ser un mercado altamente segmentado es más difícil encontrar el nicho apropiado y por lo tanto, tener más clientes potenciales por falta

de estrategia de marketing basadas en un análisis preciso de las expectativas de los compradores.

Actualización de información.

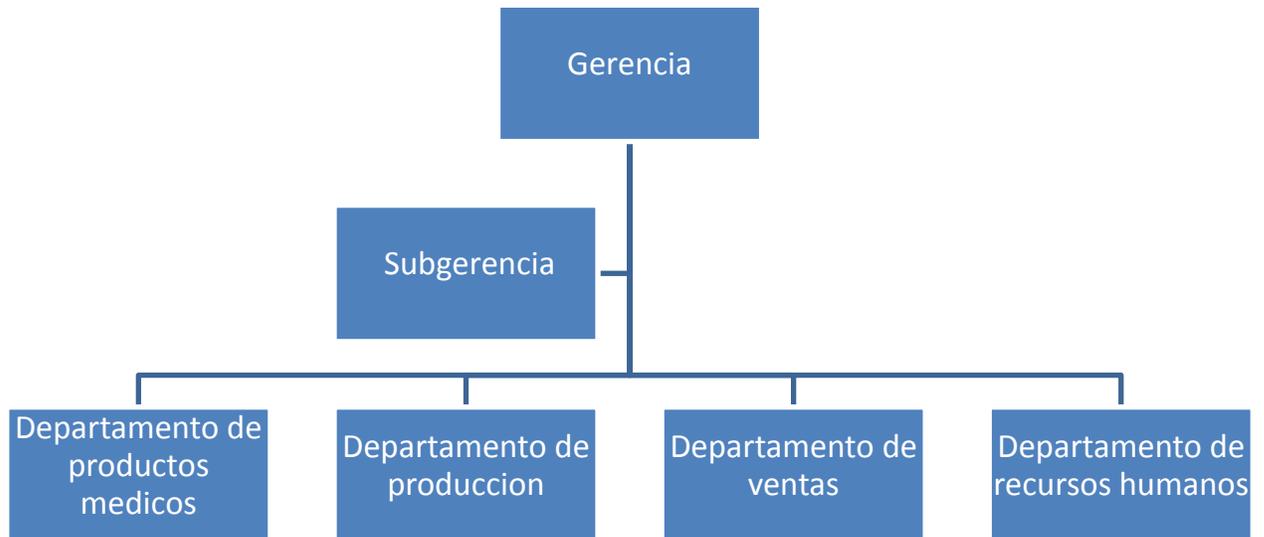
En octubre del 2017, cabe aclarar que la empresa ya había actualizado y modificado algunos elementos identificados en el FODA, llevando a cabo las siguientes acciones:

Creó el departamento de marketing.

Realizó cambio de instalaciones, reubicando a la empresa en una zona industrial ubicada en Naucalpan Estado de México, convirtiendo una oportunidad mencionada en fortaleza

Modificó su página web, dividiendo las áreas de productos.

## Organigrama



**Gerencia:** La Dirección/Gerencia marca los objetivos estratégicos por alcanzar por la empresa, y aquellos funcionales por alcanzar en cada departamento, y supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno.

**Subgerencia:** Tiene como función apoyar y dar el debido seguimiento a las actividades propias de la Dirección/Gerencia. Colaborar con su superior en la formulación y definición de las políticas, así como en la planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la empresa.

**Departamentos de productos médicos:** Creación de la nueva división enfocada en la especialización de productos médicos, que contará con todo el apoyo de los otros departamentos desde la creación de productos, la contratación de personal especializado y la estrategia de mercadeo.

**Departamento de producción:** En el área de producción se verán cómo se va a realizar el producto que una vez terminado, saldrá a la venta, se tiene que observar

la calidad además de verificar si al público le parece útil, se debe organizar desde el que los elabora, seguido del que los empaca y por último el que los lleva al área para repartirlos. Entre este proceso existe un intermediario para revisar la calidad, no será de uno por uno sino que será de manera aleatoria.

Departamento de ventas: En Ventas se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable además el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo además del punto de venta, la promoción y la labor de ventas. Aquí se podrá incluir a la persona que atenderá en el mostrador.

Departamento de recursos humanos: En esta área se encontrará el funcionamiento de la empresa con respecto a la contratación de personal, comenzando con la selección, seguido de la entrevista hasta la contratación del candidato, esto conlleva a que el candidato tenga un perfil adecuado para el puesto así como las características necesarias, a esto le debemos anexar la capacitación o adiestramiento según lo requiera el trabajador.

## **Formulación de escenarios**

En esta sección del plan estratégico analizaremos los escenarios que la empresa Moliv tiene por delante, y que pudieran afectar el logro de sus objetivos, en particular la continuidad en la aplicación de su ventaja competitiva.

En esta sección partimos del supuesto de que el objetivo central de la planeación de escenarios consiste en preparar a la empresa para los cambios que se podrían presentar en su sector en el futuro. Quienes planean escenarios buscar identificar, a través de la investigación, las fuerzas que podrían mover al sector en distintas direcciones. La planeación de escenarios abarca la descripción de posibles situaciones a futuro en las que estaría inmersa la empresa, enumerar las características de cada escenario, y desarrollar opciones para que la empresa sea administrada en el futuro.

La planeación basada en escenarios, vale aclarar, no tiene por objetivo la predicción exacta ni mucho menos la predicción en el comportamiento del sector de productos médicos, sino situar distintos escenarios en los cuales se presenten cambios que uno puede enfrentar, estando consciente de que tales cambios aparecerán de cualquier modo, y de la misma manera buscar las posibles soluciones en dichos cambios. La razón por la cual recurrimos a los escenarios en este plan es porque la empresa Moliv está inmersa en uno de los sectores que más cambios e innovaciones presentan, de hecho, los especialistas en planeación estratégica sugieren que la técnica de escenarios es útil para empresas que se encuentran en la siguiente situación:

- a) Las posibilidades de cambio en su sector son altas.
- b) La incertidumbre sobre las consecuencias de los cambios también es alta.
- c) Variaciones sorprendidas en el sector se han manifestado en el pasado.
- d) La disposición de opciones para enfrentar a los cambios es reducida.

## Metodología para la creación de escenarios:

Los especialistas en escenarios sugieren que todo escenario gira en torno a un tema o tópico principal o crítico para la empresa, generalmente el tema es una decisión que se tiene que tomar o una incertidumbre estratégica que tiene consecuencias en el largo plazo. Además de contar con preguntas claves, se procede a construir escenarios basados en los siguientes elementos:

- Fuerzas conducentes. Son elementos del sector (como los clientes, los productos, proveedores y empresas rivales), pero también individuos importantes, dinámicas sociales, cambios económicos y asuntos políticos, así como el desarrollo tecnológico, que influyen directamente en los cambios a futuro. Son de dos tipos, predeterminadas e inciertas.
- Incertidumbres principales. Son los acontecimientos más importantes (los dos más relevantes) que han sido identificados como los que propician los cambios más drásticos en el sector.
- Escenario marco. Son las matrices 2x2 en donde se determinan las incertidumbres principales (por medio de los dos ejes, que al cruzarse producen 4 escenarios distintos) que nos muestran situaciones extrapoladas.
- Escenarios. Son las diferentes situaciones a futuro que resultan de la interacción de las incertidumbres principales. Son hipótesis acerca de cómo se podría desarrollar la realidad, en donde se subrayan los riesgos y las oportunidades que enfrenta la empresa. No es necesario que se presenten escenarios “buenos” y “malos” para la empresa.
- Historias. Cada escenario contiene una narrativa que debe ser argumentada de forma lógica, coherente y consistente.

