

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Antecedente Histórico



Es una compañía limitada legalmente constituida que se dedica a la importación y comercialización de materias primas, cumple sus obligaciones ante el estado como sociedad jurídica obligada a llevar contabilidad bajo la representación legal del Señor Técnico Textil Julio César González Coronel.

Inicio sus operaciones en octubre de 1995 con un capital social de dos millones de sucres reunidos por el Señor Técnico Textil Julio César González Coronel y el Ingeniero Juan Villacís Yank, ambos ex-colaboradores de Hoechst Eteco (Transnacional Alemana), que se liquidó a nivel mundial a partir del año 1994. Una vez conocido este hecho deciden invertir parte de su liquidación en el negocio de la comercialización de materias primas para la industria, ubicándose en ese entonces en el centro de la ciudad de Quito, cerca al Parque de La Alameda, zona muy lejana a la mayoría de industrias de la provincia de Pichincha.

En sus inicios, la empresa manejaba muy pocos productos y realizaba solamente re-ventas que las comercializaba en la ciudad de Quito, con el pasar del tiempo el movimiento se fue incrementando, logrando en el año de 1997 realizar su primera importación, para posteriormente trasladar la empresa a una de las zonas industriales del norte de Quito cerca al aeropuerto de la ciudad, lugar donde se han mantenido hasta la actualidad las actividades comerciales de la empresa que ya las vienen realizando en las principales ciudades del país.

Con 13 años en el mercado la empresa ha crecido considerablemente, aumentando el número de productos disponibles para la venta, modernizando su administración con personal cualificado y adquiriendo tres vehículos para la distribución. En la actualidad mantiene ventas mensuales promedio de USD 80.000, cuenta con 8 empleados y un capital social de USD 150.000.

1.2 Giro del Negocio

1.2.1 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el centro norte del país, en la provincia de Pichincha, al norte del Distrito Metropolitano de Quito, capital del Ecuador, en las calles Capitán Ramón Borja Oe2-201 y José Golé – Ciudadela Bakker II.

El siguiente gráfico muestra la una ubicación más exacta de la empresa.

GRÁFICO No. 1.1 Ubicación de la empresa en relación al Aeropuerto de la ciudad de Quito



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Autor

1.2.2 Productos

La empresa basa su actividad comercial en la importación y comercialización de materias primas para el sector alimenticio, de limpieza, cosmética y textil, adicionalmente se realizan ventas indent a través de sus representadas internacionales. Por otro lado, como resultado del mercado en el que se encuentra la empresa también realiza re-ventas, es decir aprovecha las oportunidades de negocios previamente demandados que se presenten con la ayuda de empresas afines.

Las materias primas que tiene disponibilidad para la venta y mantiene regularmente en stock se clasifican de manera general en lo siguiente:

Tabla No. 1.1 Productos disponibles para la venta

1/2	PRODUCTO	SUBSECTORES DE APLICACIÓN
1.	Aceite de Silicona AK12500	Procesamiento de productos de limpieza; Petroquímica.
2.	Aceite de Silicona AK350	Procesamiento de productos plásticos, cosméticos y de limpieza.
3.	Ácido Acético	Procesamiento de salsas, aderezos, pescados, carnes, vinagre, quesos, leche.
		Coagulante de látex natural, acidificador de pozos petroleros, estampado de telas.
		Elaboración de anhido acético, acetato de celulosa, productos de plásticos.
		Productos farmacéuticos, colorantes, insecticidas, productos químicos para fotografía.
4.	Ácido Ascórbico (Vitamina C)	Procesamiento de carnes, frutas, legumbres, confites y bebidas.
		Procesamiento de medicinas.
5.	Ácido Cítrico	Procesamiento de carnes, frutas, legumbres, confites y bebidas.
6.	Ácido Fosfórico	Fosfatado de metales y abrillantado de aluminio, jabones y detergentes, tratamiento de aguas.
7.	Ácido Nítrico	Fabricación de abonos y fertilizantes, explosivos y pinturas especialmente.
8.	Ácido Sórbico	Procesamiento de carnes, grasas vegetales.
9.	Alcohol Potable	Procesamiento de varios productos.
10.	Amonio Cuaternario	Procesamiento de productos de limpieza.
11.	Belsil CM 040	Procesamiento de productos cosméticos.
12.	Belsil CM 1000	Procesamiento de productos cosméticos.
13.	Belsil DM 350	Procesamiento de productos cosméticos.
14.	Belsil DMC 6031	Procesamiento de productos cosméticos.
15.	Belsil PDM 20	Procesamiento de productos cosméticos.
16.	Benzoato de Sodio	Procesamiento de bebidas, grasas vegetales, conservas.
17.	Catalizador T26	Fabricación de resinas de poliuretano y epoxi y resinas de polyester.
18.	Catalizador T37	Fabricación de resinas de poliuretano y epoxi y resinas de polyester.
19.	Catalizador T51	Fabricación de resinas de poliuretano y epoxi y resinas de polyester.
20.	Clorito de Sodio 80% PN	Blanqueo de textiles, procesamiento de desinfectante.
21.	Clorito de Sodio 80% PS	Blanqueo de textiles, procesamiento de desinfectantes para el agua.
22.	Colorantes a la Grasa	Procesamiento de ceras y abrillantadoras.
23.	Dextrosa Monohidratada	Procesamiento de carnes, frutas, legumbres, confites y bebidas.
		Procesamiento de medicinas.
24.	Elastosil M 2471	Fabricación de resinas de poliuretano y epoxi y resinas de polyester.
25.	Elastosil M 4512	Fabricación de resinas de poliuretano y epoxi y resinas de polyester.
26.	Emulsión de Silicona AK C 800	Procesamiento de productos de limpieza.

2/2	PRODUCTO	SUBSECTORES DE APLICACIÓN
27.	Emulsión de Silicona E 2015	Procesamiento de productos de limpieza
28.	Emulsión de Silicona E 60 350	Procesamiento de productos de limpieza
29.	Emulsión PE 550	Procesamiento de ceras
30.	Eritorbato de Sodio	Procesamiento de carnes
31.	Fragancias para elaboración de velas	Fabricación de velas
32.	Gel para Velas	Fabricación de velas
33.	Goma Guar	Procesamiento de salsas, aderezos, quesos, leche
34.	Goma Xanthan	Procesamiento de salsas, aderezos, quesos, leche
35.	HDK N15	Procesamiento de medicinas y pinturas
36.	HDK N20	Procesamiento de medicinas y pinturas
37.	Imbirex CR	Procesamiento de detergentes - tensoactivos industriales
38.	Lavrex 100	Procesamiento de desengrasantes
39.	Lavrex 200B	Procesamiento de desengrasantes
40.	Lessrex 70	Procesamiento de jabones, shampoos
41.	Nacarante MPL	Procesamiento de jabones, shampoos
42.	Parafina Snow 1800	Procesamiento de velas, ceras
43.	Pastrex 75	Procesamiento de jabones, shampoos
44.	Pastrex SH	Procesamiento de jabones, shampoos
45.	Rexamida BT	Procesamiento de detergentes - tensoactivos industriales
46.	Rexapon 80	Procesamiento de detergentes - tensoactivos industriales
47.	Rexquat WRT	Procesamiento de productos cosméticos y textiles
48.	Sasol Wax 5603 (Parafina Alemana)	Procesamiento de velas
49.	Silfoam SE 2	Antiespumante - procesamiento de alimentos
50.	Silfoam SE 47	Antiespumante - procesamiento de alimentos
51.	Silres BS 16	Procesamiento de recubrimientos, química de la construcción.
52.	Silres BS 290	Procesamiento de recubrimientos, química de la construcción.
53.	Silres REN 80	Procesamiento de recubrimientos, química de la construcción.
54.	Sorbato de Potasio	Procesamiento de carnes, grasas vegetales, bebidas
55.	Triclosan	Procesamiento de jabones, shampoos
56.	Wax 4035	Procesamiento de ceras y abrillantadoras
57.	Wax 5023	Procesamiento de ceras y abrillantadoras, confites
58.	Wax A	Procesamiento de ceras y abrillantadoras
59.	Wokamer P2272	Procesamiento de ceras y abrillantadoras

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Las materias primas que Quimatec importa se encuentran bajo las normas y certificaciones internacionales de calidad, procedimientos de manufactura, cuidado ambiental, etc. De esta manera garantiza su comercialización y uso dentro de la industria ecuatoriana, y no afectamos intereses fiscales o de la comunidad.

1.2.3 Clientes

La actividad principal de la empresa es la importación y comercialización de materias primas alrededor del Ecuador, la nómina de los clientes más representativos a diciembre de 2007 fueron:

Tabla No.1.2 Clientes más representativos Ventas de Enero a Diciembre 2007

	CLIENTES	CIUDAD	USD
1.	TESALIA SPRINGS COMPANY	MACHACHI	115.758,25
2.	INAEXPO	PUEMBO - SANTO DOMINGO	95.267,50
3.	INDUSTRIAL DANEC	SANGOLQUI	75.042,30
4.	LABORATORIOS RENE CHARDON	QUITO	41.911,00
5.	ASEOTOTAL S.A.	VALLE DE LOS CHILLOS	36.263,08
6.	BIOCARE LIMITED	QUITO	35.015,40
7.	PRONACA	QUITO - PUEMBO	31.788,95
8.	MARKETPLACE 2000 S.A.	GUAYAQUIL	27.237,78
9.	COMNACA	QUITO - PUEMBO	23.430,50
10.	LA FABRIL	MANTA	23.280,00
11.	CHAMPION TECHNOLOGIES	QUITO	16.000,00
12.	LANAFIT S.A.	QUITO	15.667,20
13.	PROWASH	GUAYAQUIL	15.241,25
14.	SIGMAPLAST	QUITO	12.320,80
15.	TRECX CIA.LTDA.	QUITO	11.448,87
16.	SUPER SYNTEKO	QUITO	10.792,22
17.	LABORATORIOS LIFE	QUITO	10.190,00
18.	BERMEO ONOFRE LUIS	QUITO	9.569,60
19.	QUALA S.A.	QUITO	9.458,25
20.	PROQUIM	QUITO	9.158,60
21.	DISMA	GUAYAQUIL	8.852,75
22.	BALDORE CIA.LTDA.	AMBATO	8.646,50
23.	SIPIA S.A.	PUEMBO	7.583,05
24.	ESCANDON PACHECO JOSE	CUENCA	6.685,47
25.	TECNIAROMAS	QUITO	6.220,80
26.	FRIXONE ASTORGA MARIA	QUITO	6.074,22
27.	INDECAUCHO CIA.LTDA.	QUITO	6.027,75
28.	SALAZAR BENITEZ ALEJANDRO	QUITO	5.902,15
29.	PEÑA HERRERA LEOPOLDO	QUITO	5.844,85
30.	INTRIAGO CIA.LTDA.	QUITO	5.765,25
31.	LINKPRO CIA.LTDA.	QUITO	5.246,15
32.	LABORATORIOS JOSÉ QUIROZ	GUAYAQUIL	5.064,00
33.	INCREMAR CIA.LTDA.	QUITO	5.056,34

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Además de la comercialización desde sus bodegas Quimatec realiza ventas indirectas a través de sus representadas a muy pocos clientes, esto es, importaciones directas desde el puerto de embarque hasta el puerto de destino donde solamente los documentos se deben remitir a Quimatec y el resto de logística se encarga el importador, esto es transporte y otros trámites aduaneros. Por este trabajo la empresa obtiene comisiones de entre 3 y 5% que al finalizar el año 2007 fueron de USD 13.853,00 es decir el 1,4% de sus ventas totales.

1.2.4 Proveedores

Los proveedores extranjeros de materias primas industriales son:

Tabla No. 1.3 Proveedores Extranjeros de Enero a Diciembre de 2007

PROVEEDORES EXTRANJEROS	PAÍS	USD
AMERICAN CHEMICAL	URUGUAY	146.074,30
B.M.P GmbH.	ALEMANIA	88.196,00
KAHL & Co.	ALEMANIA	77.570,00
ERCROS	ESPAÑA	61.050,00
SASOL WAX GmbH.	ALEMANIA	49.900,00
NORBRIGHT INDUSTRY Co.	CHINA	42.445,00
A.H.A. INTERNATIONAL	ALEMANIA	32.900,00
PENPET PETROCHEMICALS	ALEMANIA	20.462,40
HANDELSGESELLSCHAFT	ALEMANIA	14.850,00

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Adicionalmente a estas empresas de prestigio internacional Quimatec se abastece localmente para cubrir demandas insatisfechas u oportunidades de negocios que se presenten de los siguientes proveedores nacionales más representativos.

Tabla No. 1.4 Proveedores nacionales de Enero a Diciembre de 2007

PROVEEDORES NACIONALES	CIUDAD	USD
BRENNTAG ECUADOR S.A.	QUITO	73.978,10
MONICOLOR	QUITO	3.740,50
PROVEQUIM	QUITO-GUAYAQUIL	7.935,50
QUIMASA	QUITO	11.287,50
QUIBECO	GUAYAQUIL	3.830,00
RESIQUIM	QUITO-GUAYAQUIL	18.467,75
SOLVESA	QUITO-GUAYAQUIL	12.357,60

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Como complemento a su actividad principal Quimatec tiene representaciones de empresas internacionales de gran prestigio con las cuales se realizan negocios tanto para su distribución como indent y que a continuación detallamos.

Tabla No. 1.5 Empresas Representadas por Quimatec en el Ecuador

EMPRESA	PAÍS
AMERICAN CHEMICAL	URUGUAY
BULK MEDICINES & PHARMACEUTICALS	ALEMANIA
CERAMTEC	MALASIA
CLARIFOIL	INGLATERRA
ERCROS	ESPAÑA
KAHL	ALEMANIA
KALLE	ALEMANIA
SIMPSONS	INGLATERRA

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

1.2.5 Competencia

Resulta necesario hacer referencia a la evolución del mercado de importación y comercialización de materias primas industriales durante los últimos años:

Tabla No. 1.6 Evolución de las Importaciones de M. Primas Industriales

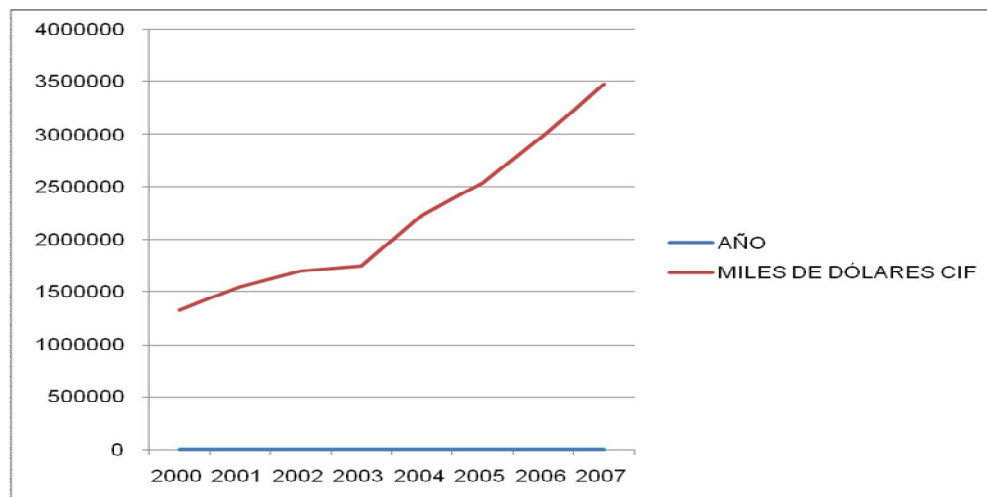
AÑO	MILES DE DÓLARES CIF	INCREMENTO ANUAL %
2000	1.329.787	-
2001	1.548.687	16%
2002	1.701.655	10%
2003	1.745.779	3%
2004	2.237.143	28%
2005	2.540.026	14%
2006	2.993.538	18%
2007	3.477.599	16%

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Las cifras de 2000 - 2006 son definitivas, 2007 son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. Excluye ajustes de Balanza de Pagos.

GRÁFICO No. 1.2 Evolución de las Importaciones de M. Primas Industriales



Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Quimatec ha importado entre 16 y 17 productos los últimos años, los mismos tienen varios competidores, en la siguiente tabla las enlistamos.

Tabla No. 1.7 Empresas importadoras y comercializadoras de materias primas industriales

EMPRESA	CIUDAD
ADITMAQ	QUITO
APRODIN	QUITO
BRENTAG	QUITO
CHEMTECH	QUITO
IMPORTACIONES H&H	QUITO
MANOPI	QUITO
PROQUIMSA	QUITO
PROVEQUIM S.A.	QUITO
QUIFATEX	QUITO
RESIQUIM S.A.	QUITO
SOLVESA	QUITO

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

De este listado de empresas solamente Manopi, Importaciones H&H y Quimatec no tienen sucursal en Quito y en Guayaquil respectivamente, el resto las tienen y están presentes en los mercados más grandes del país con su fuerza de ventas insitu.

Es necesario destacar que de estas 10 empresas competidoras 2 se encuentran dentro de las 500 mejores empresas del país, Resiquim y Brenntag.

Siete de estas empresas están en capacidad de atender a industrias de cualquier tipo, en los casos de Quimatec, Aprodin, Importaciones H&H, Manopi, Chemtech y Provequim tienen líneas de comercialización limitadas y solamente de especialidades por lo que competir con los volúmenes y precios que manejan las empresas más grandes es muy complicado.

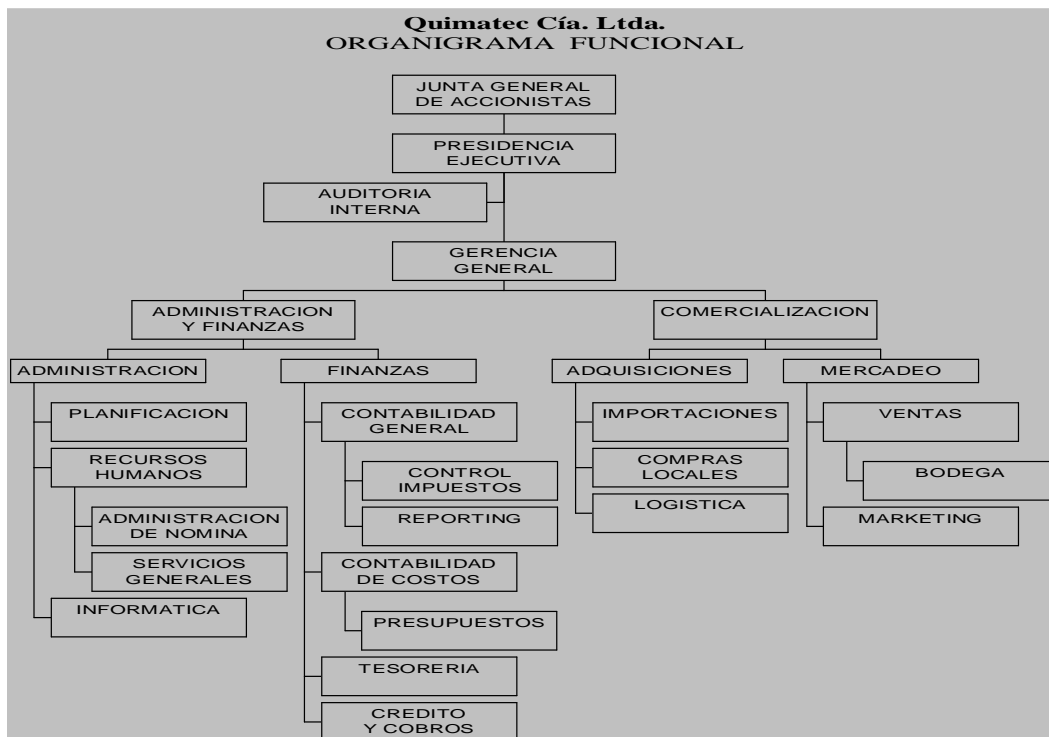
Existen varias empresas que comercializan “re-vendiendo” incluyendo varias empresas del listado arriba indicado pero en su mayoría son empresas aún más pequeñas y se produce cuando los clientes de las empresas importadoras se encuentran desabastecidos por las mismas o les han cerrado el crédito, entonces deben acudir al resto de empresas importadoras o comercializadoras del producto que buscan. Esta triangulación encarece mucho las materias primas ya que cada empresa por lo menos gana un margen mínimo del 10%.

1.3 Cultura Organizacional

1.3.1 Organigrama

A partir del año 2003 hasta la actualidad, la empresa presenta el siguiente organigrama funcional que no ha sido aplicado o discutido por la actual administración.