Otros elementos dentro de los escenarios son los signos tempranos de aviso, son los indicadores que subrayan el probable surgimiento de un escenario o de otro. La oportuna anticipación de estos signos coloca a la empresa en la ventaja de comenzar a adoptar medidas adecuadas.

Por último, tenemos a las implicaciones y opciones. Esto significa que una vez que las historias han sido redactadas, los participantes regresan al tema principal, colocan a la empresa en cada uno de estos escenarios, y analizan las consecuencias de cada situación futura. A través de este ejercicio se identifican las fortalezas y debilidades, las estrategias alternativas y las opciones para cubrir los vacíos de capacidades.

A grandes rasgos, los escenarios dentro de un plan estratégico buscan identificar cambios en los siguientes factores, los cuales pudieran afectar el futuro del negocio o empresa:

- Cambios en las preferencias de los consumidores.
- Cambios en los tamaños de los mercados.
- Cambios tecnológicos.
- Aparición de materias primas sustitutas.
- Aparición de nuevos competidores.
- Cambios en las reglas aplicadas a los negocios.
- Cambios en las fuentes de energía.
- Cambios en los costos de la mano de obra.
- Más influencia de los grupos ambientalistas y laborales.

Para que los escenarios resulten realmente útiles al plan estratégico, deben contar con las siguientes propiedades:

- a) Posibilidad: Los hechos descritos en los escenarios deben tener potencial para volverse realidad.
- b) Congruencia: los hechos deben tener una secuencia lógica.
- c) Singularidad: cada escenario debe ser distinto de los demás.

d) Utilidad: cada escenario debe tener valor para comprobar las opciones estratégicas.

En resumen, los escenarios son aquellos que hacen la descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Definido así, un escenario no es una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser dicho futuro. Es más bien un instrumento de enseñanza y aprendizaje que ayuda a comprender mejor la posible evolución del futuro y en el que el esfuerzo que realice la dirección de la empresa para la definición del mismo tiene tanta importancia o más que el resultado final que se pueda conseguir. La importancia de la elaboración de un escenario para la empresa Moliv en el área de productos médicos radica en obligar o acercar a la dirección y la parte administrativa a pensar sobre las variables relevantes que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales. Por lo tanto, los escenarios se representan mediante una matriz que ayuda a posicionar los escenarios de manera adecuada a continuación se presenta la matriz de los escenarios y sus características para la empresa Moliv.

Al momento de realizar el plan estratégico para la empresa moliv, identificamos que los siguientes elementos están cambiando constantemente en el sector de productos médicos:

- Las innovaciones en el sector de productos médicos están trayendo como consecuencia mayores regulaciones por parte de gobierno dicho de otra manera al innovar un producto medico las empresas tendrán que tomar en cuenta que regulación y proceso deben cumplir para poder comercializar dicho producto.
- En el sector de productos médicos la tecnología y la innovación están teniendo una gran aceptación esto permite que Moliv tenga una aceptación en el mercado.
- La demanda de productos médicos novedosos está cada vez más fragmentado esto exige a las empresas del sector innovar y desarrollar nuevas tecnologías en sus productos para que con ello puedan atender las demandas de los clientes.

- Clientes menos leales a las marcas, y más orientados a probar nuevas empresas que satisfagan sus necesidades ya que si las empresas no pueden estar a la vanguardia del sector y de la misma manera no pueden atender las necesidades de sus clientes, es posible que los pierdan.
- Reducción en el ciclo de vida del producto, lo que orilla a las empresas a mantenerse al día en cuanto a innovación se refiere.
- Una lucha constante entre proteccionismo vs liberalismo comercial, es cierto que cada vez hay una disposición por parte de los gobiernos a liberalizar sus economías y al comercio, pero también existen fuerzas contrarias a la liberalización que está ganando fuerza política (Brexit, llegada de Donald Trump al poder en E.U., etc.).
- Entornos laborales más competidos, trabajadores con más capacitación para ocupar puestos, pero salarios que tienden a satisfacer menos las necesidades de los empleados.
- Actores no económicos Organización No Gubernamental. (ONG's) influyendo cada vez más en la conducta económica de los individuos como sucede con los ambientalistas, cuyas regulaciones sugeridas afectan, entre otras cosas, al transporte y a la producción.
- La aplicación de nuevas regulaciones en productos del sector salud, afecta a las pequeñas y medianas empresas productoras de estos productos en las cuales la innovación trae como consecuencia nuevas regulaciones por parte de gobierno.
- En general, menos espacio para el desarrollo de algunos países, los que llegaron tarde al desarrollo encuentra menos ayuda internacional para salir adelante.

Para la elaboración de la primera matriz de los escenarios de la empresa Moliv recurrimos a dos variables: modelo de fabricación (citando dos modelos: la fabricación independiente, y la fabricación en clúster) y qué tipo de regulación se anticipa que el gobierno pudiera imponer al tipo de productos médicos fabricados

por Moliv, como se puede apreciar en la siguiente matriz, del cruce de estas dos variables se obtuvieron 4 escenarios distintos. Anticipamos que elegimos estas dos variables porque consideramos que son las más propicias para cambiar en un mediano plazo.

## Matriz 1



## **Descripción de los escenarios de la matriz 1**

### **Moliv feliz**

En este escenario Moliv es un fabricante independiente sin regulaciones. Es decir, Moliv se encarga de personalizar sus productos, teniendo como ventaja competitiva la buena relación con sus proveedores.

### **Moliv sin ventajas**

En este escenario Moliv tiene fuertes regulaciones y además debe pertenecer a una cadena de clúster, por lo que al pertenecer a esta cadena tendrán que hacer cambios profundos en su forma de organización y debido a las regulaciones el producto será menos demandado por las restricciones impuestas.

### **Limitantes del gobierno**

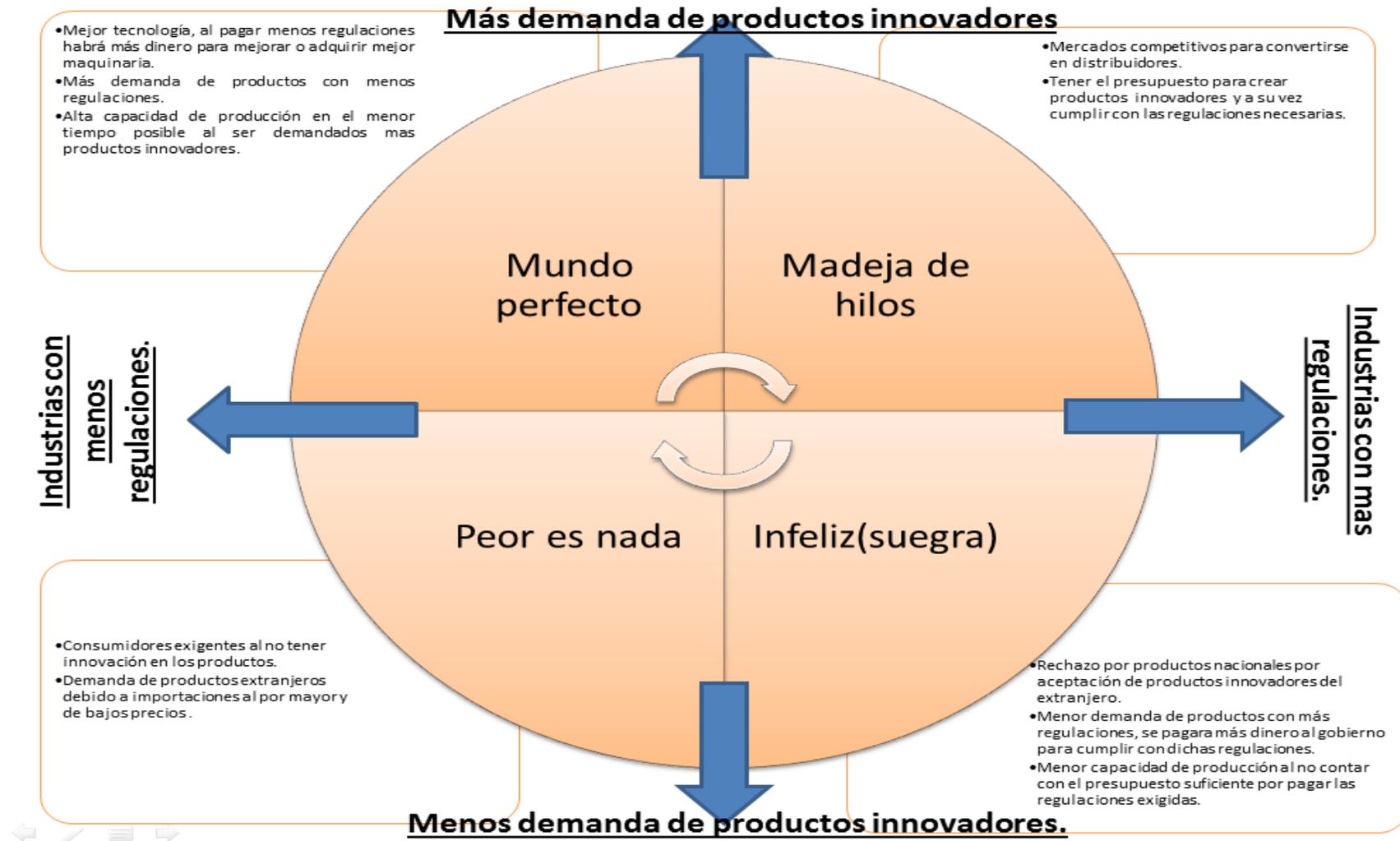
El gobierno impone regulaciones a la fabricación del producto poniendo estándares de contenido y de calidad sobre el producto, además de las restricciones al proceso de producción y a la maquinaria que se ocupa para su elaboración por ello se ve afectado el costo en la producción por lo que aumentará el costo para los consumidores.

### **Gobierno me deja hacer y me obliga a pertenecer**

Moliv se ve obligado a interrelacionarse con empresas que pertenezcan a la misma industria por lo que las operaciones que realice deberán centrarse no solo en el beneficio de su propia empresa sino en el de las empresas que pertenezcan al clúster y aun no existiendo las regulaciones está orillado al encadenamiento productivo.

Para la elaboración de la segunda matriz de los escenarios de la empresa Moliv recurrimos a dos variables: en la innovación de los productos (citando dos modelos: más demanda de productos innovadores, y menos demanda de productos innovadores) y que tipo de innovaciones requerirían los productos médicos fabricados por Moliv además del tipo de regulación que se anticipa que el gobierno pudiera imponer, como se pueden apreciar en la siguiente matriz, en el cruce de estas dos variables se obtuvieron 4 distintos tipos de escenarios. Elegimos estas dos variables porque consideramos que son las más propicias para cambiar en un mediano plazo.

## Matriz 2



## **Descripción de los escenarios de la matriz 2**

### **Mundo perfecto**

Mundo perfecto describe un escenario optimo en donde todo sale bien para la empresa, habrá una mayor demanda de productos innovadores con el menor cumplimiento de regulaciones, teniendo el presupuesto suficiente para contar con la mejor tecnología y mayor producción.

### **Infeliz (suegra)**

Se plasma un escenario desastroso donde la mayoría del presupuesto con el que cuenta la empresa se utilizará para pagar las regulaciones exigidas por el gobierno, por ende, no habrá dinero para producir, se rechazará el producto nacional y se recurrirá a consumir lo extranjero.

### **Madeja de hilos**

Este escenario representa un futuro donde se cuente con el presupuesto suficiente para producir y cumplir con las regulaciones necesarias y a su vez entrar en un mercado competitivo.

### **Peor es nada**

La falta de innovación en los productos hace de este escenario un camino vertiginoso al no cumplir con las exigencias de los consumidores llegando a demandar lo extranjero.

La formulación de escenarios es muy útil para las empresas ya que puede definir un futuro significativo, esto se puede presentar de forma gráfica para que las organizaciones puedan tener una buena planificación que sea de gran utilidad para los desafíos, problemas y oportunidades que cada escenario pueda presentar, (un escenario no es una predicción de un pronóstico específico) por sí mismo, es una descripción de lo que pueda ocurrir en un futuro.

En cada escenario se detallan distintas situaciones a futuro que resaltan la interacción de las incertidumbres principales, en el caso de Moliv se presentan 3 diagramas con cuatro tipos de escenarios, en los cuales podría situarse en la empresa.

En la primera matriz se sitúan cuatro escenarios los cuales son Moliv Feliz, limitantes del gobierno, gobierno me deja hacer y me obliga a pertenecer y Moliv sin ventajas. En la segunda matriz se sitúan los escenarios: mundo perfecto, madeja de hilos, peor es nada e infeliz (suegra). En cada uno de los escenarios se mostraran las características que tienen.

## **Obstáculos**

- Moliv necesitará personal altamente capacitado que cumpla las normas gubernamentales.
- Moliv necesitará materias primas de proveedores con certificación.

Moliv necesitará maquinaria especialmente dedicada a la producción de este tipo de bienes.

- Moliv requerirá tener espacios físicos dentro de su nueva nave industrial para colocar ahí la maquinaria.
- Necesitará que su director de producción esté dedicado al 100% de su tiempo en este tipo de producción.