GRÁFICO No. 1.3 Organigrama de Quimatec elaborado y no aplicado



1.3.2 Funciones

A continuación se detallan las funciones generales de los colaboradores de la empresa:

- Un mensajero, encargado del aseo, limpieza, gestor de cobranza y recaudador.
- Un bodeguero, encargado de almacenar, despachar y recaudar.
- Una asistente de contabilidad e importaciones.
- Un asistente de ventas y gerencia.
- Un vendedor, que se encarga de atender y buscar clientes dentro de la ciudad de Quito y los Valles aledaños.
- Un gerente general, encargado del área administrativa y logística que también realiza ventas.
- Un gerente de ventas, que preferentemente atiende a clientes de provincias.
- Un gerente financiero, encargado del área financiera.

1.3.3 Filosofía Corporativa

La empresa no tiene definida aun su filosofía corporativa (visión, misión, valores, políticas, etc.)

1.4 Problemática

Pese a que la empresa ya esta trece años en el mercado y la han venido administrando de una manera aceptable, existen diversos factores, tanto internos como externos que han evidenciado que la falta de un modelo de gestión estratégica dificulta a Quimatec Cía.Ltda., optimizar sus recursos con el fin de hacer más eficiente su comercialización y por ende generar una mayor rentabilidad. Evidentemente la carencia de este modelo de gestión estratégica,

distorsiona el crecimiento y desarrollo económico sostenido de la empresa, limitando sus niveles de ventas y cediendo participación dentro de los segmentos de mercado en los que opera. Esta situación ha ocasionado que su actual administración en las áreas de Importaciones, Ventas, Cobranza, Contabilidad, Talento Humano, Almacenamiento y Distribución basada en funciones se encuentre vulnerable e influya mucho en errores y aumento de costos innecesarios.

1.4.1 Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de Causa-Efecto o Espina de Pescado, es una herramienta que facilita el análisis de problemas y sus soluciones. Esta herramienta facilitará la visualización práctica de los problemas que presenta Quimatec Cía.Ltda., mismos que fueron determinados en base a un sondeo de opinión y varias conversaciones entabladas con el grupo laboral de la empresa, observación y análisis personal (Anexo 1, Pág.244).

Diagrama de Ishikawa – Causa y Efecto de Quimatec (1/2)

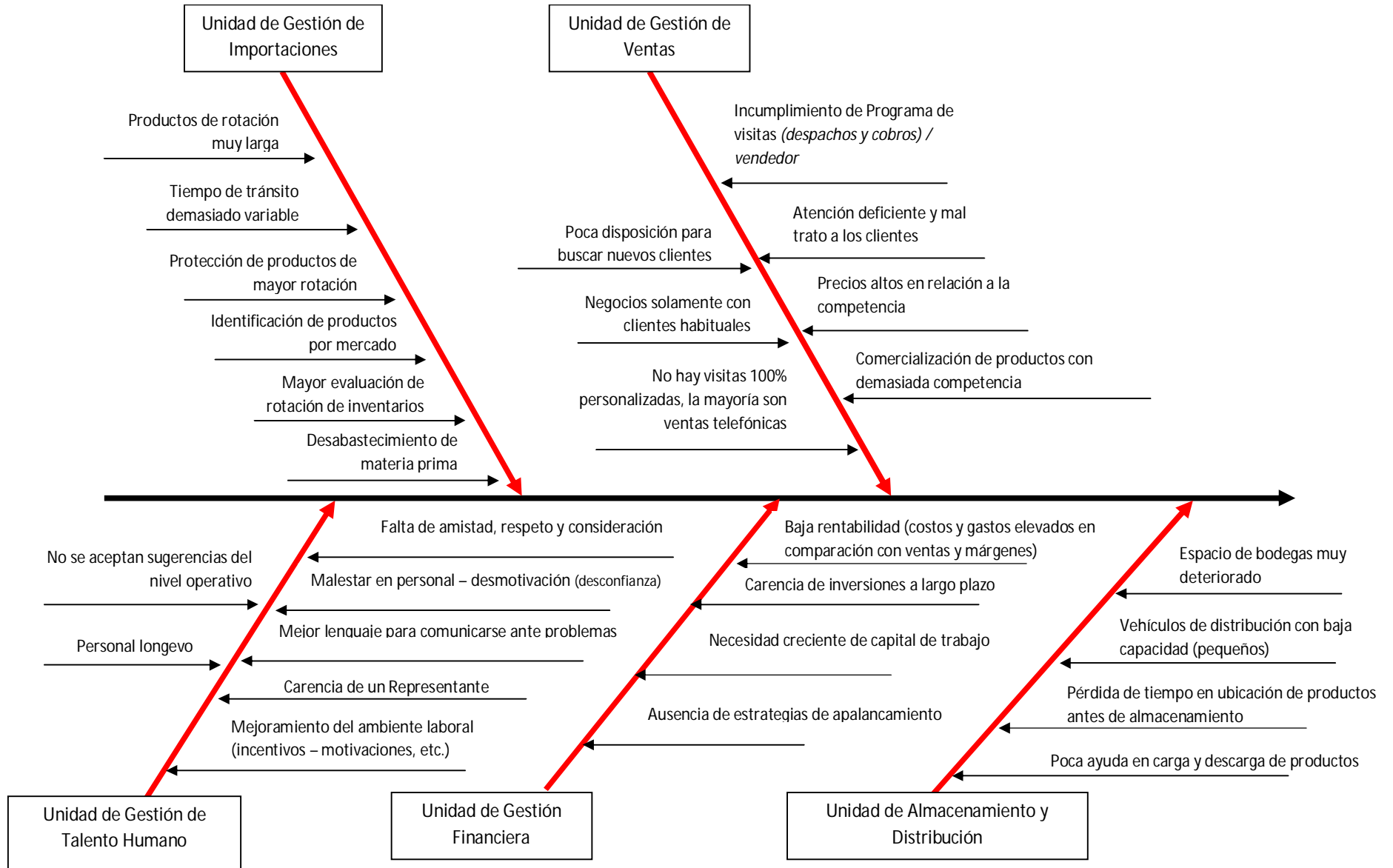
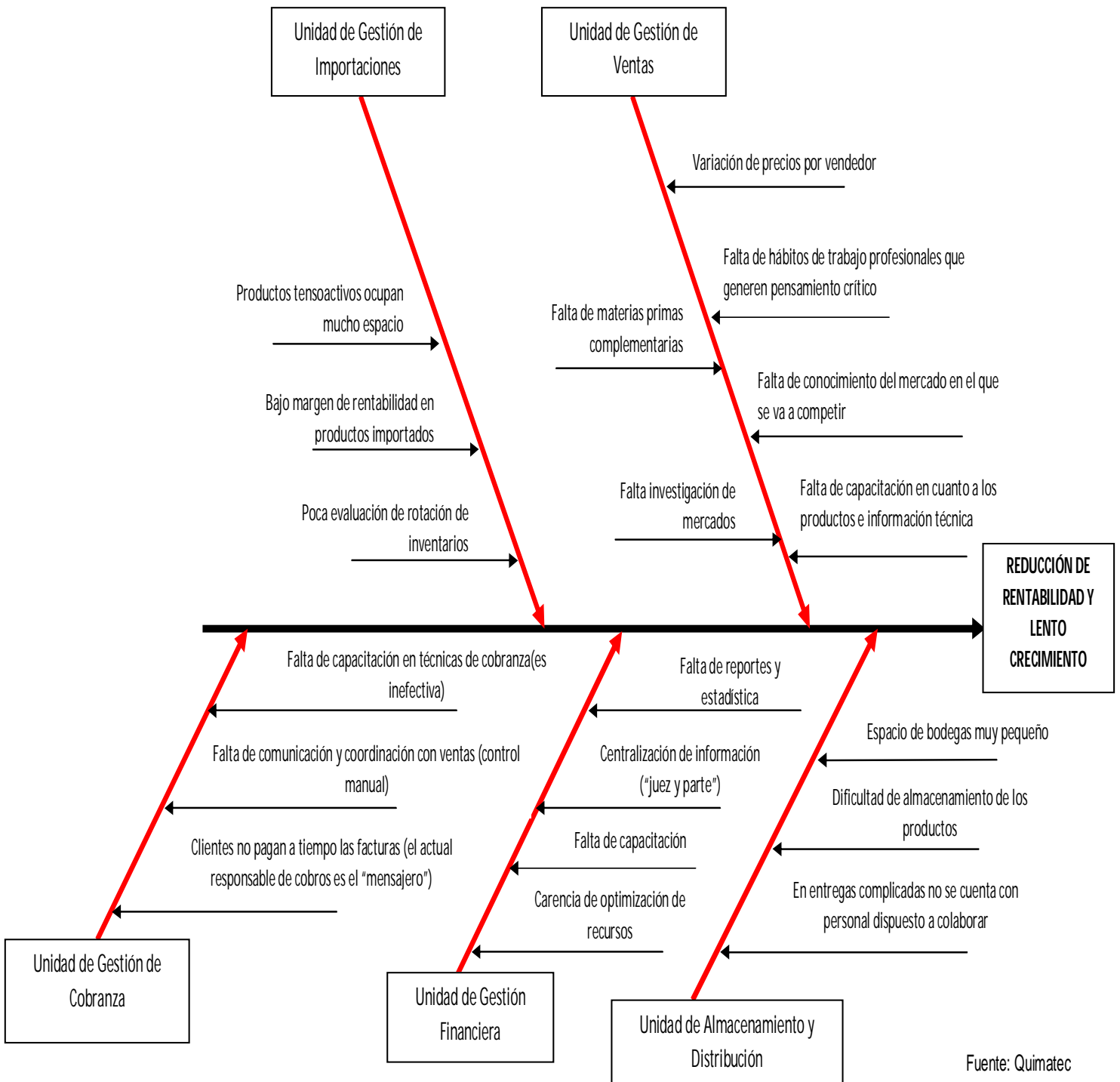


Diagrama de Ishikawa – Causa y Efecto de Quimatec (2/2)



Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

1.4.1.1 Unidad de Gestión de Importaciones

Los puntos más deficientes dentro de este aspecto se centran en la importación de productos que generan poca rentabilidad, en la falta de un sistema de control de inventarios que permita realizar una evaluación de la rotación del mismo y evite el desabastecimiento frecuente.

1.4.1.2 Unidad de Gestión de Ventas

En esta unidad entre los aspectos más deficientes podemos destacar, incumplimiento del programa de visitas del vendedor puesto que debe adicionar a sus actividades la gestión de cobros y despachos, los productos que comercializa la empresa cuentan con una alta competencia en el mercado, impidiendo su crecimiento y ampliación con márgenes de utilidad bajos, no existe un contacto personalizado con el cliente dado que la mayoría de ventas son telefónicas, falta de conocimiento dentro del mercado en el que se va a competir, falta de capacitación a los vendedores por falta de organización de la información y recursos que desencadenan en disminución de ventas e incapacidad de negociación exitosa, falta de disponibilidad de materias primas complementarias e investigación de mercados.

1.4.1.3 Unidad de Almacenamiento y Distribución

En esta unidad las deficiencias más notorias están en el despacho de los productos ya que se cuenta con vehículos de baja capacidad porque así decidieron adquirir los socios y no tomaron en cuenta el beneficio que un vehículo grande puede traer a la empresa en cuanto a la productividad de la misma, espacio de almacenaje muy pequeño y con piso irregular debido a que el inmueble es arrendado y cualquier mejora correría por cuenta de la empresa y nunca han pensado en la posibilidad de adquirir instalaciones propias disminuyendo así el crecimiento de Quimatec, en despachos complicados no se cuenta con más que una persona para realizarlos ya que de esta unidad solamente esta encargado una persona haciendo así menos eficiente esta función, finalmente la pérdida de tiempo en reubicación manual de productos antes de almacenar las nuevas importaciones ya que el espacio físico es muy

reducido y no se cuenta con un montacargas que agilite esta actividad y de esta manera elevar la capacidad de la empresa.

1.4.1.4 Unidad de Gestión Financiera

Dentro del desempeño del área administrativa esta unidad tiene deficiencias como baja rentabilidad por costos y gastos elevados en comparación con ventas y márgenes porque muchas ventas se ejecutan con márgenes bajos y el beneficio final es muy poco en comparación con el movimiento que generan los mismos, falta de inversiones a largo plazo por falta de recursos que al no hacerlas pueden atentar contra el futuro de la empresa, necesidad creciente de capital de trabajo por el movimiento que va en aumento y obligaciones financieras que cumplir, ausencia de estrategias de apalancamiento financiero por primordiar beneficios personales antes que a la empresa que sin duda esta afectándola actualmente, falta de estadística y reportes ya que no existe un procedimiento sistemático que genere un beneficio y buen uso de la información generada por la empresa que resta posibilidades de actuar a tiempo en el mercado, centralización e incompleta difusión de datos e información de interés general a pesar de que los tres socios trabajan en la empresa ya que existe poca delegación de responsabilidades y grupos de trabajo confiables que garanticen el buen desarrollo de las actividades de la empresa y que si no cambian de alguna manera habrán inconvenientes cada vez más críticos, finalmente falta de capacitación a los responsables de esta unidad a causa de poca disposición para aceptarla e inexistencia de programas de superación profesional.

1.4.1.5 Unidad de Gestión de Cobranza

Esta función es tal vez la que mayor descuido tiene ya que es inefectiva por falta de capacitación de su encargado por inexistencia de programas de superación profesional que ayuden a disminuir la cartera vencida, falta comunicación y control con la unidad de ventas porque existe poca confianza por parte del encargado y se dan casos en los que se sigue despachando a clientes con varias facturas vencidas y que sin duda esto resta recursos y aumenta problemas a la compañía, registran manualmente las fechas de posibles pagos o llamadas a realizar ya que el encargado no dispone y esta

incapacitado para utilizar tecnología, lo que disminuye productividad y eficiencia del mismo y que la empresa soporta actualmente, los clientes no pagan a tiempo las facturas por falta de seguimiento, control y movimiento continuo de la responsabilidad de cobranza ya que cuando existen problemas con algún cliente se traslada a ventas, el responsable de gestionar las cobranzas es el actual “mensajero” esto porque es la persona que desde hace ya varios años lo inicio y continua haciéndolo sin duda esto disminuye recursos económicos e imagen con los clientes ya que la desorganización en esta área se percibe y es explotada por los clientes.

1.4.1.6 Unidad de Talento Humano

La evolución que ha tenido la empresa a través del tiempo se ha enfocado en varios aspectos de vital importancia pero al mismo tiempo ha descuidado otros que han imposibilitado implantar un modelo de gestión estratégica que facilite su evolución. Dentro de los aspectos descuidados en el desarrollo y crecimiento de la empresa en los últimos años es necesario destacar la determinación de su misión, visión y objetivos específicos que encaminen los esfuerzos de la organización. Así mismo, la empresa no ha aplicado su organigrama estructural - funcional que podría permitir visualizar la departamentalización de la misma, limitando así las funciones de cada unidad administrativa. Esto acompañado de la desmotivación en el personal, falta de apertura de los directivos para aceptar sugerencias del nivel operativo, carencia de atención de parte de algún representante de recursos humanos y un ambiente laboral continuamente pesado, ha impedido el crecimiento de la organización y el comportamiento del personal en alcanzar las expectativas de la empresa y sus accionistas.

Se puede observar que el crecimiento de Quimatec se ha visto afectado por la falta de promoción, difusión y rotación de sus productos y servicios o incluso dichos factores pueden estar erróneamente dirigidos y enfocados.

En el ámbito financiero se hace notoria la ausencia de políticas que normen un proceso financiero que contribuya a que los recursos generen un mayor beneficio que impulse al crecimiento de la empresa. Si se habla de carencia de políticas financieras, esto sin duda, viene ligado a la falta de definición de lo

que abarca cada actividad y rubro financiero en lo que implica el proceso como un todo.

Sin embargo y adicionalmente a las causas expuestas con anterioridad, cito a las que mayor incidencia tienen en el problema identificado, dichas causas son de tipo administrativas ya que no se cuenta con una filosofía corporativa que abarque todas las áreas. Dicho de otra manera la empresa desconoce por completo sus logros alcanzados y mucho menos su potencial para incrementarlos.

1.5 Objetivos del Estudio

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión estratégica para la empresa Quimatec Cía.Ltda., basado en Balanced Scorecard a través de un análisis situacional interno y externo de la empresa, planteando y formulando estrategias e indicadores de gestión que contribuyan con el desarrollo y crecimiento de la misma, en un periodo de cinco meses.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para determinar los factores que más afectan en su crecimiento, potencializando sus fortalezas y eliminando sus debilidades a fin de aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar el impacto de las amenazas.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa, es decir, plantear su filosofía corporativa que se enmarque en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.
- Establecer un cuadro de mando integral (CMI) para la empresa, determinando las metas, medios y medidas que permitan gestionar y monitorear el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Definir el presupuesto de inversión de los proyectos a fin de realizar la evaluación financiera que posibilite determinar la viabilidad o no de la

implementación del Modelo de Gestión Estratégica basado en B.S.C para Quimatec.

1.6 Marco Referencial

1.6.1 Marco Teórico

1.6.1.1 Planificación Estratégica

De forma general se puede decir que la planificación estratégica conlleva a la implementación de planes con el propósito de alcanzar ciertas metas u objetivos propuestos.

Sallenave, afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. Considerando este concepto, se puede deducir que la Planificación Estratégica como un proceso donde se evaluará la naturaleza misma de la empresa, es decir, se realiza un diagnóstico situacional de la empresa con el objetivo de tomar las decisiones más apropiadas con el fin de maximizar la eficiencia dentro de los procesos de la organización, generar ventajas competitivas y por ende garantizar un posicionamiento efectivo para la empresa dentro de los segmentos de mercado en los que decida operar.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias¹.

Se la puede considerar como una herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones que intenta conseguir lo siguiente:

- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa y sus unidades de negocio.

¹<http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>

- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la toma de decisiones
- Incrementar los beneficios para la empresa disminuyendo al mismo tiempo los posibles riesgos que se lleguen a presentar.

Una buena planificación estratégica debe ser:

- Capaz de alcanzar objetivos
- Factible y apropiada a la organización
- Capaz de proporcionar una ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes

Todo proceso de Planificación estratégica se fundamenta en tres aspectos:

1. Situación actual de la empresa.

- Análisis Situacional de la empresa.
- Análisis del Macro y Micro ambiente.

2. Expectativas de hacia dónde quiere llegar la empresa.

- Planteamiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

3. Determinar cómo se ha de llegar hacia donde se quiere llegar.

- Diseñar las estrategias necesarias y suficientes para generar ventajas competitivas y garantizar posicionamiento

Existen ciertos factores que se deben evitar cuando se realiza una planificación estratégica, estos factores se pueden resumir de la siguiente forma:

- Destinar demasiado tiempo a la descripción de la empresa.
- Establecer objetivos que no sean medibles.
- Negligencia en el análisis del mercado y competencia.

- Falta de previsión el cronograma y presupuesto del plan estratégico.
- Recolección inapropiada de información
- Desconocimiento de la verdadera naturaleza del problema
- Incapacidad de obtener el objetivo deseado

Como conclusión resulta necesario resaltar la importancia de la planificación estratégica para la consecución de las metas y objetivos que se planteen en la organización de una forma efectiva.

1.6.1.2 Modelo de gestión estratégica

De forma general, resulta necesario establecer la importancia que tiene que en una empresa el planteamiento, tanto la visión y misión, así como también las metas y objetivos, ya sean esto a corto, mediano o largo plazo, pues estos direccionarán los esfuerzos de la empresa y determinarán el camino que ésta deberá seguir para consolidarlos. En este punto podemos considerar a un modelo de gestión estratégica como una herramienta administrativa utilizada para la consecución eficiente y efectiva de estos objetivos y metas.

José Ramón Betancourt en su texto de Gestión estratégica “Navegando hacia el cuarto paradigma”, define la gestión estratégica como *“el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”*.

Puesto en otras palabras, el modelo de gestión estratégica puede ser considerado como una herramienta utilizada por los departamentos gerenciales o administrativos de una organización para generar ventajas competitivas formulando estrategias que permitan el cumplimiento de metas y objetivos, optimizando los recursos de la empresa y adaptándolos de forma eficiente al medio en que esta opere.

Un sistema de gestión estratégica se entiende como un proceso lógico que cumple varias etapas, dentro de las cuales resulta necesario recalcar la definición de la visión y misión, un estudio interno y externo de la empresa que puede definirse como el análisis situacional de la misma, definición del

problemas o problemas de la organización, la estructuración de estrategias, la definición de proyectos y presupuesto de los mismos:

- Se puede definir a la visión como la aspiración alcanzable a la que la empresa pretende llegar un período de tiempo determinado
- Por otra parte, la misión, comprende aspectos relacionados con el producto, los procesos productivos, segmentos de mercado y la filosofía bajo la cual se maneja la empresa.
- El análisis situacional comprende principalmente un estudio de interno de fortalezas y debilidades de la organización, así mismo como un análisis de ciertos factores externos como amenazas y oportunidades. Este tipo de estudio o análisis se denominado FODA.
- La estructuración de estrategias comprende establecer medios de acción para orientar y direccionar las operaciones de la empresa. Estas estrategias enfatizan el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, garantizando que se aprovechen las oportunidades y fortalezas, neutralizando amenazas y corrigiendo debilidades.
- La definición del problema o problemas hace referencia a las carencias de la organización o procesos que se deben reestructurar.
- Los proyectos se pueden definir como nuevas líneas de acción en las que puede intervenir o invertir la organización.
- En cuanto a los presupuestos, se puede decir que estos hacen referencia a la demanda de capitales que demanda cada proyecto nuevo.