## **Dificultades para Moliv para pasar de ser una empresa productora a ser también una comercializadora.**

Industrias Unidas Moliv, realizó un cambio de sus instalaciones con el propósito de mejorar como empresa y estar a la vanguardia, buscando el mayor óptimo de recursos materiales y humanos, es por eso que el cambio de localización le traería mejoras como empresa.

La empresa Industrias Unidas Moliv en su antiguo establecimiento no contaba con una organización estratégica con sus maquinarias debido a que el inmueble no permitía que las áreas estuvieran bien distribuidas.

La materia prima que era utilizada para la elaboración de artículos médicos no contaba con un espacio propio en el cual se pudiera almacenar.

Debido al limitado espacio con el que contaba las máquinas de producción de artículos médicos se presentaba acumulación de gases y vapores los cuales eran procedentes del proceso de producción.

El ambiente laboral no era motivante para el trabajo, esto se veía en la actitud que tenían los trabajadores durante su jornada laboral en la cual no estaban dedicados exclusivamente a la producción, sino que más bien se distraían en otras actividades o hacían que la producción fuese más lenta.

A causa de la mala distribución de las áreas de los trabajadores existían pocas posibilidades de establecer algún tipo de mecanismo de supervisión de vigilancia hacia los trabajadores por lo que no se podía comprobar que los trabajadores estuvieran realizando su trabajo de manera óptima con la finalidad de que la empresa alcanzara la mejor producción posible.

La mala distribución de áreas no permitía que se alcanzara la producción esperada debido a que se perdía mucho tiempo entre la comunicación y entrega de los productos en las distintas áreas, lo cual generaba rezago en la producción.

En la actualidad Moliv cuenta con mayor espacio la cual es una ventaja ya que puede distribuir las máquinas de manera que los trabajadores tengan mayor organización y facilidad al momento de manipular dicha maquinaria, la organización de la maquinaria trae mayor beneficio para la presentación ya que es más accesible y fácil el proceso de producción.

En las nuevas instalaciones de Industrias Unidas Moliv es más práctico ordenar por áreas debido a que el espacio es sumamente basto ya que la materia prima puede estar almacenada sin que esté presente algún tipo de estorbo o pueda sufrir algún daño como en las instalaciones pasadas.

Esta nueva instalación de Moliv permite que ya no haya en gran medida algún tipo de acumulación de gas o vapor que se produce por la misma proporción, en la instalación actual cuenta con una excelente ventilación que no permite la acumulación de gas o vapor y esto trae como beneficio que los trabajadores no pongan en riesgo su salud.

En las instalaciones pasadas de Moliv no presentaba un excelente ambiente de trabajo debido al poco espacio que tenían los trabajadores para desarrollar sus actividades pero en la actualidad el espacio es ideal para el desarrollo de las actividades y permite que cada trabajador tenga su propio espacio para el desarrollo de sus actividades.

En beneficio al espacio que presenta esta nueva instalación de Moliv puede supervisar así como vigilar cada uno de los espacios de producción, dentro de las áreas de trabajo.

En la actualidad Moliv se divide por áreas esto trae un beneficio para la producción y distribución de los productos así como coordinar a los trabajadores para que desempeñen un mejor trabajo.

El espacio que presenta esta nueva instalación hace que Moliv pueda desarrollar una nueva área la cual es primordial para el desarrollo de la empresa, el área de carga y descarga en la actualidad cuenta con un montacargas que facilita la descarga y movilidad de materia prima, así como el producto terminado.

En las instalaciones pasadas Moliv presentaba un problema importante la cual era su red eléctrica esto traía consecuencia en su producción, en la actualidad Moliv no presenta problema de esta misma índole ya que la red eléctrica está en óptimas condiciones.

## **Recomendaciones**

Para la empresa Moliv resultará muy difícil lograr certificaciones de sanidad que cumplan con las normas emitidas por la Secretaría de Salud para la manufactura de productos médicos de plástico, pues como podemos apreciar en el anexo 1.2., el manejo de la materia prima se realiza de manera muy descuidada en el sentido de que no almacena en sitios adecuados. La primera recomendación del presente plan estratégico es realizar una adecuada gestión de esta materia prima cumpliendo con estándares.

## Conclusiones

Un producto médico de plástico son dispositivos médicos capaces de resistir productos químicos y productos de limpieza sin deterioro, grietas o decoloración, la incorporación de plástico en la medicina moderna ha aumentado de manera constante en la última década debido a que han contribuido a una reducción en los costos médicos, enfermedades infecciosas y el manejo del dolor. Los polímeros de alta tecnología se utilizan para crear nuevas y mejoradas extremidades artificiales y dispositivos de administración desechables de plástico, han tenido éxito en la reducción del riesgo de infección para los pacientes, los cuales se benefician directamente del uso de plástico. La atención médica moderna sería imposible sin los productos médicos plásticos como jeringas desechables, bolsas de sangre por vía intravenosa y las válvulas del corazón, etc. Los envases plásticos son especialmente adecuados para aplicaciones médicas, gracias a sus excepcionales propiedades de barrera, peso ligero, bajo costo, durabilidad, transparencia y compatibilidad con otros materiales. Las principales empresas en México que elaboran productos médicos son: PRACTIKO'S, Dynarex, THERMO-GEL, Edigar S.A de C.V., Life Comercio Integral S.A. de C.V., Betterware de México, S.A. de C.V., Medfex, Ferno, Laboratorios Rebster De México, S.A., Carex Health Brands, FLA orthopedics, Globe Médica Internacional, Proyectos y Servicios en Seguridad Industrial y Medio Ambiente de Trabajo S.A. de C.V.(PSSIMAT), y Artículos Mexicanos de Curación, S.A. de C.V., Tough Guy, Ambiderm S.A. de C.V., SC Innovation Packing S.A. de C.V. e Hydroclave de México, S.A. de C.V.

Nuestra participación dentro de esta propuesta de plan estratégico para la empresa Industrias Unidas Moliv, particularmente para su nueva línea Moliv Médico, la cual se encarga de realizar productos médicos elaborados a base de plástico, fue realizar una investigación del sector al que pertenece la empresa, conocer sus competidores y en qué precio se ofertan los productos que desea implementar, cuales son las normas y leyes que regulan ese tipo de productos, además de incluir en el plan la misión, visión y objetivos que el director general Mikhail Dinerstein tenía en mente para la empresa, por lo que el plan estratégico pretende ser de gran utilidad para el desarrollo de la empresa, incluyendo información que le sería de utilidad dentro y fuera de ella.

El plan estratégico se considera como una herramienta la cual es utilizada por las empresas u organizaciones en la que contribuye la creación de nuevas ideologías que ayuden a la empresa obtener una visión más acertada de cómo puede estar en un futuro. En las empresas u organizaciones el plan estratégico se aplica directamente desde las altas direcciones y a todos los trabajadores, esto para que la empresa pueda ser más competitiva y que le permita satisfacer las necesidades de sus clientes no obstante una de sus finalidades del plan estratégico es que las empresas, así como las organizaciones pueden mejorar las acciones que le permitan desarrollar sus objetivos así como también buscar nuevas alternativas que la lleven alcanzar nuevos objetivos que se planten dentro de la misma organización.