GRÁFICO No. 1.4 Modelo de Gestión Estratégica



Fuente: http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia_fm.htm
Elaborado por: http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia_fm.htm

1.6.1.3 Establecimiento de Metas

Se puede considerar una meta como un fin común que se persigue en una institución, en tal virtud, el establecimiento de metas resulta fundamental para toda empresa al iniciar cualquier tipo de proyecto, ya sea este a corto plazo (menor a un año), mediano plazo (entre 1 y 5 años) o largo plazo (mayor a 5 años), pues estas direccionarán los esfuerzos de la empresa y determinarán el camino que ésta deberá seguir para consolidarlas en forma eficiente.

Se sabe que, el establecimiento formal de metas y objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se plantean metas y objetivos claros, además, cuanto más específicas son las metas propuestas, más eficaces resultan para motivar el comportamiento y direccionamiento estratégico de cualquier empresa, siendo poco adecuados los objetivos de tipo general².

² <http://www.losrecursoshumanos.com/establecimiento-metas.htm>

En este punto resulta necesario considerar a un modelo de gestión estratégica como una herramienta administrativa clave para la consecución de las metas planteadas por la empresa.

De forma general se pueden considerar los siguientes siete pasos al momento de definir de mejor manera las metas para cualquier institución o empresa.

Paso 1. Identificación de los objetivos

Definir qué es lo que se desea alcanzar tomando en consideración dos aspectos fundamentales

- **Deben ser específicos y mensurables:** Los objetivos que se vayan a plantear deben ser claros, concisos y concretos, así mismo deben tener la particularidad de permitir ser medidos en términos numéricos.
- **Deben establecerse positivamente:** esto con el propósito de que los objetivos planteados se vean como hechos ya consumados enfatizando el logro de los mismos.

Paso 2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios

Se deben establecer cuáles son los beneficios que percibirán la empresa en sí y cada uno de los agentes que tienen cierto tipo de relación o dependencia con la misma (accionistas, empleados, clientes, proveedores). Puesto en otras palabras, se debe determinar que agentes relacionaos con la empresa resultan beneficiados con la consecución de las metas planteaas, pues, sin importar el ámbito donde se establezcan las metas, sus objetivo será la búsqueda de un beneficio ya sea este general o individual.

Paso 3. Fijación de límites de tiempo

Establecer límites de tiempo crea un sentido de urgencia para realizar las acciones que llevarán a la consecución de los objetivos que se lleguen a plantear.

Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por

conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante³.

Paso 4. Identificación de los principales obstáculos

Identificar los posibles problemas que se pueden presentar durante el proceso de la consecución de las metas planteadas, con el propósito de generar planes contingentes que ayuden a sortear estos posibles problemas.

"Cada problema lleva en sí mismo la semilla de su propia solución" Stanley Arnold

Paso 5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Se deben determinar con exactitud cuáles son los niveles de conocimiento necesarios, así mismo seleccionar el grupo humano más calificado para concretar de forma eficiente las metas propuestas.

Paso 6. Identificación de colaboradores

Tener en claro con que departamentos se trabajará para la consecución de las metas planteadas en la organización. Por ejemplo, si se quiere mejorar el nivel de ventas de la empresa, se trabajará en conjunto con el departamento de ventas de la empresa.

Paso 7. Desarrollo del plan de acción

Determinar los lineamientos bajo los cuales se pretenden conseguir las metas planteadas, estos lineamientos deben ser paralelos al cronograma de tiempo establecido para las mismas, detallando las actividades a cumplir, los encargados de que estas actividades se cumplan, el tiempo otorgado al cumplimiento de cada actividad, etc.

³ McCullough, Mamie. Aprenda a decir "yo puedo". Ed. Grijalbo

1.6.1.4 Análisis del Entorno

De una manera práctica se puede definir al entorno como a todos los factores que de una u otra forma están relacionados con el funcionamiento de la empresa, es decir, todos aquellos elementos externos que influyen en el funcionamiento presente y futuro de la organización. Se puede decir que un buen análisis del entorno garantiza que la empresa logre un posicionamiento efectivo, genera buenos resultados, y enfrente los posibles cambios que se pueden presentar en los mercados de una manera más eficiente.

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica, pues este contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson)⁴.

Existen tres maneras básicas de analizar el entorno de un negocio:

- **Análisis ad-hoc:** Este tipo de análisis se lo realiza dentro de un período corto de tiempo, generalmente consiste en realizar exámenes o estudios esporádicos, y su aplicación generalmente se da cuando la organización comienza a experimentar inestabilidad dentro de sus segmentos de mercado.
- **Análisis regular:** El análisis regular de entorno consiste en estudios programados de entorno. Este tipo de análisis generalmente lo practican las empresas una vez cada año.
- **Análisis continuo:** Se lo conoce también como Método de Aprendizaje Continuo. Se presenta en empresas u organizaciones que recopilan datos de sus segmentos de mercado en forma continua y permanente. Permitiendo a las empresas generar ventajas competitivas, prever posibles cambios dentro de sus segmentos y evidentemente generar estrategias que les permitan afrontar de forma más eficiente esos cambios.

⁴ Marta Pérez: "Guía Práctica de Planeación Estratégica"

La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo⁵.

Análisis del Macro Ambiente.

El análisis del macro ambiente se basa en el estudio de las fuerzas ambientales, su naturaleza e influencia, que a nivel macro influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, entendiéndose como fuerzas macro ambientales aquellas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.

Dentro de los principales factores que analiza el macro ambiente, se pueden mencionar los siguientes:

- Entorno Demográfico
 - Características de la población
 - Tamaño de la población y distribución
 - Distribución por edades
 - Niveles de ingresos
 - Orígenes étnicos
 - Afiliaciones religiosas
 - Tasa de crecimiento de la población
 - Tasa de natalidad y mortalidad de la población
 - Análisis del proceso de migración y sus tasas
 - Esperanza de vida al nacer

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno

- Entorno Económico
 - Renta per cápita.
 - Crecimiento de la renta.
 - Tasa de desempleo.
 - Tasa de Inflación.
 - Tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.
 - Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa
 - Nivel de distribución de los ingresos de la población.
 - Tendencia del nivel general de precios (IPC)
 - Estudio de la balanza de pagos del país
 - Estudio de la balanza comercial de país
 - Análisis de la deuda externa, pública y privada

- Entorno Social
 - Influencias sociológicas
 - Cambios que se producen en la sociedad
 - Tendencias de comportamiento
 - Perspectivas de desarrollo social

- Entorno Político
 - Estabilidad y riesgo político
 - Deuda del gobierno
 - Déficit o superávit presupuestario
 - Nivel de impuestos corporativos y personales

- Aranceles de importación
- Restricciones a la exportación
- Restricciones en flujos financieros internacionales
- Situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.
- Descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus Instituciones, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades de la empresa.
- Un análisis de los gremios y grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.
- Entorno Cultural
- Definición y contrastación de los conceptos de cultura y civilización
- Caracterización de las culturas y subculturas que conforman la población
- Valores
- Creencias
- Factores de comportamiento
- Tradiciones y Expresiones Culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc.).
- Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado.
- Entorno Jurídico
 - Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones.

- Entorno Tecnológico
 - Hace referencia a la tecnología que utiliza la empresa y aquella tecnología disponible en los mercados mundiales. Como este factor puede mejorar la producción de la empresa.

- Entorno Ecológico
 - Describe características de carácter geográfico y topográfico donde operar la empresa
 - Identificar la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura
 - Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa
 - Analiza la incidencia que tiene en el comportamiento de la empresa, las leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.
 - Determina los efectos ambientales que produce la operación de la empresa.
 - Determina las fuentes contaminantes de la empresa y de las clases de contaminantes de la actividad.

- Estructura del Sector
 - Competidores Potenciales
 - Competidores Existentes
 - Sustitutos
 - Compradores
 - Proveedores

Análisis del Micro Ambiente

A decir por F. Dudiuk “El micro entorno de la Empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, Modelo que distingue los distintos actores que generan influencias sobre la Empresa. Estos actores son: Los Proveedores quienes negocian la subida de sus precios, la Competencia Directa donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial, los clientes quienes fuerzan la baja de los precios, y se integran posibles competidores y empresas sustitutas”

Puesto en otras palabras, se entiende como micro entorno al entorno inmediato a la empresa, los factores que se encuentran alrededor de los departamentos de la empresa e influyen en el funcionamiento directo de la organización.

En 1980 Michael Porter desarrolló un método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

1.6.1.5 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico permite establecer con que niveles de eficiencia está funcionando la empresa, del mismo modo facilita el monitoreo de las estrategias implantadas durante el proceso de planificación estratégica, certifica el óptimo cumplimiento de las mismas y tabula los resultados obtenidos.

De forma general se puede decir que el diagnóstico estratégico no busca otra cosa que dar respuestas a varias preguntas que se van presentando a lo largo de la investigación. Así tenemos por ejemplo la primera pregunta a responder, ¿En qué tipo de negocio se encuentra la empresa? Una vez respondida esta pregunta se pueden pasar al determinar otros factores como ¿a quiénes están enfocados los servicios o productos de la empresa?, ¿quiénes son los clientes y potencialmente clientes de la empresa?, ¿cuáles son los recursos que dispone la empresa para el desarrollo de sus actividades?

Al continuar con diagnóstico estratégico se deberán determinar factores como:

Análisis del entorno de la empresa:

- ¿Es rentable el entorno para que la empresa desarrolle sus actividades?
- ¿Dispone el entorno de los recursos necesarios y suficientes para que la empresa cumpla con sus procesos productivos y de comercialización?
- ¿Existe un entorno más conveniente para ubicar la empresa?
- ¿Conviene trasladar o cambiar a la empresa de su entorno actual?

Análisis de mercado

- ¿Cuál es el factor crítico de éxito de la empresa?
- ¿Cuál es posicionamiento de la empresa en el mercado?
- ¿Qué tan fuerte es la competencia de la empresa?
- ¿Cuál es la capacidad financiera de la empresa y su esta será suficiente para operar dentro de los límites de su misión y objetivos?

Planes y estrategias

- ¿Dispone la empresa de algún plan estratégico?
- ¿Cuenta con algún tipo de plan de contingencia?
- ¿Efectúa controles de gestión?
- ¿Se cumplen las metas y objetivos presupuestados?

Análisis financiero

El análisis financiero se centrará básicamente en el control de costos y gastos y su evolución durante los procesos productivos.

Cada uno de los elementos o factores anotados anteriormente debe guardar relación y armonía entre sí, de esta forma se garantizará que las metas y objetivos sean cumplidos satisfactoriamente. El diagnóstico estratégico debe ser continuo, modificando las interrelaciones de cada factor en la medida que ocurran y tomando en consideración las características cambiantes del entorno.

1.6.1.6 Análisis Matricial

1.6.1.6.1 De resumen

El análisis matricial de resumen se fundamenta en el análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa, es decir un análisis FODA, que no es otra cosa que una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información suficiente para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

1.6.1.6.2 De ponderación.

En análisis matricial de ponderación considera todos los factores que tienen incidencia en la actividad comercial de la empresa, es decir, factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización y que inciden directamente en ella favoreciendo o perjudicando su funcionamiento. La ponderación de estos factores posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

1.6.1.6.3 De acción.

El análisis matricial de acción busca capitalizar las oportunidades y minimizar los riesgos direccionando el proceso de planeación estratégica con el propósito de eliminar las debilidades e incrementar las fortalezas de la organización. Así mismo permite generar estrategias que reduzcan el impacto de las amenazas y se aprovechen de forma más eficiente las oportunidades, capitalizando el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

1.6.1.6.4 De síntesis.

En cuanto al análisis matricial de síntesis se puede decir que resume los aspectos más puntuales y de oportunidad de la investigación.

1.6.1.6.5 De validación.

El análisis matricial de validación es una herramienta que permite reafirmar o contradecir las conclusiones

1.6.1.7 Escenarios

Se entiende por escenario a la descripción escrita de una situación que podría acontecer en el futuro, es decir, una situación hipotética futura. Kahn y Wiener, definen el escenario como “una hipotética secuencia de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en procesos causales o puntos de decisión”.

El llamado Método de Escenarios o Método de Construcción de Escenarios es una herramienta que utiliza la prospectiva para mostrar interacciones entre varias variables, tendencias y eventos futuros, o bien para ayudar a revisar la consistencia de los pronósticos en que se basa la situación futura. “Se trata de la descripción de una visión futura consistente en las circunstancias o condiciones que definen el entorno en que una organización (puede ser el país, un área estratégica, un foro, una empresa, un conjunto de empresas, un espacio geográfico, un mercado, etc.).

El “Método de Escenarios” se enfoca en responder dos preguntas:

1. ¿Cómo podría suceder hipotéticamente una situación, paso a paso?
2. ¿Qué alternativas existen, para cada actor a cada paso, para evitar, desviar o facilitar el proceso?”⁶

En pocas palabras, un escenario es una herramienta que permite medir y elegir entre varias alternativas aquella que garantice una toma de decisiones eficiente.

- **Escenarios de tendencias:** Este tipo de escenario es el más cercano a la realidad y refleja los acontecimientos más probables. En síntesis se puede decir que el escenario de tendencias es posible, probable, plausible
- **Escenarios de contrastes:** Este tipo de escenarios reflejan situaciones y por demás opuestas a los escenarios de tendencias.

⁶ [http://www.gesi-online.com.ar/Ellargo%20li\(2\).htm](http://www.gesi-online.com.ar/Ellargo%20li(2).htm)

- **Escenario prescriptivo o normativo:** Refleja la situación que se desea alcanzar. Explicita valores y elecciones acerca de como el futuro debe ser visto o alcanzado

Fases en la construcción de escenarios

- Descripción del presente
 - Descripción del sistema y su contexto
 - Identificación de variables
- Identificación de actores sociales
 - Roles y responsabilidades
- Formulación de hipótesis
- Definición de un horizonte temporal
 - Establecer las metas a alcanzar en un determinado período de tiempo, para posteriormente evaluar los logros en función de esas metas
- Definición de escenarios alternativos
 - Escenarios de tendencias
 - Escenarios de contrastes
 - Escenario prescriptivo o normativo

1.6.1.8 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico define la Institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca, los objetivos de entidad y las políticas que la rigen.* Encamina las acciones estratégicas contundentes, mediante directrices que tengan como principal objetivo el cumplimiento de metas y alcance de objetivos⁷.

⁷ <http://www.dimar.mil.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=1377&idcompany=1>

El direccionamiento estratégico facilita a los directivos de las organizaciones dar lineamientos efectivos que les permitan a todas sus unidades ya sean de negocios o procesos trabajar mancomunadamente para la consecución de los objetivos generales de la empresa de una forma más eficiente, integrando procesos, y mejorando continuamente el desempeño de las unidades departamentales de la organización.

Los indicadores de gestión, el establecimiento de metas y objetivos, la visión y misión de la empresa facilitan conocer cuando una acción no ésta direccionada adecuadamente, esto permite la eliminación o reajuste de esta acción con el propósito de se involucre en las estrategias generales de la empresa y por ende en la consecución de sus objetivos.

1.6.1.9 Desarrollo de un conjunto de acciones

Se consideran variables como funcionalidad y eficiencia al momento de establecer las estrategias a ser aplicadas en la organización, enfocándose en aspectos críticos como por ejemplo:

- Estructura organizacional de la empresa.
- Relaciones con entidades gubernamentales.
- Relaciones con grupos de interés internos y externos.
- Incidencia de grupos internacionales.
- Capacidades de innovación o motivaciones.
- Relaciones de trabajadores y profesionales.
- Medios ambientes y tecnológicos.

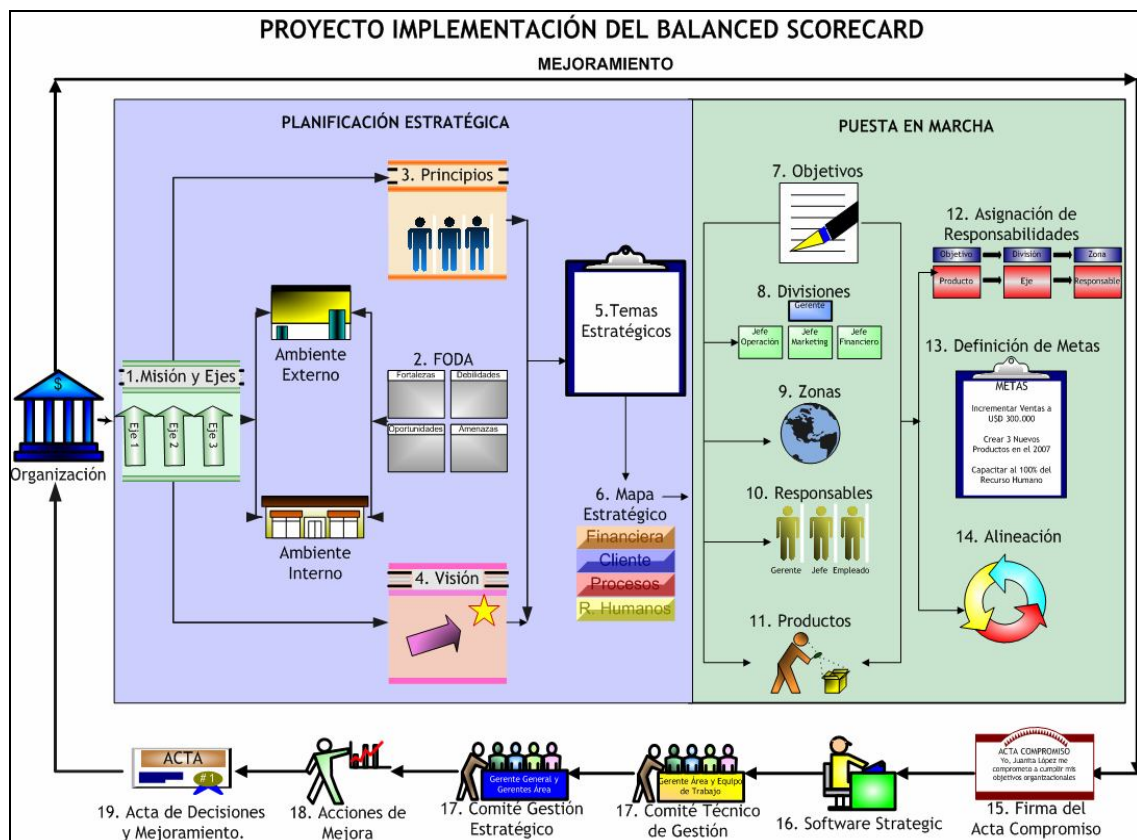
1.6.1.10 El Cuadro de Mando Integrado o Balance Scorecard

El Balance Scorecard fue desarrollado por el Dr. Robert Kaplan, y su socio David Norton, esta es una herramienta administrativa que permite a la organización implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, garantizando el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos. Es decir, el

Balanced Scorecard, proporciona los lineamientos para transformar una estrategia en acción, tomando en cuenta cuatro perspectivas fundamentales:

- **Perspectiva financiera:** Enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.
- **Perspectiva cliente:** Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente
- **Perspectiva procesos:** Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.
- **Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Genera un factor de retroalimentación, manteniendo los procesos que se pueden considerar como eficientes y descartando aquellos que no lo son.

GRÁFICO No. 1.6 Metodología del establecimiento del BSC según CAPITAL SOLUTIONS



El Balance Scorecard equivale al tablero en los estadios deportivos que indican el marcador del partido, o bien al "dash" o tablero de mando en un vehículo. En

ambos casos el indicador no es lo importante, sino la destreza que cada uno tenga en interpretarlos y contar con las competencias necesarias para lograr un mejor desempeño⁸.

El Balance Scorecard nace con la definición de la Misión y visión de la empresa, pues una vez planteadas, se está en capacidad de definir Metas y Objetivos, y generar Estrategias que consoliden el cumplimiento de las mismas. A cada una de estas Estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos y metas se les asignan Indicadores de Control, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Se puede concluir que el Balanced Scorecard pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización. El Balanced Scorecard pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a la consecución de los objetivos⁹.