De esta manera las organizaciones pueden tener mayor conocimiento de los nuevos cambios que se están presentando en su entorno y puede ser capaz de enfrentar los retos aplicando las fortalezas que tienen.

La elaboración de un plan estratégico para industrias unidas Moliv sirve como una herramienta que permite tener una mejor cooperación en los nuevos mercados que están surgiendo tanto nacional y en un futuro no muy lejano tratar de introducirse en el mercado extranjero, el plan estratégico también ayuda a industrias unidas Moliv a realizar acciones que le permitan enfrentar los desafíos que se le presenten ya sea en la actualidad o en un futuro cercano.

Realizar alianzas con los proveedores de la materia prima es un factor muy importante en la fabricación de los bienes médicos. El plan estratégico es de gran ayuda en el sector médico ya que es un gran apoyo para la empresa Industrias Unidas Moliv para adaptarse a las condiciones que se presentan en la fabricación.

Las ventajas competitivas de Industrias Unidas Moliv son la elaboración de productos personalizados adaptando las capacidades de producción dependiendo de las demandas y necesidades de los clientes, siendo la única empresa en México capaz de contar con este tipo de personalización en los productos, siendo este el plus y diferenciador respecto a la competencia, lo que genera que Industrias Unidas Moliv este mejor posicionada en el mercado. Además de contar con un proceso productivo eficiente que le permite producir los mismos productos de la competencia, pero a un menor costo, con un tipo de tecnología que le permite producirlos con un mejor rendimiento que los de la competencia, con personal altamente calificado permitiéndole tener una alta productividad o brindar un excelente servicio al cliente, con una infraestructura que le permite que sus empleados trabajen y sus clientes sean atendidos en un ambiente cómodo y acogedor, elaborando productos con la más alta calidad de material y con una producción 100% mexicanos.

Uno de los objetivos más importantes para Industrias Unidas Moliv dentro del plan estratégico es ser una empresa líder en el sector de la industria principalmente en el ramo de la Industria Plásticas Médicas para así suplir los aparatos de metales ya que el plástico está ganando terreno en la producción de productos de uso médico. Moliv busca además seguir atendiendo las necesidades de sus clientes con la innovación constante de sus productos médicos. Además de detectar las necesidades del cliente basándose en el estudio de mercado o bien en un instrumento de medición que determine cuáles son las preferencias del consumidor, así como accidentes frecuentes, pudiendo tomar como referencia estadística que brinden los clientes.

En el análisis FODA de la empresa Industrias Unidas Moliv se muestran las fortalezas, la cual se deriva de la experiencia que presenta Moliv en la fabricación de productos médicos como son compresas que accionan con los cambios de temperatura, férulas de plástico para cuello, así como también para los pies. La capacidad que tiene para producir gran cantidad de productos en poco tiempo esto le da fortaleza ya que puede satisfacer la demanda de los clientes. Moliv cuenta con gran innovación en la producción de nuevos productos que se pueden adaptar al gusto y preferencia de los clientes esto trae como consiguiente que los clientes se sientan satisfechos.

Dentro del análisis FODA se presentan también las oportunidades dentro de Industrias Unidas Moliv que cuenta con socios que le ayudan a comercializar sus mercancías, las cuales pueden resultar innovadoras en la fabricación de nuevos productos, las alianzas que tiene con sus proveedores esto es un punto clave ya que puede contar con materia prima de primera calidad en todo momento y esto le da como resultado la capacidad de poder producir sus productos de buena calidad, Moliv tiene la oportunidad de obtener nuevos clientes ya que cuenta con ciertas características que le ayudan adaptarse a las necesidades o cambios que se presenten.

En las amenazas existentes se encontró que para la división enfocada en el sector médico no se ha realizado un estudio de mercado previo, se conocen los productos pero no se conocen las tendencias del mercado, sobre todo los clientes potenciales, si se llegara implementar nuevas regulaciones estrictas con respecto al sector médico afectaría directamente los productos que se producen en la empresa y el favoritismo por los productos extranjeros, en esta caso, productos chinos, por sus bajos costos y altos niveles de producción en masa, esto genera una amenaza para los productos de MOLIV ya que la mayoría de las empresas prefiere adquirir productos importados.

Los desafíos para la empresa Industrias Unidas Moliv son mejorar el departamento de marketing debido a que es el encargado de darle imagen a la marca, al producto y al diseño por medio de la comprensión de sus clientes. La empresa debe de

caracterizarse por ser una industria fabricante de productos médicos presentando conocimiento del sector para poder contar con clientes potenciales que le permitan situarse mejor dentro del mercado, utilizando sus ventajas competitivas.

Industrias unidas Moliv tiene un escenario que es el mejor, el cual se le denominó “Mundo perfecto”, ya que describe un escenario óptimo en donde todo sale bien para la empresa, en este escenario se proyecta que habrá una mayor demanda de productos innovadores con el menor cumplimiento de regulaciones, teniendo el presupuesto suficiente para contar con la mejor tecnología y una mayor producción. Cuenta con la capacidad de producir los productos personalizados ya que tiene las herramientas y el personal capacitado para hacer que esto se pueda llevar a cabo de manera eficiente y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

La problemática que enfrentan las PyMEs como Industrias Unidas Moliv sería contar con fuertes regulaciones que provocaría que la mayoría del presupuesto con el que cuenta la empresa se utilizara para pagar las regulaciones exigidas por el gobierno, por ende no habría dinero para producir, se rechazaría el producto nacional y se recurriría a consumir lo extranjero, además de pertenecer a una cadena de clúster, por lo que al pertenecer a esta cadena tendrían que hacer cambios profundos en su forma de organización y debido a las regulaciones el producto sería menos demandado por las restricciones impuestas.

Es por eso que sabemos que nuestro trabajo resultará de gran valía para la empresa Industrias unidas Moliv al prever escenarios que podrían resultar perjudiciales, dándoles la oportunidad de poder tener el conocimiento necesario y tomar las decisiones correctas para minimizar el impacto negativo que esto pudiera contraer.

## **Referencias y Bibliografías**

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Rubén Molina Sánchez, R. C. (2014). *Emprendimiento y MIPYMES*. México: Pearson.

Secretaría de Economía. (2010). *SECRETARÍA DE ECONOMÍA*. Recuperado el 4 de MARZO de 2017, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>

Plastics Technology México. (19 de septiembre de 2016). *Plastics Technology MÉXICO*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de Destacan beneficios para la industria del plástico a partir de Tratado de Asociación Transpacífico: <https://www.pt-mexico.com/noticias/post/destacan-beneficios-para-la-industria-del-plstico-a-partir-de-tratado-de-asociacin-transpacifico>

Quintero, L. (29 de JUNIO de 2016). El norte registra boom en dispositivos médicos. *EL ECONOMISTA*, pág. 2.

Stones James, Freeman Edward y Gilbert Daniel. (1996). *Administración*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Porter, M. (1989). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.