1.6.1.11 KPI (Key Performance Indicator)

Key Performance Indicators (KPI), son también conocidos como Key Success Indicators (KSI, indicadores claves de éxito) son medidas financieras y no financieras utilizadas para reflejar el éxito crítico de una organización. Estas son utilizadas en Inteligencia de Negocios (BI) para mostrar el estado actual de un negocio y recetar el curso de acción. Los KPI difieren dependiendo de la naturaleza de una organización. Ellos ayudan a la organización a medir el progreso hacia las metas organizacionales¹⁰.

⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/68.htm>

⁹ http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard

¹⁰ www.whitespace-strategy.co.uk/knowledge_phrasebook.php

Los KPI pueden ser considerados como instrumentos de medición cualitativa o cuantitativa de todas aquellas variables o factores que se relacionen con las metas u objetivos establecidos en la organización. Consecuentemente, su principal objetivo será el evaluar el desempeño del área funcional de la empresa, relacionando su desempeño con parámetros establecidos en función de sus metas u objetivos, durante un período determinado de tiempo.

Los resultados que se lleguen a obtener a través del análisis con KPI's, pueden generar soluciones que contribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas.

Todo KIP debe cumplir con las siguientes cualidades

- Debe ser medible: De permitir cuantificar la característica descrita en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Debe ser entendible: Debe ser reconocido y entendido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Debe ser controlable: Debe permitir su control dentro de la estructura de la organización.

Tipos de KPI: Adoptando un enfoque hacia los procesos, los KPI's puede ser de proceso o de resultados.

- **KPI de procesos o impulsores:** Miden las actividades o procesos de la empresa, se los puede considerar como indicadores de eficiencia pues miden el nivel de ejecución de los proceso de la organización, se concentran en cómo se deben hacer las cosas o cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.
- **KPI de resultados:** Miden los resultados o salidas de los procesos de la empresa, son indicador de eficacia que miden el logro de los resultados propuestos. Se enfocan en qué es lo que se debe hacer.

Elaboración de KPI's: Para la correcta elaboración de KPI's se sugiere tener en cuentas los siguientes factores:

1. Definir los atributos importantes. Generar la mayor cantidad posible de indicadores que puedan llegar a ser utilizados, identificando los atributos más importantes de estos indicadores, para posteriormente seleccionar los más apropiados.
2. Evaluar si los indicadores cumplen con sus cualidades básicas, es decir si los indicadores son medibles, entendibles y controlables.
3. Realizar una comparación de los resultados, es decir, comparar los indicadores actuales de la empresa con los nuevos indicadores que se piensa establecer, esto con el propósito de redundancia o duplicidad.

1.7 Marco Conceptual

1.7.1 Terminología utilizada para el desarrollo del modelo de gestión

Amenazas: Son eventos o factores que pueden ocurrir en el mundo exterior, y por ende son inciertos, estos tienen un impacto negativo en las organizaciones.

Balance: Estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento dado. Se compone del Activo y del Pasivo.

Debilidades: Son factores internos de una organización, limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

Devaluación: Reducción del valor oficial de una moneda con respecto a otras monedas.

Diagnóstico: En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información la cual sirve de base para el análisis

En el **análisis interno** se analiza factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

En el **análisis externo** se identifican factores exógenos, variables sobre las cuales la dirección no puede controlar, pero si influyen en la organización

Diagrama de Causa y Efecto: Diagrama usado para organizar y mostrar, en forma pictórica, las posibles causas de un problema o circunstancia. También llamado diagrama de espina de pescado y diagrama de Ishikawa.

Diferenciación Organizacional: Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

Dirección: Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

Eficacia: capacidad para determinar los objetivos adecuados «hacer lo indicado».

Eficaz: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización «hacer las cosas bien».

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Estructura Financiera: Distribución y composición de las distintas fuentes de financiación que utiliza una empresa.

Financiar: Dotar de los fondos adecuados a la empresa, con el fin de que ésta pueda disponer de los recursos económicos necesarios para sus necesidades de inversión, en el momento adecuado y al menor coste posible.

Fortalezas: Representan los principales factores positivos que tiene la empresa o institución puede ser recurso humano, procesos, productos, atención al cliente, etc.

Grupo de Trabajo: Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

Hipótesis: Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.

Misión: Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

Normas: Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

Objetivos: Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

Oportunidades: Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.

Organigrama: Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Planificación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Planificación Estratégica: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Políticas: Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Producto Interior Bruto: Suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un año.

Procedimientos: Secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto.

Proceso: Es un conjunto secuencial de pasos a seguir, donde ingresar insumos, los mismos que son transformados en un producto

Programas: Secuencia de actividades a realizarse, para lograr los objetivos en un tiempo determinado. Es la armonización de las políticas, procedimientos, presupuestos, estrategias, normas.

Propósito: Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.

Valores: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

Visión: Una percepción clara del futuro de una organización.

1.7.2 Terminología general utilizada en el área de comercialización de materias primas

Alimento perecedero de alto riesgo: Alimento que por su composición presente alto riesgo de descomponerse en un corto período de tiempo.

Aditivo alimentario: Es toda sustancia o mezcla de sustancias, dotadas o no de valor nutritivo y que agregadas a un alimento, modifican directa o indirectamente las características sensoriales, físicas, químicas o biológicas del mismo, o ejercen en él cualquier acción de mejoramiento, prevención, estabilización o conservación.

Autoevaluación: Es el procedimiento mediante el cual el propietario, responsable o encargado de un establecimiento de alimentos, califica las condiciones de ubicación, instalación y operación higiénico y sanitaria del establecimiento de su propiedad o a su cargo.

Calidad: Características inherentes al alimento, bajo cuyo patrón de identidad se autoriza el registro sanitario de referencia para su comercialización.

Control sanitario: Acciones efectuadas por autoridad sanitaria competente, destinadas a asegurar que un producto, un proceso o un servicio cumple con las especificaciones sanitarias legales.

Coadyuvante de elaboración: Toda sustancia o mezcla de sustancias aceptadas por las normas vigentes, que ejercen una acción en cualquier fase de elaboración de los alimentos y que no aparece en el producto final.

Criterio de riesgos: Bases científicas que permiten identificar las características de origen físico, químico o biológico de un alimento que pueden afectar la salud de los consumidores.

Disposiciones higiénicas - sanitarias: Cualquier ley, reglamento o procedimiento oficial establecido o adoptado por las autoridades sanitarias competentes, con el propósito de prevenir daños a la salud humana.

Embalaje: Es el material utilizado para protección del envase y/o el producto de los daños físicos y agentes exteriores durante su almacenamiento y transporte. Es también, todo recipiente destinado a contener envases individuales, con el fin de protegerlos y facilitar su manejo.

Empaques: Por su aplicación al alimento pueden ser:

Empaque primario: Es el envase o material que está en contacto directo con el alimento;

Empaque secundario: Es aquel que no tiene contacto directo con el alimento;

Empaque terciario: Es el recipiente o embalaje que contiene uno o varias unidades de empaque y está en contacto únicamente con el empaque secundario.

Envase / empaque: Recipiente o material destinado a contener alimentos cuya característica principal es resguardar la calidad, inocuidad y originalidad del alimento.

Envase primario: Es todo recipiente que tiene contacto directo con el producto, con la misión específica de protegerlo de su deterioro, contaminación, adulteración y de facilitar su manipulación.

Envase secundario: Es todo recipiente que tiene contacto con uno o varios envases primarios, con el objeto de protegerlos y facilitar su comercialización hasta llegar al consumidor final. El envase secundario es usado para agrupar en una sola unidad de expendio, varios envases primarios.

Equipo: Maquinaria y sus accesorios, utensilios y recipientes que se utilizan en la producción, elaboración, fraccionamiento, distribución, empaque y expendio de los alimentos.

Evaluación de laboratorio: Procedimiento por medio del cual el Ministerio de Salud, a través del laboratorio oficial, evalúa la capacidad instalada y al personal técnico de otros laboratorios públicos y privados que puedan apoyar a dicho ministerio en la realización de pruebas analíticas específicas. Estos laboratorios estarán además sujetos a un programa de validación de resultados y de garantía de calidad analítica, exceptuando lo que aplica a la competencia reglamentaria del Ministerio de Agricultura.

Evaluación de riesgo: Evaluar el daño potencial que sobre la salud humana pueda ocasionar un alimento.

Inocuidad: La garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso a que se destina.

Licencia sanitaria: Documento que expiden los Ministerio de Salud Pública y de Agricultura, en el ámbito de su competencia, mediante el cual se autoriza la apertura y el funcionamiento de cualquier clase de establecimientos de alimentos.

Materia prima: Toda sustancia que para ser utilizada como alimento, requiere sufrir alguna transformación de naturaleza química, física o biológica.

Materia prima procesada o secundaria: Es aquello que ha sufrido proceso para servir de base en la elaboración de alimentos procesados.

Medida preventiva: Es el acto que dicta la autoridad sanitaria en forma inmediata, con el fin de prevenir un riesgo grave o inminente para la salud de la población.

Proceso: Conjunto de etapas sucesivas a las cuales está sujeta la producción y elaboración de los distintos tipos de alimentos.

Propaganda o publicidad: Es todo anuncio o propaganda difundidos por cualquier medio de comunicación social, con el objeto de promover o incrementar el consumo de un alimento determinado.

Reglamento técnico: Documento en el que se establecen las características de los productos o sus procesos y métodos de producción conexos, con inclusión de las disposiciones administrativas aplicables, y cuya observancia es obligatoria. También puede incluir prescripciones en materia de terminología, símbolos, embalaje, mercado o etiquetado aplicables a productos, procesos o

Transporte de alimentos, bebidas y materias de los mismos: Todo vehículo empleado para el traslado de los alimentos, bebidas y sus materias primas.

1.7.3 Incoterms generalmente utilizados en el área de importaciones de materias primas.

CFR - Costo y Flete (puerto de destino convenido)

CIF - Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)

CIP - Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido)

CPT - Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)

EXW - En Fábrica (lugar convenido)

FOB - Libre a Bordo (puerto de carga convenido)

CAPÍTULO II: ANALISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es un proceso fundamental para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica eficiente, se refiere al análisis, evaluación y valoración de variables que han influenciado a la empresa tanto en el pasado y el presente, y están en capacidad de ejercer influencia sobre ella en el futuro. Resulta necesario también acotar que el nivel de posicionamiento de una empresa está ligado directamente al nivel de conocimiento que esta tenga sobre lo que le ocurrió en el pasado, su situación actual y lo que aún puede ocurrirle a corto, mediano o largo plazo.

De forma general se puede decir que todo análisis situacional se enfoca en el estudio de las siguientes variables:

- **Elementos externos:** Individuos o grupos externos a la organización que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de sus actividades productivas o de comercio.
- **Elementos internos:** Individuos o grupos que forman parte de la empresa y que buscan la consecución del un objetivo común.
- **Desempeño pasado:** Factores e indicadores que han influido de forma directa o indirecta en el desarrollo pasado de la empresa u organización.
- **Situación actual:** Elemento o indicadores que ejercen influencia directa o indirecta en el funcionamiento y desarrollo actual de la empresa.
- **Pronósticos:** Generar en base al estudio de el desempeño pasado y actual posibles situaciones que deba enfrentar la organización en el futuro.
- **Análisis FODA:** Identificación de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades, y las amenazas de la organización, esto evitará el fracaso de la empresa en el futuro.

Así mismo, se puede decir que el análisis situacional tiene como objetivos:

- Identificar y analizar las fuerzas más significativas del medio ambiente de la organización.
- Sistematizar el proceso de valuación del medio ambiente.
- Tratar los puntos de vista divergentes en el proceso de valuación.
- Proporcionar una base para generar un modelo de gestión eficiente.

2.1 Análisis Situacional Externo

El análisis situacional externo se enfoca en el estudio del entorno de la empresa, es decir, se estudian todos los elementos ajenos a la organización que influyen en su comportamiento, factores de influencia indirecta o no inmediata denominados factores macro ambientales, y factores que se pueden considerar de impacto directo o inmediato para la organización a los que se denomina factores micro ambientales.

GRÁFICO No. 2.1 Entorno de la empresa



Fuente: www.sapiens.com
Elaborado por: www.sapiens.com

El presente análisis situacional externo se enfocará en todos los indicadores y factores que ejercen influencia directa e indirecta en las actividades comerciales de Quimatec.

2.1.1 Macro ambiente

El macro ambiente lo componen factores de contexto general, impacto indirecto y no inmediato para las organizaciones. Se los puede ubicar a nivel territorial, nacional o regional pues lo integran grandes sectores de la sociedad como los son el sector económico, político, social, ambiental y tecnológico. La

importancia de este estudio radica principalmente en que las relaciones que se dan entre los factores macro ambientales antes mencionados y las condiciones y efectos que dichas relaciones ejercen en el desarrollo comercial y productivo de la empresa pueden aportar oportunidades o generar amenazas para la misma.

2.1.1.1 Entorno Económico

El factor económico es sin lugar a dudas un factor de gran influencia para el desarrollo de toda actividad comercial, pues del análisis de la evolución y perspectivas que sus indicadores presenten, se podrán generar estrategias que direccionarán las actividades productivas y comerciales de toda organización, permitiendo que se optimice la producción presente y se genere una mayor rentabilidad en el futuro. Los indicadores económicos que ejercen influencia directa en el desarrollo de las actividades de Quimatec son:

2.1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

El PIB Ecuatoriano ha tenido una evolución positiva en los últimos 11 años pues ha casi duplica su valor, lastimosamente, el sector productivo nacional no ha podido experimentar un crecimiento similar a las cifras de este indicador pues existen sectores que aún se encuentran estancados. Para el año 2005 el crecimiento del PIB se calculó en 4,74%, mientras que en el año 2006 fue de 4,30% proyectándose para el 2007 alcanzar un porcentaje de 3,47% donde el crecimiento se concentraría en el área de consumo. El Banco Central del Ecuador prevé que, para el presente ejercicio económico, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzará una tasa de crecimiento del 2,65%, el cual se sustenta en un incremento de la economía no petrolera del orden del 4,4% y un descenso del PIB petrolero del 9,8%, esto permitirá que la producción de las empresas

crezca sostenidamente y que las ventas se expandan, no obstante, estas cifras se encuentra por debajo del promedio de América Latina (5%) y peor aun si la comparamos con el crecimiento del Perú que fue del 7,3% y Colombia 6,8%,

El siguiente cuadro muestra la evolución del PIB estimado desde 1997.

Tabla No. 2.1 Evolución PIB por Periodo Presidencial (1997-2008)

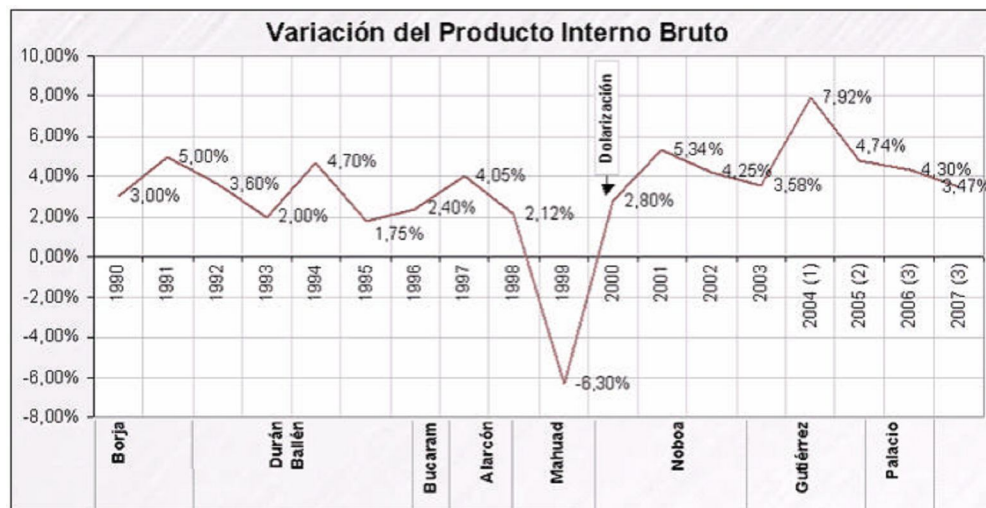
EVOLUCIÓN PRODUCTO INTERNO BRUTO		
Presidente	Año	PIB (mill. De USD)
Abdala Bucaram	1997	23.635,00
Fabián Alarcón	1998	23.255,00
Jamil Mahuad	1999	16.675,00
	2000	15.934,00
Gustavo Noboa	2001	21.250,00
	2002	24.899,00
Lucio Gutiérrez	2003	28.636,00
	2004	32.642,00
	2005	37.187,00
Alfredo Palacio	2006	41.402,00
* Rafael Correa	2007	44.400,00

* Valor estimado

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

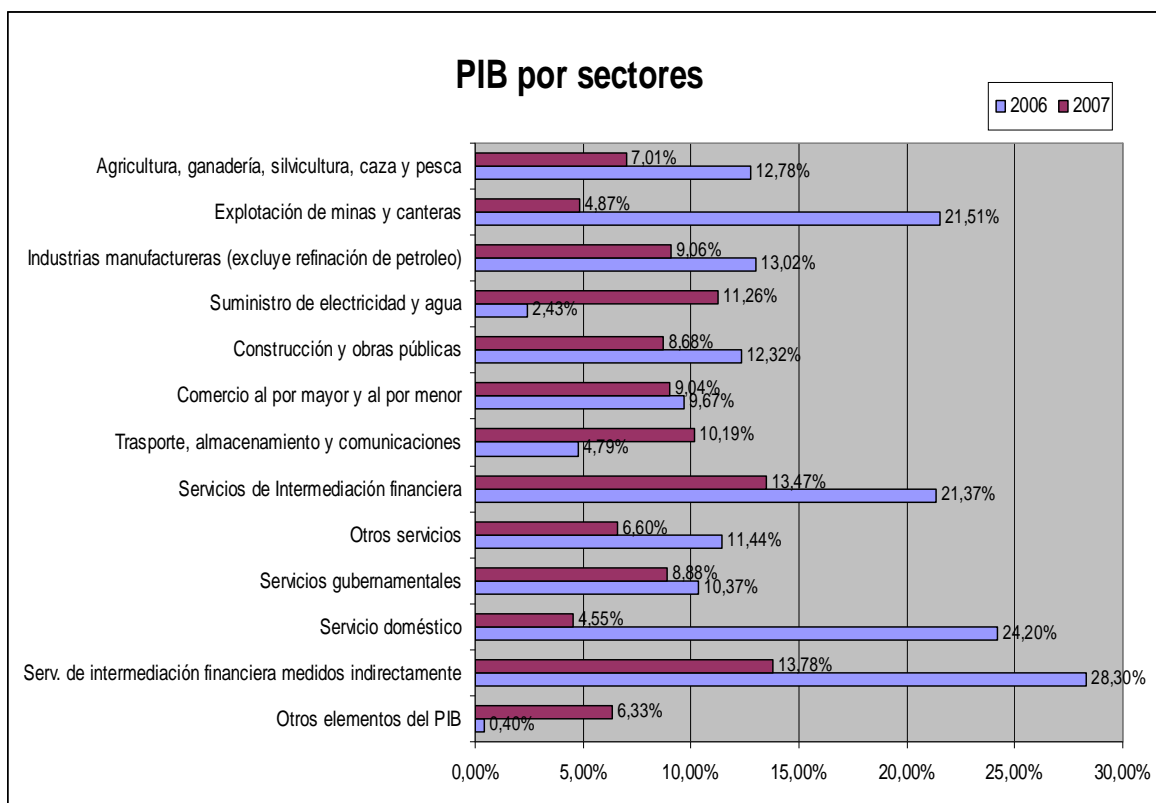
GRÁFICO No. 2.2 Evolución PIB por periodo presidencial



Fuente: Cedatos

Elaborado por: Autor

GRÁFICO No. 2.3 Evolución PIB por sectores



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

El gran problema de estos resultados generados por la gestión del gobierno actual es que pueden atentar contra la libertad individual que requieren los mercados internos más grandes y fundamentalmente se necesita una burocracia mucho más eficiente y abierta al diálogo constante.¹¹

Si se analiza la composición del PIB Nacional por sector económico, podemos darnos cuenta que el sector de comercio constituye el 15% de este indicador.