Aristegui Maquinaria. (septiembre de 2013). *AristeguiMaquinaria.com*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <https://www.aristegui.info/usos-de-los-plasticos-en-la-medicina/>

Duval, I. (07 de mayo de 2013). *marketingdirecto.com*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>

Kennedy, P. (2012). *Main street ROI*. Recuperado el 26 de Enero de 2017, de <https://www.mainstreetroi.com/2-practical-reasons-to-create-your-company-mission-statement/>

Chauvin, S. (2014). *Empresas*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-establecer-una-vision-clara-en-el-negocio/>

Posadas, F. J. (2004). *gestiopolis*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Barrón, J. V. (2011). *Portal de las revistas de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el 3 de octubre de 2017, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8857/7692>

Villalaz, L. P. (1999). *planeación estratégica*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <http://rafaelsanchez1.blogspot.mx/>

Harold Koonetz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.

Delgado, J. V. (2014). *Planificando Estratégicamente*. California USA: Windmills International Edittions, Inc.

Sinnexus. (2016). *Sinnexus*. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

## Anexos

### Anexo 1

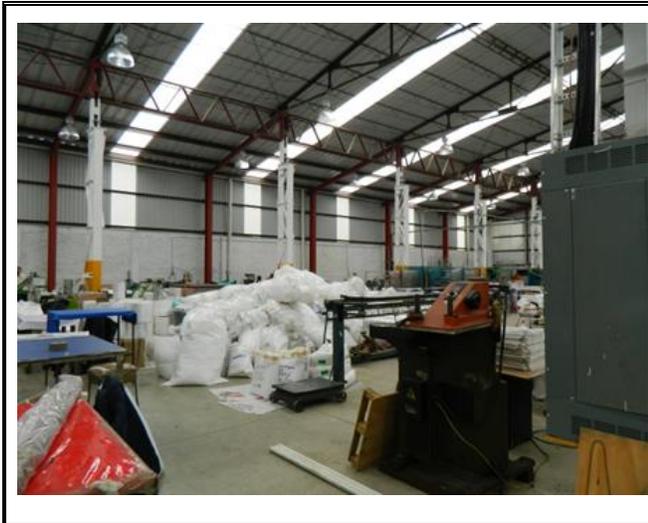
Anexo 1.1. Frente externo de la empresa.



Esta parte es el exterior de la empresa, dentro de ella se encuentra las áreas de producción y materia prima así como demás insumos para la elaboración de productos.

Anexo 1.2. Área de gestión de la materia prima.





En esta área se puede apreciar que la materia prima no se almacena en sitios con certificación de sanidad, sino que únicamente se deposita en el suelo (sin protección de por medio) en áreas de trabajo.

Anexo 1.3. Ejemplos de productos terminados (botiquines médicos).



En las imágenes logran apreciarse algunos productos terminados, los cuales son estuches de vinil y solo están siendo apilados en una mesa de trabajo, siendo ya productos terminados.

Anexo 1.4. Ejemplos de maquinaria en operación.





Para la producción de la empresa son utilizadas las maquinas que se muestran las cuales son parte de los activos más importantes para la empresa, cabe mencionar que la maquinaria utilizada para bolsas se utiliza para artículos médicos.

#### Anexo 1.5. Áreas de trabajo





Las áreas de trabajo para los empleados presentan un espacio específico y confortable para que los trabajadores logren presentar las metas laborales que les son requeridas.

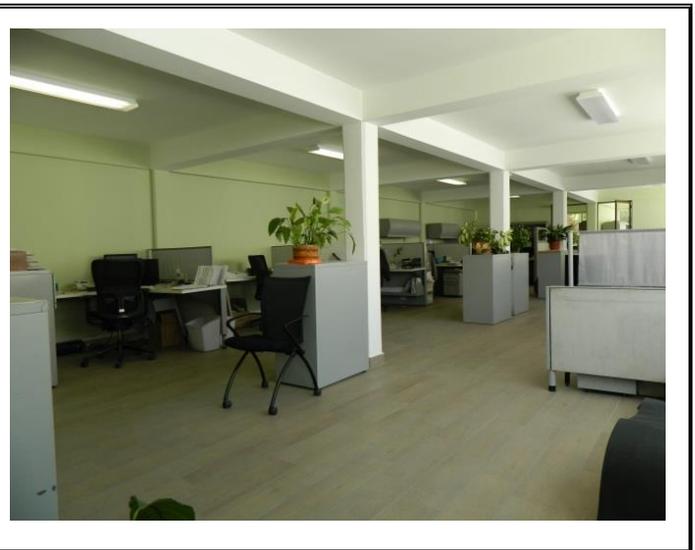
Anexo 1.6. Ejemplos de actividades de los empleados.





Las actividades de los trabajadores de Moliv presenta un espacio específico para cada tarea a realizar, evitando conflicto entre las distintas áreas, esto permite tener un mejor desempeño.

Anexo 1.7. Área administrativa.

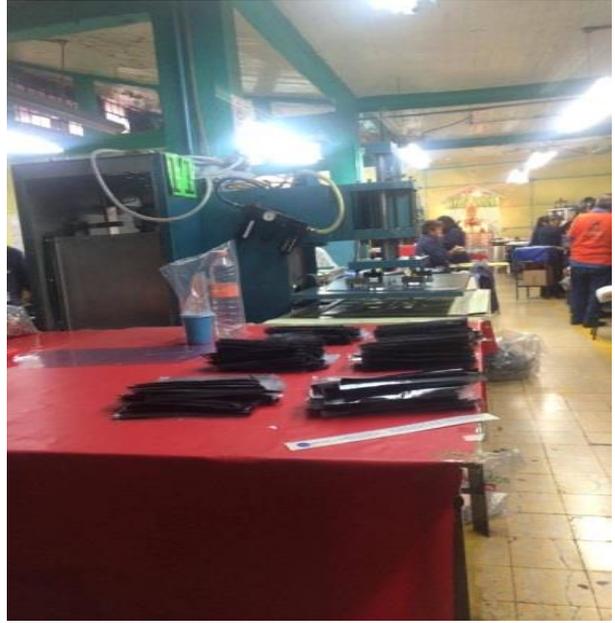
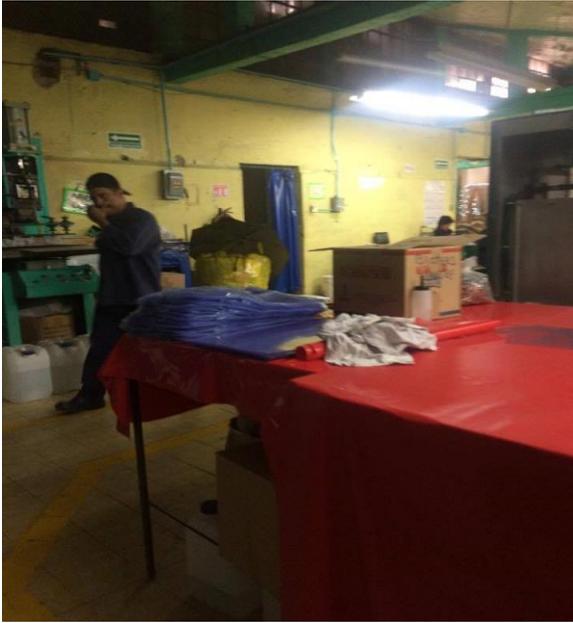




El área administrativa muestra la importancia que le da Industrias Unidas Moliv a sus clientes, contando con área confortable tanto para negociaciones, como para revisar la hora de llegada de los trabajadores de la empresa, logrando tener un mejor control sobre ella.

Anexo 1.8. Antiguas instalaciones de la empresa.







Las antiguas instalaciones de la empresa Moliv muestran la mala distribución entre áreas de elaboración de productos, así como mala distribución de la maquinaria, que por razones de espacio no se podía aprovechar al máximo cada área de la producción haciendo los procesos con un mayor tiempo. Es por esta razón que Industrias Unidas Moliv decide realizar cambio de instalaciones buscando un lugar apto, que contribuya a una mayor producción.

Anexo 2





En las imágenes anteriores se observa la presentación de los productos médicos que fabrica la empresa Industrias Unidas Moliv los cuales pretende lanzar al mercado, de la misma manera se muestra a los alumnos de la licenciatura en comercio internacional interactuando con los diferentes productos médicos que oferta Industria Unidas Moliv.

También se observa en las imágenes al director general de Industrias Unidas Moliv explicando y mostrando la diversidad de los productos médicos que la empresa fabrica no obstante da la explicación y el proceso por el cual se elaboran los productos médicos. Dentro de las mismas imágenes se observa a los alumnos haciendo comentarios acerca de la fabricación y distribución de los diferentes tipos de productos médicos, por lo que el director general realiza una explicación a dudas y comentarios respecto a los productos.

### **Anexo 3**

Legislación aplicada a los productos médicos. (Última reforma 2016)

#### **SECRETARIA DE SALUD ACUERDO**

Por el que se da a conocer el listado de insumos para la salud considerados como de bajo riesgo para efectos de obtención del registro sanitario, y de aquellos productos que por su naturaleza, características propias y uso no se consideran como insumos para la salud y por ende no requieren registro sanitario.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. -  
Secretaría de Salud.

MIKEL ANDONI ARRIOLA PEÑALOSA, Comisionado Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, y con fundamento en los artículos 30., fracciones XXIII, XXIV y XXV; 17 Bis, 194, fracción II, 194 Bis, 204, 262, 372, 376 y 378 de la Ley General de Salud; 4, 17-A y 69 C de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo; 82, 83, 179, 180, 190 Bis 3 y 190 Bis 4 del Reglamento de Insumos para la Salud; 2o., Inciso C fracción X del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud y 3 fracciones I inciso b, V, VII, 5, 10 fracciones VIII, XX y XXV y 12 fracciones I y II, 14 fracciones II y VI del Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios,

CONSIDERANDO Que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 194 bis de la Ley General de Salud, se consideran insumos para la salud a los equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, material quirúrgico, de curación y productos higiénicos;

. Que en términos de lo dispuesto por los artículos 204, 283, 295, 368, 369, 372 y 376 de la Ley General de Salud, y 200 del Reglamento de Insumos para la Salud los medicamentos y otros insumos para la salud, requieren para su venta, suministro, fabricación, importación, almacenamiento y distribución contar con la autorización sanitaria correspondiente, en su modalidad de registro sanitario;

Que el artículo 83 del Reglamento de Insumos para la Salud establece que la Secretaría clasificará para efectos de registro a los Insumos, de acuerdo con el riesgo que implica su uso, en las Clases I, II y III;

Que conforme al artículo 17 bis de la Ley General de Salud, las atribuciones de regulación, control y fomento sanitario que corresponden a la Secretaría de Salud, conforme a la Ley General de Salud, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y demás ordenamientos aplicables, entre las que se encuentra la de evaluar, expedir o revocar el registro sanitario de los insumos para la salud, son ejercidas por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios

Que es facultad de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios identificar y evaluar los riesgos a la salud de los diversos productos y servicios regulados por ésta, así como proponer alternativas para su manejo y emitir las medidas de prevención y de control de índole regulatorio y no regulatorio;

Que es facultad de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios definir o modificar en el ámbito de su respectiva competencia, los criterios y lineamientos para la clasificación de los productos y servicios con base en su composición, características y riesgo sanitario;

Que de conformidad con lo previsto en la fracción VIII del artículo 10 del Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, corresponde al Comisionado Federal, sin perjuicio de las facultades que le otorgue el Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, el ejercicio, entre otras, de la facultad de expedir normas, políticas, criterios, opiniones, lineamientos, procedimientos, resoluciones y, en general, los actos de carácter técnico y administrativo en materia de regulación, control y fomento sanitarios;

Que en términos del artículo 69 C de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo los titulares de las dependencias u órganos administrativos desconcentrados y directores generales de los organismos descentralizados de la administración pública federal podrán, mediante acuerdos generales publicados en el Diario Oficial de la Federación, establecer plazos de respuesta menores dentro de los máximos

previstos en leyes o reglamentos y no exigir la presentación de datos y documentos previstos en las disposiciones mencionadas, cuando puedan obtener por otra vía la información correspondiente;

Que en la reforma de la Ley General de Salud publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 2011 fueron modificadas la definición y las acciones que se pueden atribuir a los productos cosméticos;

Que existen diversos equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, material quirúrgico, de curación y productos higiénicos conocidos en la práctica médica, cuya seguridad y eficacia se encuentra debidamente comprobada y sustentada por diversos medios de información técnica y científica, respecto de los cuales la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, ha realizado la evaluación de riesgo correspondiente, catalogándolos como de bajo riesgo;

Que se considera conveniente disminuir los requisitos documentales necesarios para obtener el registro sanitario de diversos equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, material quirúrgico, de curación y productos higiénicos han demostrado un bajo riesgo para la salud en su utilización, y

Que existen diversos productos que por su naturaleza, características propias y uso no deben ser considerados insumos para la salud por no encontrarse dentro de las categorías de las señaladas en las disposiciones aplicables y por ende no deben estar sujetos a la autorización sanitaria correspondiente, en su modalidad de registro sanitario y permiso previo de importación.

En vista de las anteriores consideraciones tengo a bien emitir el siguiente:

ACUERDO POR EL QUE SE DA A CONOCER EL LISTADO DE INSUMOS PARA  
LA SALUD

CONSIDERADOS COMO DE BAJO RIESGO PARA EFECTOS DE OBTENCIÓN  
DEL REGISTRO

SANITARIO, Y DE AQUELLOS PRODUCTOS QUE, POR SU NATURALEZA,  
CARACTERÍSTICAS

PROPIAS Y USO NO SE CONSIDERAN COMO INSUMOS PARA LA SALUD Y  
POR ENDE NO REQUIEREN

REGISTRO SANITARIO.

PRIMERO.- El Listado de aquellos equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, materiales quirúrgicos, de curación y productos higiénicos considerados de bajo riesgo se agrega al presente Acuerdo como ANEXO UNO formando parte integrante del mismo.