¹¹Analista Manuel Ignacio López Lecaro

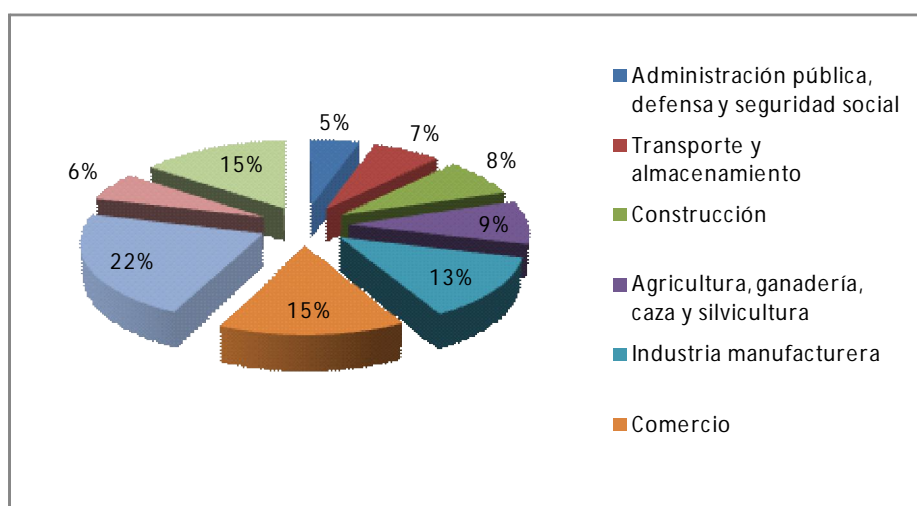
Tabla No. 2.2 Composición del PIB por actividad económica

COMPOSICIÓN DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	
Administración pública, defensa y seguridad social	5,00%
Transporte y almacenamiento	7,00%
Construcción	8,00%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9,00%
Industria manufacturera	13,00%
Comercio	15,00%
Explotación de minas y canteras	22,00%
Otros	6,00%
Otros servicios	15,00%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

GRÁFICO No. 2.4 Composición del PIB por actividad económica



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

El PIB ecuatoriano ha tenido un desarrollo positivo a través del tiempo, sin embargo, en la actualidad, este desarrollo no ha podido establecer un escenario productivo y comercial que facilite también la evolución positiva del aparato productivo nacional, y sin lugar a dudas uno de los sectores en donde mayor competencia hay es el de comercio.

Connotación Gerencial.

Amenaza

- Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.

2.1.1.1.2 Inflación

Se define a la inflación como la subida general de precios tanto de bienes como de servicios de una economía, provocando un desequilibrio entre la oferta y la demanda y una incertidumbre en el comprador. Puesto en otras palabras se puede decir que la inflación es la pérdida del valor adquisitivo de la moneda de una economía en particular.

Este indicador se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares¹².

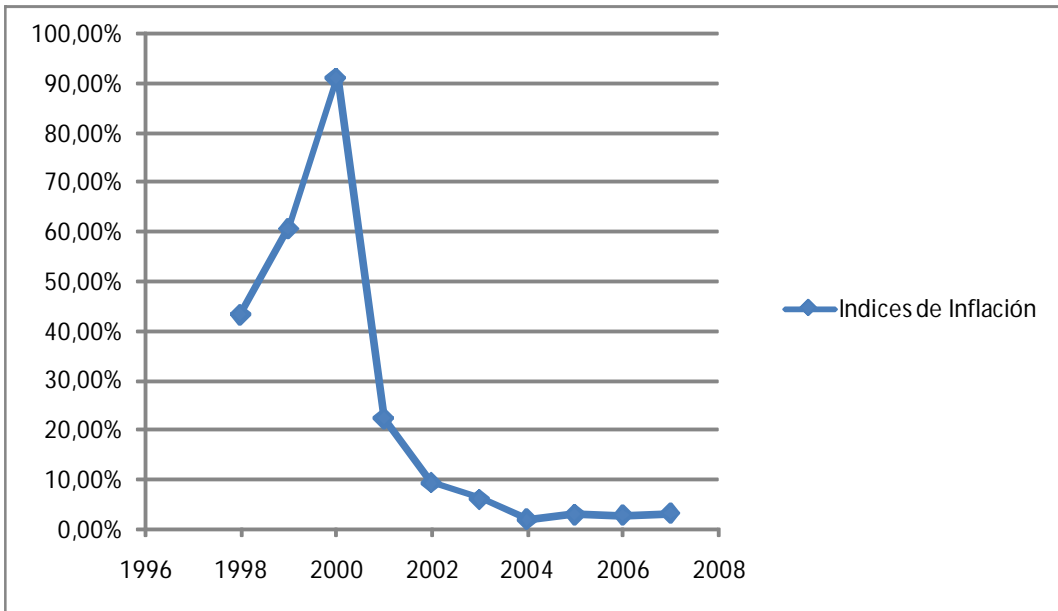
Tabla No. 2.3 Inflación Anual (1998-2007)

INFLACIÓN ANUAL	
AÑO	VALOR
1998	43,40%
1999	60,70%
2000	91,01%
2001	22,40%
2002	9,40%
2003	6,10%
2004	2,00%
2005	3,10%
2006	2,90%
2007	3,32%

Fuente: Banco Central
Elaborado por: Autor

¹² www.bce.gob.fin.com

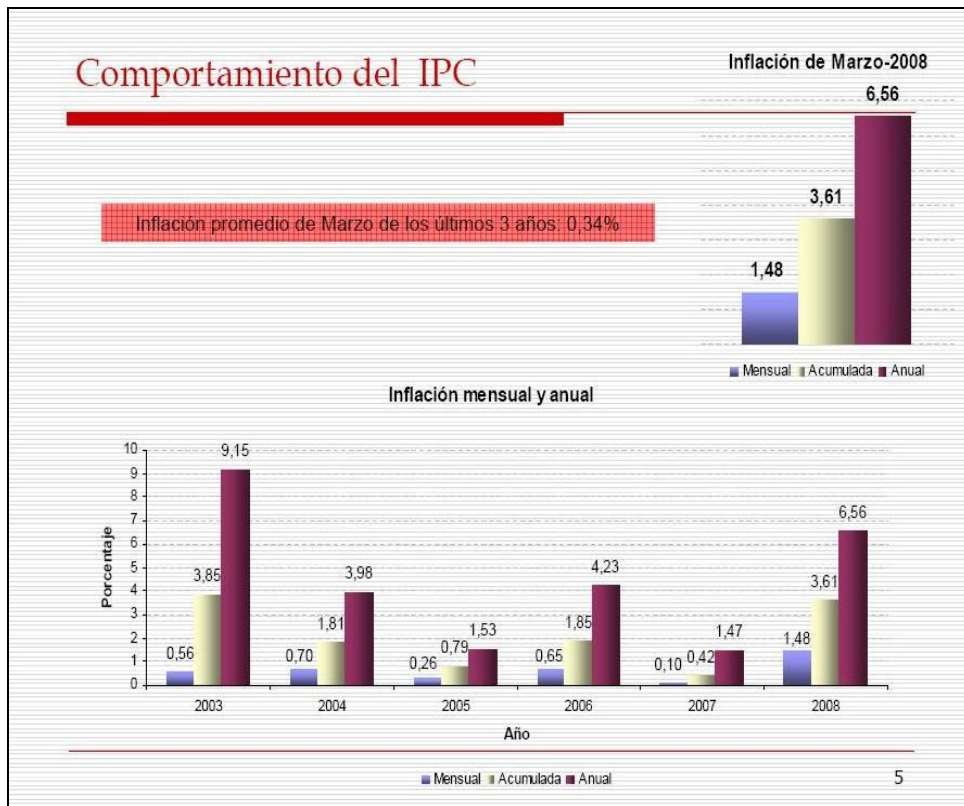
GRÁFICO No. 2.5 Inflación Anual (1998 – 2007)



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

GRÁFICO No. 2.6 Inflación al consumidor



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

La inflación que ha presentado en el Ecuador en los últimos años ha sido muy variable como se puede observar en los GRÁFICOS 2.4 y 2.5, sin embargo el índice actual (abril 5,18%) es muy elevado para una economía dolarizada, lo que origina una disminución en el poder adquisitivo de los ecuatorianos y por tanto una disminución en el consumo y uso de bienes y servicios en general.

Con este antecedente es necesario analizar previamente cada orden o compromiso tanto en compras como en ventas ya que el mercado actual de materias primas industriales es muy vulnerable en todo aspecto. Esto hace que la producción general del país decrezca notablemente y que el sector importador y comercializador de materias primas nacional experimente un escenario extremadamente inestable ya que se originan especulaciones, fluctuaciones de precios muy elevados, etc., esto factores acompañados del alto precio del petróleo y la inestabilidad de China (proveedor mundial) hacen que la industria manufacturera del país sufra las consecuencias con costos mas elevados y por consecuencia los transmitan al consumidor final y por ende este índice se eleva y origina mayor inflación que encarece la canasta básica y demás artículos de consumo masivo, los cuales nunca se van a dejar de consumirlos. Estos hechos son el reflejo del mundo actual y su inestabilidad económica a causa de la gran demanda en contraste con la oferta que ahora es limitada. y que en el caso ecuatoriano tomando en cuenta la moneda con la que trabajan es alarmante ya que vamos a estar en esta situación por tres años más según proyecciones internacionales y si el gobierno no es capaz de frenar la escalada de la inflación será muy perjudicial llegar a los dos dígitos en un sistema monetario dolarizado.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Tendencia de crecimiento de las ventas.
- Apertura de nuevos mercados.

2.1.1.1.3 Tasas de Interés

De forma general se entiende como tasa de interés al rendimiento logrado con el uso del dinero prestado o depositado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo. Entonces, el poseedor de una suma de dinero deseará obtener la máxima rentabilidad posible para su capital, conforme a las oportunidades de inversión del mismo¹³.

Tabla No. 2.4 Tasas de interés vigentes en el Ecuador a junio del 2008

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.59	Comercial Corporativo	10.00
Comercial PYME	12.47	Comercial PYME	13.50
Vivienda	11.71	Vivienda	12.00
Microcrédito Acumulación Ampliada	21.37	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	29.46	Microcrédito Acumulación Simple	36.50
Microcrédito de Subsistencia	35.31	Microcrédito de Subsistencia	37.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.45	Depósitos de Ahorro	1.63
Depósitos monetarios	1.95	Depósitos de Tarjetahabientes	2.11
Operaciones de Reporto	1.08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.83	Plazo 121-180	6.11
Plazo 61-90	5.20	Plazo 181-360	6.33
Plazo 91-120	5.75	Plazo 361 y más	7.30
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.45		9.59
Tasa Activa Referencial	9.59		10.00

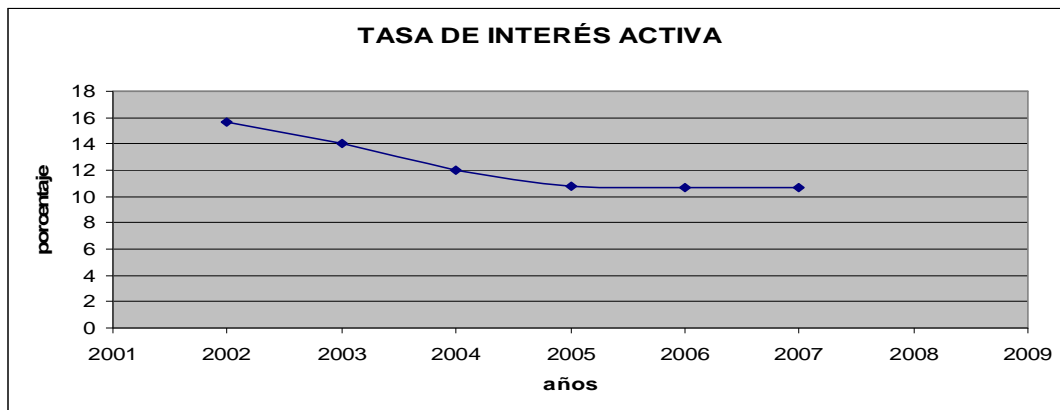
Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasas_deinter%C3%A9s

Tasa de interés Activa o de Colocación: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. “Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad”¹⁴

GRÁFICO No. 2.7 Tasa de interés Activa



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

La tendencia decreciente de las tasas de interés activas bancarias, constituyen un incentivo a la inversión en general ya que permitirán a las empresas mejorar sus niveles de recursos tecnológicos e infraestructura acorde a sus necesidades y capacidad de pago, sin embargo, es necesario recalcar que ha pesar de observar una disminución, las mismas, en un sistema dolarizado siguen siendo muy elevadas lo que limita el desarrollo del aparato productivo en general ya que la mayoría de empresas pyme necesitan financiamiento para llevar a cabo sus operaciones e ir creciendo simultáneamente.

Connotación Gerencial.

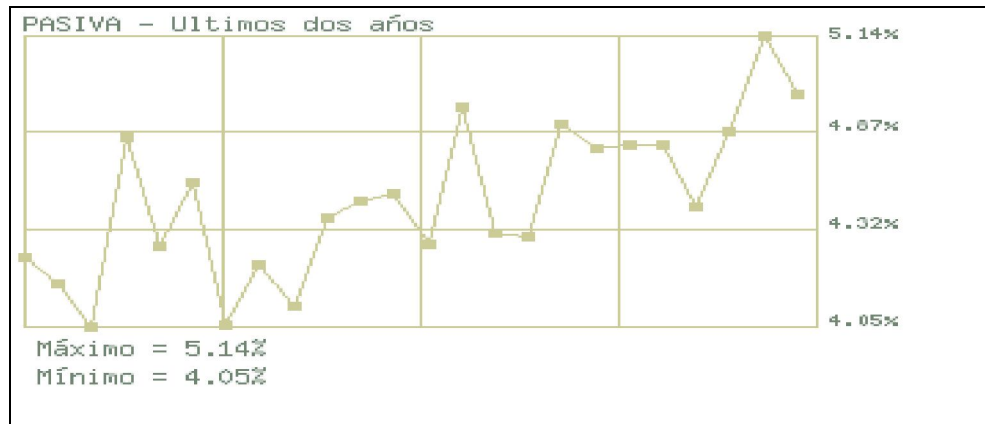
Amenaza

- Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.
- Inversión en capital baja debido al alto costo del dinero.

¹⁴<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>

Tasa de interés Pasiva o de Captación: Precio que se recibe al realizar un depósito en las instituciones financieras. Es el porcentaje que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado, es decir representa el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios de los fondos o capital prestado¹⁵

GRÁFICO No. 2.8 Tasa de interés Pasiva



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

La tendencia creciente de las tasas de interés pasivas bancarias no son atractivas para los intereses de las empresas pyme ya que los flujos económicos en exceso que generan son muy reducidos.

Connotación Gerencial.

Amenaza

- Bajas tasas de interés pasivas generan flujos de dinero improductivos.

¹⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/polfismonalice.htm>

2.1.1.1.4 Balanza Comercial

Se entiende como balanza comercial al saldo procedente de la diferencia entre las exportaciones e importaciones realizadas por un país en un determinado período de tiempo.

En los años siguientes a la dolarización en nuestro país, la Balanza Comercial reportó valores negativos, sin embargo a partir del año 2004 se comienza a generar un crecimiento considerable en los valores de este indicador a tal punto que hasta el momento se han producido superávits, es decir, existen mayores exportaciones que importaciones en general.

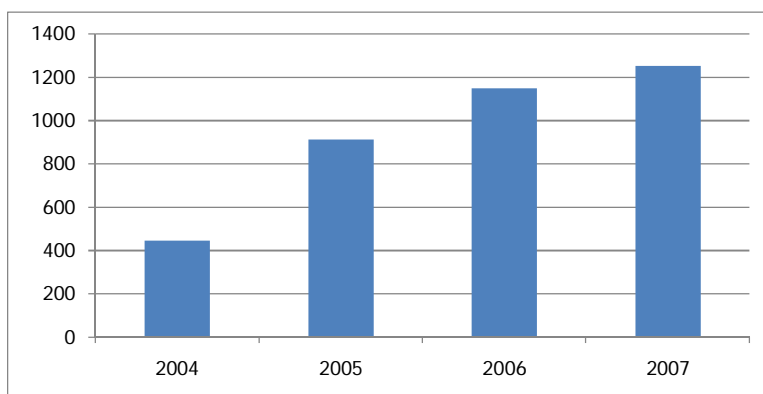
Tabla No. 2.5 Evolución de la Balanza Comercial

Evolución de la Balanza Comercial		
Diferencia entre Exportaciones e Importaciones		
AÑO	MILLONES DE DÓLARES	INCREMENTO ANUAL %
2004	444.9	-
2005	911.9	105%
2006	1.147,8	26%
2007	1.250,4	9%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

GRÁFICO No. 2.9 Evolución de la Balanza Comercial



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

Año 2005. Este resultado es fruto de un crecimiento de las exportaciones 26.7% en valor, las que alcanzaron un nivel FOB de USD 9824.7 millones; y de las importaciones que registraron un valor FOB de USD 8912.8 millones, mostrando una tasa anual de crecimiento de 22.0% para el mismo período.

Año 2006. Observamos un significativo incremento superior a los USD 600 millones, frente al resultado obtenido en el año 2005, USD 531.7 millones. Este resultado es fruto de un crecimiento en valor de las exportaciones de 22.4%, superior al de las importaciones, que fue de 17.2%. Las exportaciones totales del período alcanzaron un nivel FOB de USD 12,362.9 millones; mientras que las importaciones ascendieron a un valor FOB de USD 11,215.2 millones.

Año 2007. Finalmente observamos una reducción frente al resultado obtenido para el año 2006 (USD 1,448.8 millones). Este resultado es fruto de un aumento en el valor de las exportaciones de 8.83%, así como de un aumento, ligeramente mayor en el valor de las importaciones, 11.73%. Las exportaciones totales del período alcanzaron un nivel FOB de USD 13,852.4 millones; mientras que las importaciones ascendieron a un valor FOB de USD 12,602.0 millones.

Estos resultados benefician la actividad de Quimatec ya que garantizan un lugar dentro de este mercado y hacen de su actividad principal una de las más fuertes y rentables dentro del Ecuador.

Los datos generados por este indicador evidencian que el Ecuador es un país en vías de desarrollo que ha tenido un ligero crecimiento en este rubro gracias al petróleo, pues de no se contar con las exportaciones de petróleo, nuestra balanza comercial sería negativa. Esto evidencia la urgente necesidad de reactivar las economías de los demás sectores del país, sean estos de producción, comercio o servicio.

El sector importador - comercializador de materias primas para la industria está inmerso dentro de la cadena productiva de esta nación e incide directamente en sus costos finales ya que las fluctuaciones son constantes y mantiene a todas nuestras industrias a merced de los precios internacionales que vale la pena destacar que en la actualidad se han incrementado considerablemente.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Incremento de los requerimientos de materias primas en el sector petrolero.
- Tendencia de crecimiento del sector agroindustrial incrementa el mercado.
- Desarrollo de las industrias exportadoras fomentaran negocios con empresas internacionales.
- Acuerdos comerciales disminuyen costos de importación.

2.1.1.1.5 Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

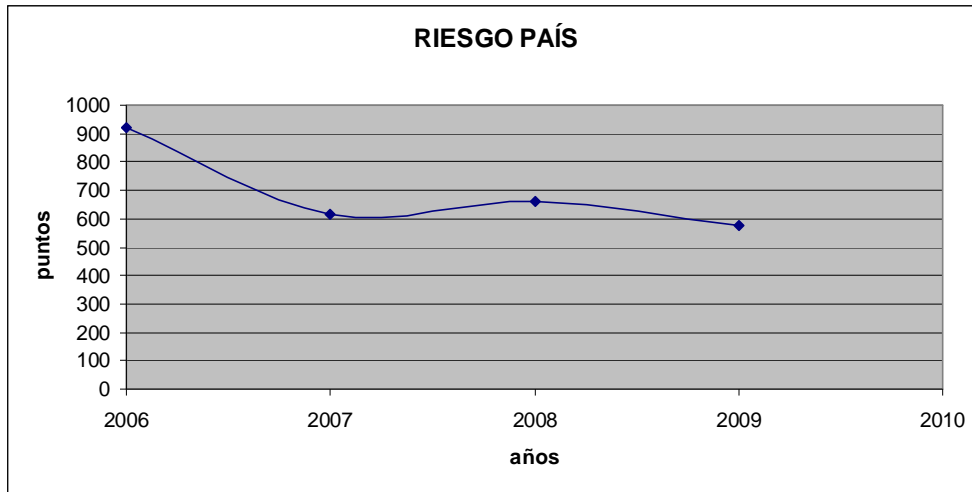
Tabla No. 2.6 Riesgo País

diciembre 2006	diciembre 2007	marzo 2008	mayo 2009 (proyectado)
920	614	660	576

Fuente: Banco MMJA

Elaborado por: MMJA

GRÁFICO No. 2.10 Riesgo País



Fuente: Banco MMJA
Elaborado por: Autor

La mayoría de empresas internacionales trabajan de manera conjunta con este indicador ya que demuestran de manera amplia como esta la situación dentro de cada país. En el Ecuador no favorece para los negocios industriales este indicador ya que en el exterior lo tienen calificado como un país en riesgo.