Respecto de los insumos contenidos en el ANEXO UNO, en caso de ser de fabricación nacional, para efectos de obtener el registro sanitario y las prórrogas subsecuentes del mismo a que se refieren los artículos 204 y 376 de la Ley General de Salud, se deberá anexar a la solicitud contemplada en el artículo 179 del Reglamento de Insumos para la Salud el proyecto de etiqueta en idioma español, en los términos de la Norma correspondiente y el pago de derechos respectivo.

SEGUNDO.- Las solicitudes de registro sanitario de los insumos contenidos en el ANEXO UNO serán resueltas en un plazo máximo de treinta días hábiles de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 179 del Reglamento de Insumos para la Salud.

La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios podrá requerir, por escrito, información faltante al particular dentro de un plazo de 10 días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a la fecha de ingreso de la solicitud, cuando aquélla sea de tipo administrativo, tratándose de requerimiento de información de carácter técnico el plazo será de 20 días hábiles.

El interesado contará con un plazo improrrogable de 10 días hábiles para el desahogo de la prevención, los cuales se contarán a partir de la fecha en que la notificación respectiva surta efectos. Transcurrido este plazo sin que se desahogue la prevención, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, tendrá por desechada la solicitud.

TERCERO.- El control sanitario de los insumos referidos en el ANEXO UNO se llevará a cabo de conformidad con los preceptos establecidos en la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicables.

CUARTO.- El listado de aquellos productos que por su naturaleza, características propias y uso no se consideran como insumos para la salud por no encontrarse dentro de las categorías establecidas en los artículos 194 Bis y 262 de la Ley General de Salud y por ende no están sujetos a la autorización sanitaria correspondiente, en su modalidad de registro sanitario y permiso previo de importación, se agrega al presente Acuerdo como ANEXO DOS formando parte integrante del mismo.

Los productos contenidos en el ANEXO DOS no requerirán registro sanitario para su fabricación, importación, acondicionamiento, almacenamiento, distribución y comercialización.

Para el caso de productos importados contenidos en el ANEXO DOS no se requerirá permiso previo de importación para su ingreso al país.

La emisión de documentos en apoyo a la exportación tales como, certificados de libre venta, certificados de exportación y certificados de buenas prácticas de fabricación de productos contenidos en el ANEXO DOS se sujetará a lo establecido en las disposiciones aplicables.

QUINTO.- Las prórrogas de registros de los insumos contenidos en el ANEXO UNO se tramitarán de conformidad con los plazos y términos establecidos en el Reglamento de Insumos para la Salud, y de conformidad con los requisitos documentales previstos en el presente instrumento.

La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios podrá requerir, por escrito, información faltante al particular dentro de un plazo de 10 días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a la fecha de ingreso de la solicitud, cuando aquélla sea de tipo administrativo, tratándose de requerimiento de información de carácter técnico el plazo será de 20 días hábiles.

El interesado contará con un plazo improrrogable de 10 días hábiles para el desahogo de la prevención, los cuales se contarán a partir de la fecha en que la notificación respectiva surta efectos. Transcurrido este plazo sin que se desahogue la prevención, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, tendrá por desechada la solicitud de prórroga.

SEXTO.- Para aquellos insumos y productos que no estén incluidos en el ANEXO UNO y DOS, los interesados podrán solicitar su inclusión en el anexo correspondiente en cualquier momento, mediante consulta por escrito libre justificando su solicitud. La Autoridad emitirá la respuesta en un plazo de 90 días indicando la clasificación que corresponda. En caso de que proceda dicha respuesta surtirá los efectos legales del presente Acuerdo.

La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios actualizará los ANEXOS UNO y DOS por lo menos una vez al año, en el mes de agosto, publicándose en el Diario Oficial de la Federación.

SÉPTIMO.- Lo establecido en el presente acuerdo, no exime a los interesados de cumplir con las obligaciones establecidas en otros ordenamientos legales.

## PUBLICACIÓN DEL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

PRIMERO.- El presente acuerdo entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Todos aquellos insumos que estén contenidos dentro del ANEXO UNO del presente Acuerdo, y que en su momento hayan recibido una excepción por parte de la autoridad sanitaria para solicitar el registro sanitario correspondiente, tendrán un plazo de cinco años contados a partir del día siguiente de la entrada en vigor del presente Acuerdo a efecto de concurrir ante la Secretaría a solicitar el registro sanitario correspondiente en los términos y condiciones establecidas por el Reglamento de Insumos para la Salud y las disposiciones del presente instrumento.

Todos aquellos insumo y productos que no estén contenidos dentro de los ANEXOS UNO o DOS del presente Acuerdo, y que en su momento hayan recibido una excepción por parte de la Autoridad Sanitaria para solicitar el registro sanitario correspondiente, tendrán un plazo de cinco años contados a partir del día siguiente de la entrada en vigor del presente Acuerdo a efecto de concurrir ante la Secretaría a solicitar la inclusión en el Listado del ANEXO DOS, o en su caso, el registro sanitario correspondiente en los términos y condiciones establecidas por la normatividad vigente.

TERCERO.- Contados 5 años a partir de la entrada en vigor del presente Acuerdo quedarán sin efecto los oficios de excepción referidos en el artículo segundo transitorio.

En caso de que algún particular solicite el registro sanitario de alguno de los Insumos a que se refiere el ANEXO UNO con anterioridad al cumplimiento del plazo de cinco años mencionado en el presente artículo, el oficio que ampare la excepción de registro quedará sin efectos al día siguiente de emitido el registro correspondiente.

En tanto la Secretaría no expida la resolución sobre la solicitud de registro sanitario de los productos que al momento de la entrada en vigencia del presente Acuerdo

cuenten con oficio en el cual se manifestó la excepción de registro sanitario, este oficio se mantendrá vigente.

CUARTO.- Los interesados podrán desistirse de los trámites de solicitud de registro sanitario de los insumos y productos previstos en los ANEXOS UNO y DOS que se encuentren en proceso de emisión al momento de entrada en vigor del presente Acuerdo, mediante la presentación de escrito libre debidamente firmado por el interesado o por su representante legal, acompañado del documento que acredite la personalidad jurídica del promovente, cuando se trate de personas morales o se actúe en representación de otro.

Para el caso de los insumos contenidos en el ANEXO UNO el interesado podrá ingresar la solicitud de registro sanitario en las condiciones previstas en el presente Acuerdo, siempre y cuando demuestre haberse desistido en los términos mencionados en el párrafo anterior.

QUINTO.- Respecto a aquellas solicitudes que se encuentren bajo trámite al momento de la publicación del presente Acuerdo, referentes a obtener la excepción por parte de la Autoridad Sanitaria para solicitar el registro sanitario sobre productos que estén incluidos en el ANEXO DOS del presente Acuerdo se considerarán como resueltas de manera positiva en términos de la fracción V del artículo 57 de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo. Lo anterior, sin menoscabo de que los particulares puedan desistirse de manera individual respecto de los trámites que se encuentren en el supuesto antes referido.

México, Distrito Federal, a siete de diciembre de dos mil once.

El Comisionado Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, Mikel Andoni Arriola Peñalosa.- Rúbrica.