Connotación Gerencial

Amenaza

- Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.
- Reducción de cupos de compra por parte de las aseguradoras internacionales contrae la competitividad en el sector industrial.

2.1.1.2. Factor Político.

El factor político hace un análisis de la función ejecutiva, legislativa y judicial, además de los sectores gubernamentales del país, tomando en consideración todos los factores de coyuntura que están sucediendo o que están por suceder, y, que inciden directa e indirectamente en el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

La incertidumbre política y los nuevos escenarios que se presentan en nuestro país, debido a los resultados que pueda tener la Asamblea Constituyente, han hecho que la estabilidad política se vea gravemente amenazada, ya que los grupos de poder, sociales y gobierno, se encuentran marcadamente divididos, ocasionando un ámbito de caos e inestabilidad en el futuro del país.

El bajo nivel e incompetencia de los líderes políticos y la falta de compromiso con nuestro país, han desencadenado en un profundo abismo de desconfianza e inseguridad entre los ecuatorianos; ocasionando la falta de credibilidad, el poco compromiso y baja participación en la política; ya que la misma ha llegado a niveles extremos y pervertidos de absoluta conveniencia para aquellos grupos de poder que la han manipulado y muchas veces arriesgando el futuro de nuestra juventud.

2.1.1.2. 1 Poder Legislativo.

Se encarga de establecer las leyes que rigen los actos de todos los miembros de nuestra sociedad. En la actualidad esta función del Estado se encuentra eliminada debido a varios factores internos que generalmente estuvieron relacionados con los altos niveles de corrupción entre sus integrantes, ya que llegó a puntos muy altos de degeneración y sinvergüencería ya que se beneficiaban intereses personales, a los partidos que representaban y a sus amigos, allegados y compromisos adquiridos durante campaña. El nivel de popularidad y el respaldo de los ecuatorianos al Congreso Nacional desaparecieron, a tal punto que éste ya fue disuelto por la Asamblea Constituyente que casi la absoluta mayoría de los ecuatorianos decidió que se instale lo que refleja la percepción que tuvo y tienen los ecuatorianos acerca del Congreso que anteriormente ya no ofrecía las garantías necesarias para llevar una democracia sana y constructiva hacia el futuro, las leyes aprobadas en este poder eran anticonstitucionales y emitidas para un sector de poder de la sociedad entorpeciendo la inversión y el desarrollo de nuestro país. Es necesario tomar en cuenta este factor, puesto que las políticas y normas constituyen para los ecuatorianos en general todo el nuevo marco legal bajo el cual nos regiremos en muy poco tiempo.

2.1.1.2. 2 Poder Ejecutivo

El Estado utiliza el poder ejecutivo para poner en marcha las decisiones legislativas pero siempre genera para ello otros instrumentos normativos que no pueden superar los límites impuestos por el Legislativo.

En este momento el panorama es incierto pero muy optimista ya que el Presidente de la República Ec. Rafael Correa ha encabezado muchos cambios que han causado alteraciones en varios sectores y unión en otros. El resto del período presidencial se vera afectado por la inestabilidad e inconformidad por grandes sectores económicos y grupos de poder de tradición.

2.1.1.2. 3 Poder Judicial

La función Judicial es la destinada para reparar donde la normativa ha sido violentada, y hacer cumplir las leyes. Lastimosamente en nuestro país este se ha visto quebrantado y violado por los mismos grupos de poder que quieren beneficiarse de la ley para hacer ilícitos que los favorezcan ya que tradicionalmente la gente de mayor recurso económico ha sido la que se favorece de la justicia, pero esta situación esta terminando.

Los dictadores de justicia en nuestro país han pertenecidos siempre a partidos políticos, es así que estos jueces son designados en sus cargos por los dueños de los mismos partidos, y debido a esto los jueces deben respetar y defender los intereses de los semejantes. En la nueva normativa que la Asamblea esta preparando se encuentran contemplados muchos cambios entre los cuales están inmersos reestructuración de estos tres poderes del estado que por mucho tiempo prácticamente ha sido manipulado y prostituido a beneficio de pocos sectores del país.

La esperanza y fe en una nueva constitución que sea equitativa e igualitaria es el deseo de 8 de cada diez ecuatorianos que estuvieron de acuerdo en que se la cambie, es así como el nuevo panorama tanto comercial como social estará garantizado para las nuevas generaciones.

Connotación Gerencial

Amenaza

- Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.

2.1.1.3 Factor Legal

En teoría, la seguridad jurídica la constituyen un conjunto de normas generadas por el estado con el afán de transparentar toda actividad en la que incurre una persona u organización sea esta de carácter comercial o no, delineando campos de acción para así salvaguardar la integridad física y moral de los involucrados al mismo tiempo garantizándoles libertad y autonomía.

Particularmente, Quimatec debe cumplir con varias leyes para poder realizar sus actividades comerciales bajo los lineamientos impuestos por las autoridades estatales, estas leyes rigen a nivel nacional. Dentro de las normativas o leyes más destacadas y que la empresa se ve en la obligación de cumplir se pueden mencionar las siguientes:

Normativas de control tributario: Al manejarse la empresa bajo la figura de Sociedad Jurídica Obligada a llevar contabilidad, esta debe cumplir las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración de Impuesto a la Renta.
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración mensual del IVA.
- Impuesto a la Propiedad de vehículos motorizados.

Así mismo, todos los empleados de la empresa se encuentran asegurados al

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), por lo que se pagan todas las remuneraciones estipuladas por la ley.

Normativas de control sobre la comercialización: Al trabajar con varias sustancias sujetas a fiscalización Quimatec esta obligada a obtener la

calificación del Consep para poder comercializarlas y debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- Renovar la calificación 30 días antes de su vencimiento.
- No excederse del cupo anual autorizado
- Importar y comercializar con autorización previa del Consep
- Transportar sustancias sujetas a Fiscalización fuera del perímetro urbano, con Guía de Transporte Consep, etc.

Por otro lado, la Ley Orgánica De Régimen Municipal regula el funcionamiento de la empresa desde otro punto de vista, pues esta se enfoca en el cobro de tributos como por ejemplo Impuesto Predial, Patentes, etc.

Lamentablemente la normatividad legal de este país no ha sido utilizada correctamente y con justicia, sino siempre en beneficio de aquella persona o grupos que mayor capacidad económica posean. Este hecho desemboca siempre en grandes irrespetos e incumplimientos de contratos, interpretaciones a conveniencia y lo más alarmante, corrupción en varios organismos estatales.

La corrupción también se da a nivel popular cuando los empresarios o dueños de negocios no declaran o pagan sus impuestos, este fenómeno es bastante frecuente dentro del sector empresarial pues existen grandes empresarios que evaden el pago de sus obligaciones tributarias y fiscales. Como dato adicional es necesario recalcar que las más grandes empresas importadoras crecieron a pasos agigantados en la época que aún no existía el CONSEP.

Connotación Gerencial.

Amenaza

- Disminución de confianza de las empresas representadas por Quimatec.
- Perjuicios económicos debido al constante cambio de la normatividad tributaria.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

El factor tecnológico hace referencia a los varios adelantos en cuestión de tecnología (maquinaria, materiales, procesos), que inciden o pueden tener incidencia directa.

Dentro del sector importador y comercializador de materias primas para la industria en el Ecuador los mayores avances en cuanto a tecnología se han dado en cuanto a sistemas de información, comunicación, logística y distribución.

Debido al bajo alcance que tienen las pequeñas empresas importadoras de materias primas industriales en el Ecuador a tecnología de punta, estas empresas acuden a procedimientos de operación manuales y muchas ocasiones terminan en pérdida de tiempo y negocios, esto sucede por falta de recursos económicos y de desarrollo.

Quimatec no cuenta con la tecnología adecuada para su giro de negocio, ya que en muchos casos se necesita información a la mayor velocidad posible y en otros no se conoce como explotar al máximo la misma. También es necesario indicar que la falta de investigación e interés por nuevos negocios y mercados o proveedores a causa de falta de recursos tecnológicos es una de las principales falencias de la empresa.

Actualmente el mercado de “abastecimiento industrial” es muy competitivo debido a que cada año las empresas que compiten dentro de este mercado van actualizando e incorporando diversos sistemas, maquinarias y herramientas que les permita mejorar su eficiencia y productividad.

Para esto las empresas podrían contar con programas y herramientas como los siguientes:



e-ComEx es un sistema integrado de Aranceles, Importaciones y Exportaciones, ésta solución tecnológica está orientado a las pequeñas, medianas y grandes empresas, que se dediquen al amplio mundo del Comercio Exterior.

e-ComEx además contiene una base de datos de ARANCELES, NOTAS EXPLICATIVAS, INDICE COMERCIAL, Tasas, Preferencias, Negociaciones, Exoneraciones, Leyes, Reglamentos y mucha más información actualizada del Comercio Exterior. Podrá realizar consultas y cálculos rápidos de impuestos aduaneros Pre-liquidaciones.



Las aplicaciones de un software CRM son muchas... tanto para el seguimiento de ventas y negocios, como para soporte técnico, para un call center que recibe sugerencias o quejas, para el seguimiento de deudores, etc. siempre se trata de registrar y monitorear la relación entre su empresa y sus clientes, e investigar fallas de comunicación en la misma, y corregirlas.

Base de Datos de Empresas:

Base de datos de aproximadamente 6.000 empresas y empresarios a nivel nacional, organizadas y clasificados por sector productivo



Su potencial mercado recibirá por e-mail el anuncio publicitario de sus productos y/o servicios directamente a la pantalla de su computador y en un formato HTML totalmente gráfico, a full color, con imágenes, animaciones, fotografías, etc. Cabe anotar que no se envía la publicidad como archivo adjunto al e-mail.



Ahora puede adquirir el Cd con más de 11'000,000 millones de correos a nivel mundial.



Quality Webservice. Permite a su empresa formar parte del grupo de organizaciones conocidas a nivel mundial a través del "INTERNET", el cual conlleva a las empresas a ser más eficientes, flexibles en sus

operaciones, dar respuestas inmediatas a las necesidades de sus clientes y lo más importante, ofertar sus Productos y Servicios de una forma ágil y dinámica.

Si los programas y herramientas existentes en el mercado no son los adecuados para la empresa o son demasiados extensos para sus necesidades existen empresas que desarrollan y diseñan programas adecuados para sus necesidades y requerimientos, se enmarcan de la siguiente manera:

Outsourcing en Ingeniería en Software:

Brindar óptimos servicios y soluciones informáticas integradas, que permitan administrar, controlar y optimizar los procesos, ya sean de comercialización, administración o financieros.

El objetivo es descargar el trabajo operacional en el área de sistemas, permitiendo que su empresa se enfoque a su negocio y, que los técnicos internos de sistemas puedan dedicarse a funciones administrativas y de control en beneficio de la productividad y el ahorro económico que supone la implantación y mantenimiento de un departamento de sistemas.

- Planeamiento Estratégico en sistemas de información
- Desarrollo e implantación de sistemas de información
- Auditoria de sistemas (Control y evaluación de procesos automatizados)
- Proyectos de conversión o migración de datos
- Asistencia a centros de cómputo.

En la actualidad estas son las herramientas tecnológicas más importantes para este tipo de empresa pyme y de las cuales se dispone en el país, Quimatec lamentablemente no puede acceder a muchas de ellas debido a su capacidad económica y tamaño.

Respecto a la maquinaria que Quimatec necesita solamente se concentran en la variedad de montacargas que se puedan encontrar ya que su presencia y trabajo dentro de la empresa colaboraría con su mejor desempeño y eficiencia. Entre estos tenemos:



Marca: Toyota

Capacidad: 5 T.M.



Marca: Toyota

Capacidad: 3 T.M.



Marca: Toyota

Capacidad: 6 T.M.

Existen montacargas de mayor capacidad pero para las necesidades de Quimatec las mejores opciones se encuentran en los de mediana capacidad pero que de igual manera su costo es muy elevado y es muy difícil adquirirlo.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Existencia de softwares y otras herramientas para el comercio que permiten simplificar y optimizar el desempeño comercial de las empresas inmersas dentro de este campo.
- Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo.

2.1.1.5 Factor Demográfico

2.1.1.5.1 Población Total y Económicamente Activa

La Población Total, como su nombre lo indica abarca todos los habitantes de determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo. Por su parte, la Población Económicamente Activa (PEA) la componen individuos capacitados física y legalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

La evolución tanto de la Población Total como de la Población Económicamente Activa se analiza a continuación:

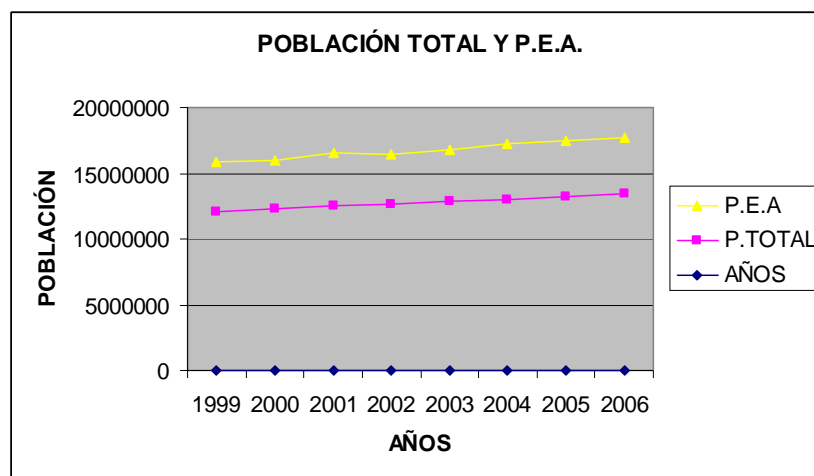
Tabla No. 2.7 Población Total y Población Económicamente Activa

POBLACIÓN TOTAL Y POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA				
Población Total			Población Económicamente Activa	
Años	Habitantes	Var. Anual %	P.E.A	Var. Anual %
1999	12.120.984	-	3.769.581	-
2000	12.298.745	1,5	3.709.254	-1,6
2001	12.479.924	1,5	4.124.183	11,2
2002	12.660.727	1,4	3.801.339	-7,8
2003	12.842.576	1,4	3.992.228	5,0
2004	13.026.890	1,4	4.220.610	5,7
2005	13.215.089	1,4	4.225.446	0,1
2006	13.408.270	1,5	4.283.021	1,4

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

GRÁFICO No. 2.11 Población Total y Población Económicamente Activa



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

La evolución de la población tanto total como económicamente activa a partir de año 2000 en el que iniciamos con una nueva moneda ha sido positiva en su mayoría pero muy baja especialmente la P.E.A., ya que demuestra el lento crecimiento y superación de los ecuatorianos.

En Quimatec esto incide negativamente ya que las industrias que se enfocan en el mercado y consumo interno tienen un límite muy corto y sin mucha expectativa de crecimiento. Sin duda que las empresas que se dedican a la

exportación tendrán mejores expectativas de crecimiento y son estas empresas con las cuales se debería trabajar preferentemente.

Uno de los objetivos principales de la empresa debe centrarse en desarrollar y dar a conocer mejores opciones de materias primas e insumos para que de esta manera las industrias disminuyan costos y optimicen al máximo sus recursos. Actualmente existen y se están desarrollando diversas opciones y variedades de materias primas que ayudan a eliminar procesos productivos donde el único objetivo es beneficiar al consumidor final.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Nuevas materias primas industriales adecuadas para fomentar la innovación en el sector industrial.
- Tendencia de crecimiento del mercado de productos de consumo masivo estimula al sector industrial a beneficiar a la población total y económicamente activa.

2.1.1.6 Factor Ambiental

El factor ambiental es un tema bastante discutido en la actualidad, debido a los efectos que el calentamiento global está trayendo consigo, poco a poco se van notando cada vez más las consecuencias de la contaminación y esto ha obligado a las autoridades a tomar medidas correctivas urgentes. En países mucho más desarrollados que el nuestro las empresas se ven en la obligación de cumplir con normativas muy estrictas a favor del medio ambiente, cosa que en nuestro país está lejos de suceder.

En el caso de Quimatec el factor ambiental está relacionado con el cuidado de medio ambiente del lugar donde se ubica la empresa y de las empresas que utilizan las materias primas que comercializa, en consecuencia, Quimatec debe cumplir con normas internacionales especialmente ya que estas garantizan su calidad y desempeño, las normativas nacionales o locales no las conocen y si las hubiese el estado no ejerce control sobre las mismas, lo que concluye que a nivel de importadores y comercializadores de materias primas no se conoce el

daño que se puede causar al medio ambiente con materiales nocivos para el medio ambiente y que son permitidos ingresarlos al país.

A pesar que la empresa no disponga de un programa de protección o seguridad medio ambiental y no se practiquen normas ecológicas, Quimatec garantiza las materias primas que comercializa a través de la difusión de certificados que garantizan su procedencia y uso.

Se cumplen en gran medida las normativas medioambientales impuestas tanto por el estado como también las ordenanzas municipales del cantón Quito pues la empresa cuenta con todos los permisos de funcionamiento necesarios.

Connotación Gerencial.

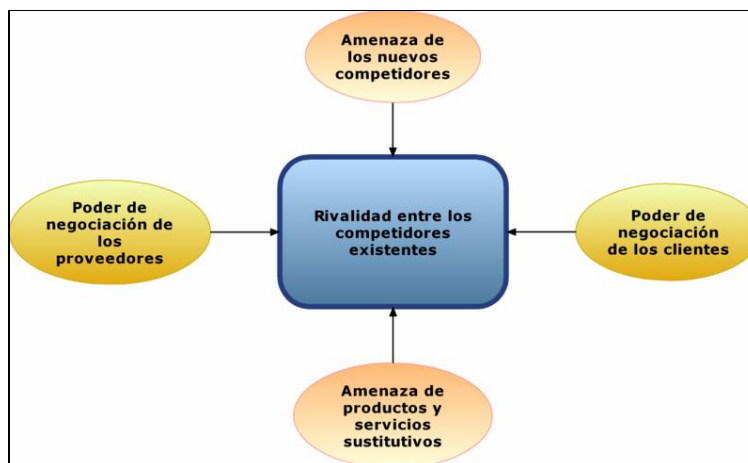
Oportunidad

- Aceptación de productos biodegradables incrementa la comercialización de materias primas para la elaboración de los mismos.
- Ventajas respecto al manejo y uso de materias primas biodegradables.

2.1.2 Microambiente

Se entiende como microambiente al entorno inmediato que rodea a la empresa, factores que la empresa está en capacidad de controlar y a través de su control se estima cambios a futuro. Este análisis de microambiente, se puede basar en las 5 fuerzas de Porter, que es un modelo, propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, y consiste en considerar cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad de un mercado a largo plazo. Este modelo pretende evaluar los objetivos y recursos de la empresa frente a las siguientes cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

GRÁFICO No.2.12 Fuerzas que guían la competencia Industrial



Fuente: http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Modelo_Porter.png

Elaborado por: Autor

2.1.2.1. Clientes

Como ya se mencionó en el primer capítulo al hacer referencia al giro del negocio, la actividad principal de la empresa es la importación y comercialización de materias primas para la industria en general y de manera especial para el sector alimenticio, de limpieza, cosmética y textil. Adicional a esto tiene “ventas indet.”, esto es importando de nuestras representadas del exterior directamente al cliente (no llega nunca a las bodegas, ni se puede observar el o los productos) y solamente se obtiene una comisión sobre el valor FOB que oscila entre 3 y 5%, y como oportunidades de negocio frecuentes se recurre a la re-venta de productos demandados previamente.

2.1.2.1.1. Actuales

La nómina de los 10 clientes más representativos de entre más de 250 que tiene Quimatec con respecto a la importación y comercialización de materias primas está conformada de la siguiente manera:

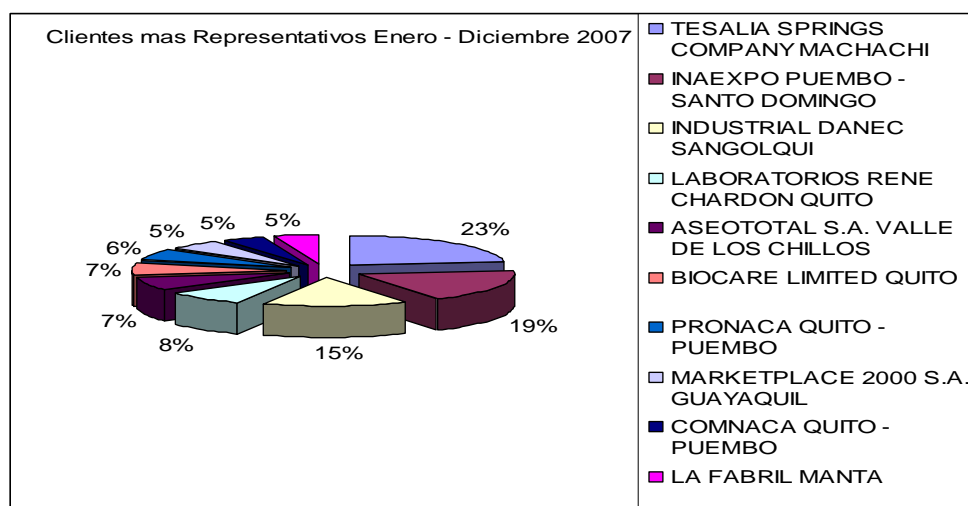
Tabla No. 2.8 Lista de clientes más representativos de Quimatec Año 2007

CLIENTES	CIUDAD	USD
TESALIA SPRINGS COMPANY	MACHACHI	115.758,25
INAEXPO	PUEMBO - SANTO DOMINGO	95.267,50
INDUSTRIAL DANEC	SANGOLQUI	75.042,30
LABORATORIOS RENE CHARDON	QUITO	41.911,00
ASEOTOTAL S.A.	VALLE DE LOS CHILLOS	36.263,08
BIOCARE LIMITED	QUITO	35.015,40
PRONACA	QUITO - PUEMBO	31.788,95
MARKETPLACE 2000 S.A.	GUAYAQUIL	27.237,78
COMNACA	QUITO - PUEMBO	23.430,50
LA FABRIL	MANTA	23.280,00

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.13 Clientes más representativos de Quimatec Año 2007



Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Se mencionó anteriormente que dentro del giro de negocio están las importaciones directas de nuestras representadas del exterior (ventas indent), en tal virtud, los clientes de la empresa en cuanto a esta actividad son:

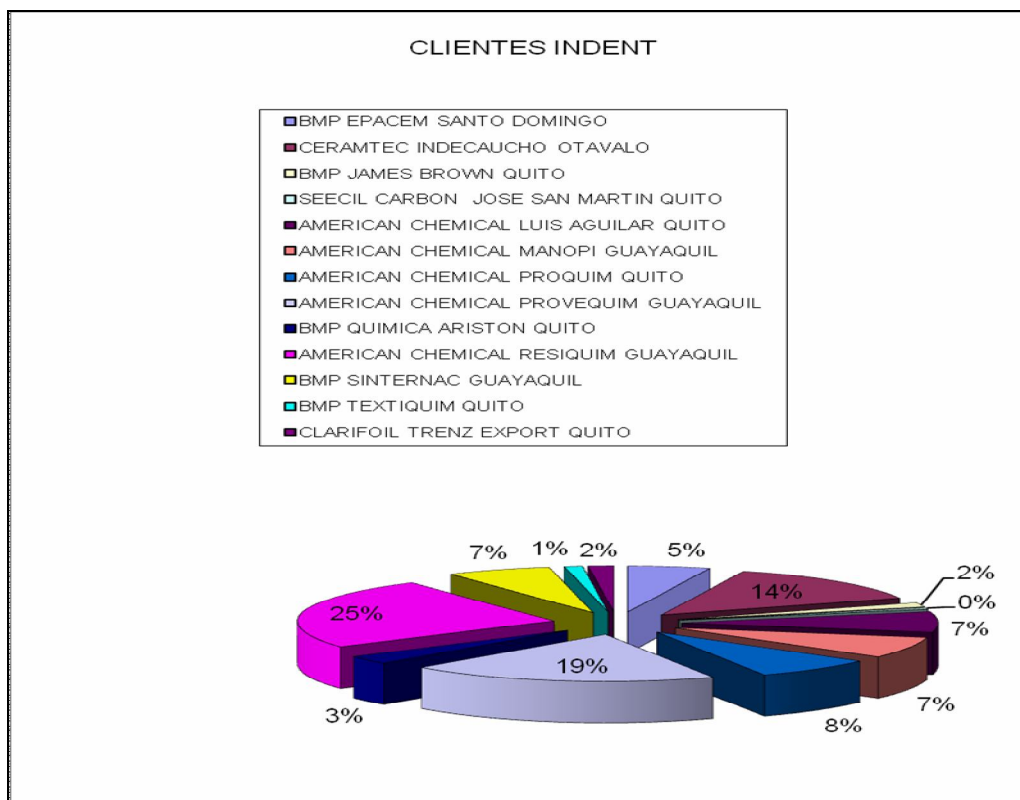
Tabla No.2.9 Lista de clientes que realizan importaciones directas (Indent)

PROVEEDOR	CLIENTES	CIUDAD	USD FOB
BMP	EPACEM	SANTO DOMINGO	18.450,00
CERAMTEC	INDECAUCHO	OTAVALO	48.875,00
BMP	JAMES BROWN	QUITO	5.632,00
SEECIL CARBON	JOSE SAN MARTIN	QUITO	1.625,00
AMERICAN CHEMICAL	LUIS AGUILAR	QUITO	25.966,00
AMERICAN CHEMICAL	MANOPI	GUAYAQUIL	25.710,00
AMERICAN CHEMICAL	PROQUIM	QUITO	26.968,00
AMERICAN CHEMICAL	PROVEQUIM	GUAYAQUIL	69.253,00
BMP	QUIMICA ARISTON	QUITO	10.428,50
AMERICAN CHEMICAL	RESIQUIM	GUAYAQUIL	88.970,04
BMP	SINTERNAC	GUAYAQUIL	23.430,00
BMP	TEXTIQUIM	QUITO	4.080,00
CLARIFOIL	TRENTZ EXPORT	QUITO	5.720,40

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.14 Clientes ventas Indent (importación directa) Año 2007



Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Resulta innecesario determinar el volumen de ventas en cuanto al rubro de “re-ventas”, pues los clientes son muy pocos y generalmente son a los que abastece normalmente y que por desabastecimiento de la empresa no pueden cumplirles, o clientes nuevos que por medio de llamadas telefónicas solicitan un producto que no disponemos pero podemos conseguirlo y entregarlo incluyendo un margen de utilidad pequeño.

Este rubro se esta originando con mayor frecuencia en este año debido a la situación del mercado mundial actual e información privilegiada que pueden conseguir en donde la toma de decisiones de compra será vital ya que muchos productos están ya mas caros en el exterior que los que se dispone dentro del país.

La empresa contó con más de 250 clientes que compraron de stock local en el año 2007 de los cuales solamente 10 realizaron compras superiores a los USD 23.000, los mismos representan el 52% de la ventas locales totales que fueron USD 972.156,60 estas cifras pueden variar ascendente o descendentemente para este año ya que la misma no es constante en ningún año pero se mantiene en estos niveles. La gran mayoría de clientes que son los que han realizado compras menores al valor indicado anteriormente (USD 23.000) son los que compran varias de las materias primas que comercializan y pagan a tiempo. Al contar con varios productos disponibles para la venta diversifica su riesgo y demuestra preparación ante cualquier cambio o acontecimiento que este mercado presente.

El área de “ventas indent” no es desarrollada por la empresa ya que se esperan llamadas telefónicas o e-mails para pedir cotización o solicitar ofertas a sus representadas y las ventas que registran por esta modalidad son muy bajas si se considera que la misma tiene gran capacidad y proyección para participar más activamente en el mercado.

Estos datos no demuestran la real capacidad de venta, captación y fidelización de clientes ya que la misma pierde muchas ventas por precios altos, atención deficiente, mal trato, desconocimiento del mercado, mal asesoramiento y pocos productos complementarios que dispone para la venta la venta.

En nuestro país existe una baja concentración de compradores y pocos vendedores de materias primas para las industrias en que Quimatec puede participar, lo que les permite ejercer un alto poder de negociación puesto que si un proveedor ofrece un determinado producto a un determinado precio, el comprador antes de adjudicar el pedido lo compara con los precios de las demás empresas y la gran mayoría adjudica los pedidos al que tiene un menor precio.

Todas las materias primas para la industria están estandarizadas en cuanto a calidad y funcionamiento, en el mercado ecuatoriano lo que hace que la diferenciación exista entre este tipo de productos es el precio primordialmente, servicio y asesoramiento técnico en pocas empresas lo valoran y pocas de igual manera son exigentes en cuanto a normas internacionales.

En la industria ecuatoriana no existen amenazas de integración horizontal hacia atrás o hacia adelante en este tipo de productos ya que su mayoría tienen un lento desarrollo y no analizan o investigan los beneficios de hacerlo.

Dado que la empresa pierde muchas ventas y compras globales de clientes a causa del factor dominante "precio", es necesario conocer a través de una encuesta (Anexo 2, Pág. 247), cuales son sus necesidades y nivel de satisfacción con el producto y servicio proporcionado por la empresa.

Las preguntas del cuestionario engloban aspectos que permitan encontrar estrategias para elevar la satisfacción, fidelización y compra por cliente.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{e^2 (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

En donde,

z = Nivel de Confianza o Margen de Confiabilidad (expresado en desviación estándar)

n = Tamaño de la Muestra.

p = Probabilidad de ocurrencia del evento.

q = Probabilidad de que no ocurra el evento. (1-P).

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad).

N = Población Total.

Tamaño de la muestra de clientes:

$$n = \frac{1,96^2 \times 251 \times 0,90 \times 0,10}{0,05^2 \times (251 - 1) + 1,96^2 \times 0,90 \times 0,10}$$

n = 89 clientes

El análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta fue la siguiente:

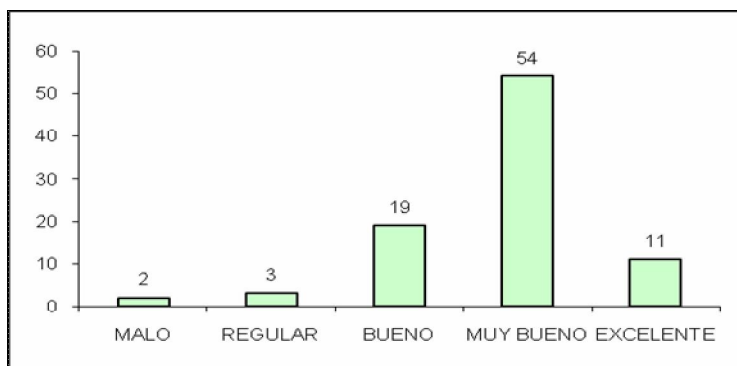
1. ¿Qué opina del servicio que le presta Quimatec?

TABLA No.2.10

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
MALO	2	2
REGULAR	3	3
BUENO	19	21
MUY BUENO	54	61
EXCELENTE	11	12
Total	89	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.15



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

El 61% de clientes encuestados opina que el servicio que presta Quimatec es muy bueno, lo que impulsa a la empresa a mejorar su calidad de servicio y seguir buscando las mejores alternativas para que el cliente sienta que el servicio es excelente.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Alto nivel de clientes están conformes con el servicio técnico integral que presta Quimatec.

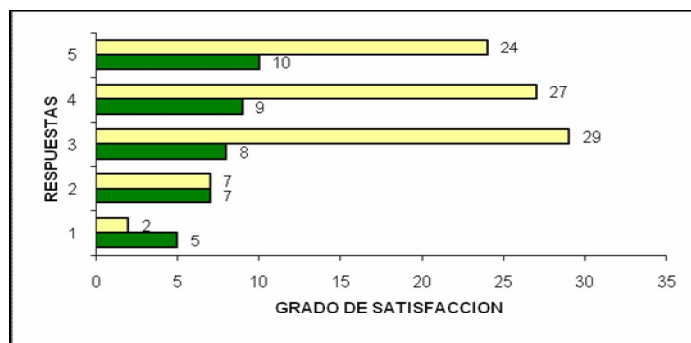
2. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con Quimatec en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

TABLA No.2.11

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
5	2	2
7	7	8
8	29	33
9	27	30
10	24	27
Total	89	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.16



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

El 27% de los clientes encuestados se sienten satisfechos con el servicio ya que califican a Quimatec con 10/10, el 30% califican con 9/10; y el 33% califica 8/10.

Connotación Gerencial

Oportunidad

- Incremento de la participación dentro del mercado debido al alto nivel de satisfacción general con la empresa.

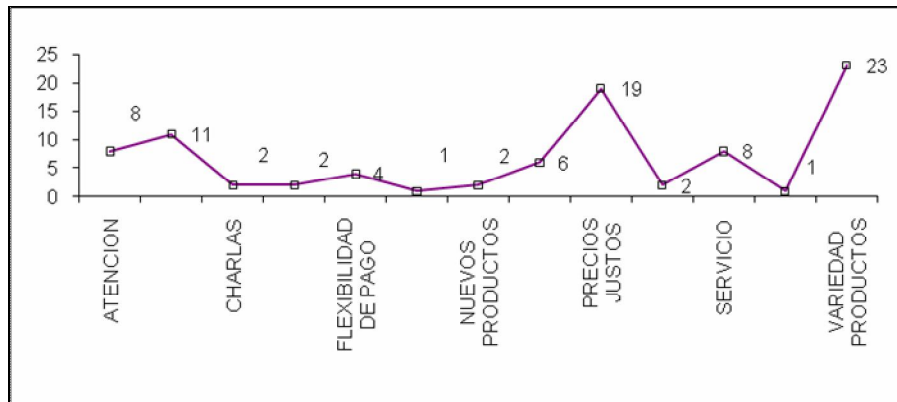
3. ¿Qué le motivaría a comprar con más frecuencia a Quimatec?

TABLA No.2.12

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
ATENCION	8	9
CALIDAD	11	12
CHARLAS	2	2
CREDITO	2	2
FLEXIBILIDAD DE PAGO	4	4
MEJOR PRODUCTO	1	1
NUEVOS PRODUCTOS	2	2
PRECIOS BAJOS	6	7
PRECIOS JUSTOS	19	21
PRODUCTOS GARANTIZADOS	2	2
SERVICIO	8	9
VARIEDAD PRODUCTOS	24	27
Total	89	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.17



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

A la mayoría de clientes encuestados les motivaría comprar con mayor frecuencia la variedad de productos.

Connotación Gerencial.

Amenaza

- Los clientes consideran que no hay diversidad de productos.

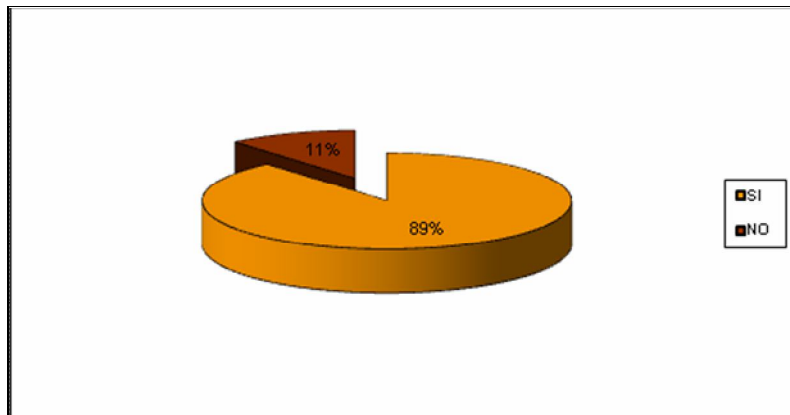
4. ¿Le gustaría conocer más sobre Quimatec y realizar sus pedidos y consultas a través de una página Web?

TABLA No.2.13

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	79	89
NO	10	11
Total	89	100%

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.18



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

El 89% de clientes encuestados les gustaría conocer más de la empresa, realizar consultas y pedidos a través de una página Web.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Introducción de nuevas herramientas tecnológicas.

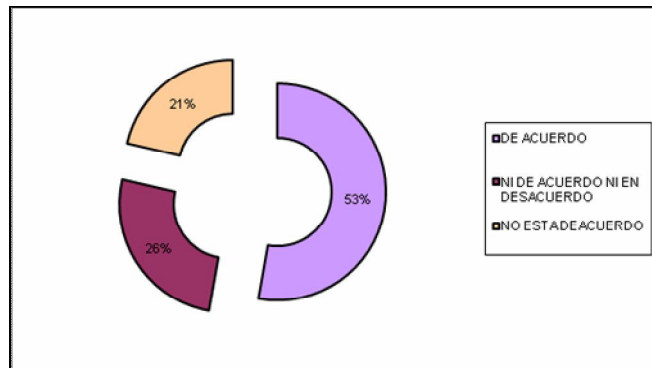
5. ¿Los precios que oferta Quimatec son justos?

TABLA No.2.14

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	47	53
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23	26
NO ESTA DEACUERDO	19	21
Total	89	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.19



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

El 53% de los clientes encuestados considera que los precios que oferta Quimatec son justos y el 26% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo si los precios son justos.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- El cliente tiene la percepción de que los precios son justos, siendo Quimatec la empresa de su preferencia.

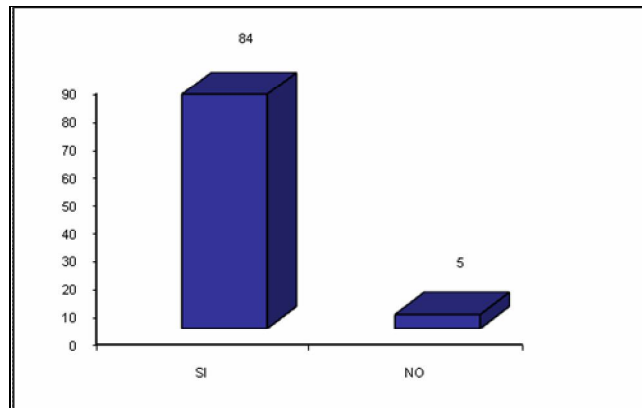
6. ¿La empresa cumple con los plazos de entrega convenidos?

TABLA No.2.15

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	84	94
NO	5	6
Total	89	100

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No.2.20



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autor

El 94% de los clientes encuestados están satisfechos con el cumplimiento de los plazos de entrega lo que compromete a seguir mejorando y manteniendo este servicio.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Alto nivel de clientes satisfechos con el servicio de entregas.

2.1.2.2 Proveedores

Los proveedores de Quimatec son brokers del exterior y tienen clientes alrededor de todo el mundo, estos funcionan como financiadores de las empresas exportadoras de materia prima para la industria que mayoritariamente está en China e India. Los clientes de los brokers son analizados por las aseguradoras mundiales como COFACE, HERMES, etc., para poder acceder a un cupo de compra y crédito que oscila entre 90 y 120 días, si una empresa no es sujeto de crédito o no es conveniente otorgárselo por diferentes factores del país o situación interna de la misma solamente podrá comprar con pago anticipado y en nuestro país muy pocas empresas podrían hacerlo.

De la Tabla No. 1.3 de Proveedores Extranjeros en el año 2007 de Quimatec solamente 4 empresas no son brockers éstas son American Chemical I.C.S.A. www.americanchemical.com.uy de Uruguay, Ercros de España www.ercros.es, KAHL & Co., www.kahlwax.de y Sasol Wax de Alemania estas empresas financian las compras con su dinero, por tanto no existe otro intermediario de por medio que encarezca los productos con comisiones o intereses por financiamiento con aseguradoras.

Tabla No. 2.16 Proveedores Extranjeros de Enero a Diciembre de 2007

PROVEEDORES EXTRANJEROS	PAÍS	USD
AMERICAN CHEMICAL	URUGUAY	146.074,30
B.M.P GmbH.	ALEMANIA	88.196,00
KAHL & Co.	ALEMANIA	77.570,00
ERCROS	ESPAÑA	61.050,00
SASOL WAX GmbH.	ALEMANIA	49.900,00
NORBRIGHT INDUSTRY Co.	CHINA	42.445,00
A.H.A. INTERNATIONAL	ALEMANIA	32.900,00
PENPET PETROCHEMICALS	ALEMANIA	20.462,40
HANDELSGESELLSCHAFT	ALEMANIA	14.850,00

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Las compañías importadoras y comercializadoras de materias primas para la industria que tienen más contactos o representaciones de fábricas son las más competitivas en este mercado.

Los proveedores de Quimatec tienen un alto poder de negociación con la misma ya que pese a que tienen libertad de comprar donde encuentren más barato las materias primas que comercializan casi siempre son los únicos que ofrecen términos de pago más largos y así este un poco más caro deben comprárselos para poder pagar en más tiempo.

Pese a que la marca no es un factor influyente en la mayoría de materias primas tienen 3 que son fuertes, estas son las marcas de los productos de American Chemical, por ejemplo Lessrex 70 , este producto en la actualidad lo utilizan todas las empresas comercializadoras y manufactureras de productos de limpieza y cosmética especialmente, de Sasol Wax, son Sasol Wax 5603, es una parafina full refinada que es utilizada en la elaboración de las mejores

velas decorativas y Kahl con sus ceras naturales y artificiales 5023 y 4035 respectivamente que son utilizadas en la elaboración de las mejores ceras de piso que existen en el Ecuador.

La rentabilidad de nuestros proveedores siempre estará sujeta al mercado y factores de incidencia mundial ya que todas las materias primas son elaboradas con materiales que están en nuestra naturaleza y en muchos de los casos son explotados de manera irresponsable, además de situaciones gubernamentales que puedan afectar a los exportadores de cada país. En la actualidad la debilidad del dólar frente al euro, el alto precio del petróleo, la elaboración de biocombustible con productos que siempre estuvieron destinados para la alimentación, el clima inestable, el cierre de fábricas en China por contaminación y el desarrollo de las olimpiadas han sido los factores que han afectado gravemente a la elaboración de materias primas para la exportación mundial y sin duda es uno de los factores que mas ha incidido en la actual situación. Por tanto Quimatec es forzado a subir los precios a sus clientes ya que no existe poder de negociación alguno que pueda controlar lo antes mencionado.

El nivel actual de calidad y servicio de nuestros proveedores es muy bueno ya que nos garantiza la libre comercialización de los productos en los cuales tenemos un segmento del mercado, a través de certificaciones y aprobaciones internacionales que garantizan su uso.

Es de vital importancia para los intereses de Quimatec tener una relación comercial estrecha y cordial con sus proveedores ya que es muy fácil que encuentren nuevos clientes y oportunidades de negocios, para esto Quimatec se alinea a su filosofía y transmite su imagen como si la empresa del exterior estuviese operando en el Ecuador.

Quimatec también se abastece localmente para cubrir demandas insatisfechas u oportunidades de negocios que se presenten, de los proveedores nacionales que observamos en la Tabla No. 1.3.

Proveedores nacionales de Enero a Diciembre de 2007

PROVEEDORES NACIONALES	CIUDAD	USD
BRENNTAG ECUADOR S.A.	QUITO	73.978,10
MONICOLOR	QUITO	3.740,50
PROVEQUIM	QUITO-GUAYAQUIL	7.935,50
QUIMASA	QUITO	11.287,50
QUIBECO	GUAYAQUIL	3.830,00
RESIQUIM	QUITO-GUAYAQUIL	18.467,75
SOLVESA	QUITO-GUAYAQUIL	12.357,60

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Estas empresas son las dominantes en este mercado ya que son los que importan y comercializan materias primas e insumos para todo tipo de industria y por volúmenes realmente altos. Quimatec acude a ellos cuando tiene algún desabastecimiento u oportunidad de negocio rentable. Así como son competencia también son colaboradores en un determinado espacio de tiempo por lo que es necesario mantener las buenas relaciones comerciales.

En consecuencia, el mercado de comercialización de materias primas o químicos da lugar a un escenario de competencia perfecta en la mayoría de productos ya que en una minoría de productos si existen oligopolios.

2.1.2.2.1 Línea de Producto y Lugar de origen

Existen 3 líneas de comercialización en las que Quimatec participa activamente y es competitiva, estas líneas de productos están categorizadas de la siguiente manera:

- Proveedores de materias primas para el sector alimenticio:
 - B.M.P., GmbH., Alemania
 - Norbright Industry Co., China
 - A.H.A. Internacional, China
 - Penpet Petrochemicals, Alemania
 - Handelsgesellschaft, Alemania

- Provequim, Ecuador
- Quimasa, Ecuador
- Quibeco, Ecuador
- Resiquim, Ecuador
- Proveedores de materias primas para el sector de limpieza y cosmética:
 - American Chemical I.C.S.A., Uruguay
 - Kahl & Co., Alemania
- Proveedores de materias primas para el sector textil y de velas:
 - Ercros, España
 - Sasol Wax, Alemania
- Proveedores de servicios en general
 - Opercomex (Agente Afianzado)
 - Grúas Cruz (Servicio de Grúas)
 - Estibadores
 - Transoceánica, Yicheng Logistics, CMA-CGM (Compañías Navieras)
 - Contecon Guayaquil, Aretina (Compañías Almaceneras)

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Gran variedad de proveedores con capacidad de abastecer a otros tipos de industrias.

2.1.2.2.2 Condiciones de Venta

Gracias al historial de pagos de la empresa, esta ha logrado tener muy buenas relaciones con todos sus proveedores, razón por la cual en la actualidad se le conceden las siguientes formas de pago y asesoramiento:

- Plazos de pago a 60,90 y 120 días.
- Certificaciones internacionales de calidad
- Acceso al asesoramiento técnico de los profesionales de las empresas proveedores

Cuando la empresa necesita de un producto o varios se solicitan ofertas a sus representadas, proveedores y contactos internacionales, una vez que tienen de todos los analizan en un cuadro comparativo y se procede a colocar la mejor oferta mediante una Nota de Pedido de Quimatec conjuntamente con la Confirmación de Venta por parte del proveedor. Este procedimiento dura aproximadamente entre 40-50 días hasta llegar a sus bodegas.

La seriedad y puntualidad tanto en sus relaciones comerciales como en los pagos con empresas del exterior ha hecho que Quimatec tenga gran apertura y buena imagen internacional ya que las referencias que han dado a distintas empresas “brockers” siempre han sido muy buenas y las aseguradoras como COFACE, HERMES etc., hasta la fecha no han negado crédito. El principal inconveniente al querer hacer varias compras a un mismo proveedor que no sea nuestra representada es el cupo ya que no podemos acceder cantidades más arriba de los USD 50.000.

En el caso de los proveedores nacionales las condiciones son menores debido a la situación que este mercado presenta y además cuando Quimatec compra algo localmente es porque previamente tiene una demanda segura.

Connotación Gerencial.

Oportunidad

- Gran interés de brockers internacionales y nacionales en abastecer a la industria ecuatoriana.

2.1.2.2.3. Canales de Distribución

La ubicación geográfica de la empresa facilita que tanto las materias primas y servicios utilizados en el proceso de comercialización sean entregados y desarrollados directamente en las bodegas de Quimatec.

La clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, parte de la premisa de que los productos de consumo (aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal) y los productos industriales (aquellos que se compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio) necesitan canales de distribución muy diferentes; por tanto, éstos se dividen en primera instancia, en dos tipos de canales de distribución: 1) Canales para productos de consumo y 2) Canales para productos industriales o de negocio a negocio. Luego, ambos se dividen en otros tipos de canales que se diferencian según el número de niveles de canal que intervienen en él. Este tipo de canal tiene usualmente los siguientes canales de distribución:

- **Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante al Usuario Industrial):** Este tipo de canal es el más usual para los productos de uso industrial, ya que es el más corto y el más directo. Por ejemplo, los fabricantes que compran grandes cantidades de materia prima, equipo mayor, materiales procesados y suministros, lo hacen directamente a otros fabricantes, especialmente cuando sus requerimientos tienen detalladas especificaciones técnicas.

En este canal, los productores o fabricantes utilizan su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a los clientes industriales. No es utilizado por Quimatec.

- **Distribuidor Industrial o Canal 2 (del Productor o Fabricante a Distribuidores Industriales y de éste al Usuario Industrial):** Con un nivel de intermediarios (los distribuidores industriales), este tipo de canal es utilizado con frecuencia por productores o fabricantes que venden artículos estandarizados o de poco o mediano valor. También, es empleado por pequeños fabricantes que no tienen la capacidad de contratar su propio personal de ventas.

Los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas. Compran y obtienen el derecho a los productos y en algunas ocasiones realizan las funciones de fuerzas de ventas de los fabricantes. Este canal es el más utilizado por Quimatec.

- **Canal Agente/Intermediario o Canal 3 (Del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios y de éstos a los Usuarios Industriales):** En este tipo de canal de un nivel de intermediario, los agentes intermediarios facilitan las ventas a los productores o fabricantes encontrando clientes industriales y ayudando a establecer tratos comerciales.

Este canal Quimatec lo utiliza en sus ventas indent.

- **Canal Agente/Intermediario - Distribuidor Industrial o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Distribuidores Industriales y de éstos a los Usuarios Industriales):** En este canal de tres niveles de intermediarios la función del agente es facilitar la venta de los productos, y la función del distribuidor industrial es almacenar los productos hasta que son requeridos por los usuarios industriales. Este canal de distribución es utilizado por Quimatec específicamente con los productos de una de sus representadas (American Chemical) en la comercialización de productos tensoactivos que además de comercializarlos desde su bodega también los vende a Distribuidores (competencia) y a los usuarios, aquí solamente gana un porcentaje del valor FOB.¹⁶

Quimatec trabaja solamente con el Canal 2 para la comercialización de los productos que importa, estos productos se los vende directamente a los usuarios o a pequeños distribuidores que de igual manera pueden hacer llegar a los consumidores.

El canal 3 y 4 es utilizado muy poco por Quimatec ya que el área de ventas indent no ha sido desarrollada adecuadamente por su administración.

Sin embargo, Quimatec debe tomar en cuenta dos situaciones muy importantes: 1) Que un número mayor de niveles implica menos control y mayor complejidad del canal y 2) que cuanto más corto sea el canal y menores los pasos entre el fabricante y el consumidor tanto mayor es la carga económica sobre el fabricante.

¹⁶ <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

Por otra parte, la empresa no debe pasar de alto que en la actualidad (y mucho más en el futuro), el uso del internet, especialmente en los canales de negocios a negocios, va en aumento, debido a que es un medio más directo y eficiente para comprar y vender suministros y materias primas.

Connotación Gerencial.

Amenaza

- Desarrollo y avances de las comunicaciones podrán ir eliminando a los intermediarios.

2.1.2.3 Competencia

2.1.2.3.1 Barreras de Entrada

Existen pocas amenazas para el ingreso de nuevos competidores a este mercado pero las mismas son muy costosas. Por ejemplo los costos aproximados para importar un contenedor de veinte pies del producto más barato que comercializa Quimatec son de USD 13.000, adicionalmente la empresa debe poseer bodega, transporte, personal, tecnología, etc., y lo más importante en este giro de negocio la fuerza de ventas que es la que conoce que, quien, cuanto y como vender ya que el hecho de ser productos de consumo industrial no se pueden comercializar solamente con campañas publicitarias o promociones si no que deben cumplir con parámetros internacionales de calidad y lo que es más importante, el asesoramiento y dirección técnica de los vendedores.

Debido a los volúmenes que manejan y proveedores internacionales estratégicos muchas de estas empresas puedan trabajar con márgenes de utilidad pequeños y por ende ser más competitivos lo que complica aún más tratar de generar competencia. Muy pocas empresas – consumidoras importan directamente y a su vez generan competencia indirecta.

A cualquier cliente no le cuesta nada cambiar de proveedor ya que varias empresas importan el mismo producto, la diferencia estará en el servicio, agilidad, entrega y primordialmente el precio.

El acceso a los canales de distribución para nuevos competidores es fácil ya que si se digita el nombre del producto que necesita le aparecerán múltiples opciones, ya sea para importar y comercializar o para importar y consumir. La diferencia radica en que las empresas que se dedican a esto conocen muy bien a las fuentes, proveedores, productos y adicionalmente puede ofrecerle crédito, dirección y asesoramiento lo que hace que genere buenas relaciones y primordialmente confianza con los clientes.

Marcas y lealtad son características que los clientes de materias primas para la industria, en general no las valoran ya que el factor dominante es el precio. Muy pocas empresas trabajan con un mismo producto por más de tres ocasiones seguidas, lo usual es que regresen con el proveedor y se encuentren con la misma marca más no que encuentren o busquen la misma marca ya que alrededor del mundo existen cientos de marcas de varias materias primas pero todas son de la misma calidad y estándares.

Las principales reacciones de los “jugadores” existentes en este mercado radican en el plazo de pago, capacidad de distribución y sostenibilidad del nivel de precios ya que los clientes valoran mucho estos tres aspectos y las empresas dominantes en el mercado se caracterizan por esto. Para cualquier posible nuevo competidor acogerse a cualquiera de estos atributos le será sumamente complicado ya que de no contar con capital oneroso de trabajo no podrá ofrecer crédito o diversificar su portafolio de productos.

Los principales competidores han nacido de las empresas “mas grandes” en este giro de negocio ya que se dan casos en los cuales sus empleados – vendedores salen de las mismas e inician comprando y revendiendo para los clientes que atendían en su anterior puesto de trabajo y si conocen de buenos criterios de administración y reinversión irán creciendo hasta llegar a importar y poder seguir comercializando varios productos en los cuales conocen del mercado consumidor especialmente.

En cuanto a regulaciones del gobierno ningún posible participante podrá conseguir subsidios o acogerse a alguna norma o ley que se pueda interpretar o utilizar a su favor. En la actualidad el gobierno central va a iniciar el apoyo al sector de la agricultura pero debido a que Quimatec no tiene productos

destinados al uso en este tipo de industria no se verá beneficiado y mucho menos le afectará si nuevos o posibles competidores lo quieran aprovechar.

2.1.2.3.2 Intensidad de la rivalidad

La estructura de la competencia es intensa ya que existen muchos competidores pequeños o de igual tamaño que importan y comercializan o solo comercializan “revenden” los mismos productos que Quimatec tiene en su portafolio pero como existen claros líderes en el mercado que pueden abastecer a un mismo cliente con todos los productos que necesita, el mayor beneficiado siempre es el cliente – consumidor.

La estructura de los costos en este mercado es alta pero fija. Las variaciones solamente se dan en el valor de las materias primas importadas que generalmente siempre suben de precio.

Los competidores directos de Quimatec están concentrados en las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas para la industria y los indirectos son aquellas empresas consumidoras que han ubicado un proveedor que cumpla con sus requerimientos e importan sus materias primas directamente desde el fabricante.

Quimatec atiende preferentemente y por que es más competitivo a las empresas que conforman las industrias de elaboración de alimentos, bebidas, productos de limpieza, cuidado personal, textiles y de velas.

Las empresas competidoras de Quimatec y de cualquier empresa que importe son muy fáciles de conocerlas por medio de la compra de información de los Manifiestos de Aduana, que comercializa la empresa que lleva el mismo nombre y la Cámara de Comercio de Guayaquil, su costo aproximado es de USD 360 por año.

Quimatec no conoce una forma de explotar esta información es por esto que no la adquiere regularmente y cuando la adquirido no ha sabido que hacer con ella.

Para analizar la competencia directa y su impacto en la empresa se ha tomado en cuenta el informe de ganancias brutas emitido por Gerencia Financiera a fin

de analizarlo por producto, en el mismo determina los diez productos importados por Quimatec más vendidos en el año 2007, así mismo citaremos a las empresas importadoras y comercializadoras del mismo producto:

- **Dextrosa Monohidratada**

- Indumaíz, Quifatex, Resimon y Resiquim.

- **Ácido Cítrico**

- Adisol, Brenntag, ChemTech, Diquimsa, Disan, Solvesa, Importaciones H&H, Manopi, Proquimsa, Provequim, Quifatex, Quimica Amtex, Quimasa y Resiquim.

- **Ácido Sulfónico Lineal**

- Brenntag, Disan, Solvesa, Manopi, Materquim, Proquimsa, Provequim, Quimasa, Resiquim y Spartan

- **Parafina Full Refinada**

- Almon, Quifatex, Resiquim y Quimandi

- **Clorito de Sodio**

- Aprodin.

- **Cera Autoemulsionable**

- Aprodin, Provequim, Quimica Comercial.

- **Ácido Acético**

- Solvesa, Importaciones H&H, Importadora Mercanova, Proquimsa, Resiquim y Sumliec.

- **Sorbato de Potasio**

- Diquimsa, Solvesa, Importadora Mercanova, Manopi, Materquim, Provequim, Quifatex, Quimica Amtex, Quimasa y Resiquim-

- **Lauril Éter Sulfato de Sodio**

- Aprodin, Brenntag, ChemTech, Disan, Manopi, Proquimsa, Provequim, Quimasa, Quimica Comercial, Quifatex, Resiquim, Solvesa y Spartan.

- **Ácido Ascórbico**

- Adisol, Crecicorp, Diquimsa, Solvesa, Manopi, Provequim, Quifatex, Quimasa, Quimiagrocorp y Resiquim

Todos estos competidores poseen los mismos productos que Quimatec comercializa únicamente se diferencian por precio, capacidad de distribución y margen de utilidad primordialmente, es decir, las empresas líderes en este mercado están caracterizadas por sus volúmenes de importación, captaciones de mercado por precios y capacidad económica

Los productos arriba enlistados son con los cuales Quimatec es realmente competitivo gracias a la fuente (exportador) que ofertan precios competitivos en el momento de colocar una orden o existen acuerdos bilaterales de comercio, como por ejemplo con Lauril Éter Sulfato de Sodio (Uruguay – Ecuador). El resto de productos con los cuales Quimatec compete en este mercado son “especialidades” que generan buenos márgenes pero no rotan como la empresa aspiraría.

GRÁFICO No. 2.21 Análisis de la Competencia

RANGO	Aprodin					ChemTech					H&H					Manopi					Quimatec					Provequim						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Capacidad Financiera			x						x					x						x						x						x
Capacidad de Distribución	x								x					x						x						x						x
Categoría de Proveedores				x					x					x						x						x						x
Niveles de Precios			x						x					x						x						x						x
Atención al cliente				x					x					x						x						x						x

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

distorsiona la correcta y leal competencia en el mercado “negocio a negocio” respecto a materias primas industriales.

En nuestro país no existen regulaciones gubernamentales que controlen este mercado, esto hace que las empresas con mayor capacidad especulativa se perennicen en el liderato de este mercado y que siempre nuestra industria se encuentre a expensas del beneficio de las mismas.

Connotación Gerencial.

Amenaza.

- Nacimiento de competidores con conocimiento y aptitud para participar en este mercado.
- Cierre y disminución de la capacidad de las fábricas de las cuales Quimatec importa.
- Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.

2.1.3. Análisis Situacional Interno.

El análisis situacional interno permite determinar los niveles de eficiencia con los que la empresa lleva a cabo sus procesos de importación y comercialización, es decir en que medida se están optimizando los recursos de la empresa para así determinar las fortalezas y debilidades de Quimatec Cía.Ltda.

2.1.3.1 Capacidad de Comercialización

Quimatec posee una capacidad de comercialización bastante buena tomando en cuenta su tamaño, pues a través de los años ha sabido conservar y mantener a sus clientes, generando de esta forma lealtad que le ha servido para crecer lenta pero firmemente en cada año de operación.

Quimatec a través del tiempo y a medida de sus capacidades ha ido ampliando su espacio físico para desarrollar su trabajo. En la actualidad cuenta con:

- Una bodega con capacidad para más de 80 toneladas métricas entre tanques, sacos, canecas, etc.
- Una oficina con bodega en el mismo espacio con capacidad para más de 10 toneladas métricas entre cajas y sacos solamente.
- Una oficina con bodega en el mismo espacio con capacidad para el trabajo de 7 personas con escritorio, más de 6 toneladas métricas entre cajas y sacos solamente, etc.
- Estacionamiento pequeño pero útil para carga y descarga de productos.

El 80% de las ventas se las efectúan en su base, la ciudad de Quito y los valles, el restante 20% esta entre las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Manta.

Para ello cuenta con 3 vendedores y un asistente de ventas, 2 de los cuales atienden preferentemente a clientes locales y 1 a los foráneos pero esto no es posible cumplirlo al 100% ya que por política verbal de la empresa se ha dispuesto atender a cualquier cliente que llame o solicite asesoramiento o información, es decir en Quimatec se trata de suplir la ausencia o deficiencia de atención al cliente y cierre de ventas especialmente. Cabe destacar que solamente 1 vendedor sale a visitar personalmente a los clientes que atiende y conoce, el resto de ventas, asesoramiento, dirección es por teléfono que sin duda disminuye la capacidad de Quimatec ya que sus principales valores realizan trabajo administrativo y de logística y las ventas por mucho tiempo pasan a segundo grado de importancia.

Incrementar las ventas, satisfacción y fidelización del cliente estará acompañado de la importancia que se de al mismo.

La capacitación, tutoría y retroalimentación constante de la información de los productos y mercados que tiene y atiende Quimatec son hechos que están muy lejos de suceder en la empresa ya que no tiene un programa o guía para implementarla o explotarla.

Los procesos de cambio y modernización en los que ha incurrido la empresa le ha permitido generar una mayor capacidad de almacenamiento la misma que se convierte en limitante para la misma ya que disminuye su productividad en

cuanto a líneas de comercialización se refiere. El estado actual del inmueble arrendado es malo, especialmente de la bodega más grande, y a causa de ello en ocasiones es necesario recurrir a la fuerza humana para cumplir con los compromisos de abastecimiento adquiridos. Resulta necesario recalcar que los procesos de modernización o ampliación en cuanto a infraestructura son costosos y su incidencia en los resultados e indicadores será mínima pero ganara en desempeño y eficiencia de la misma.

Esto acompañado de la baja capacidad de distribución que tiene a causa de contar solamente con 2 camionetas Luv D Max 2.4 (una cabina) y 1 camioneta Datsun sin duda que son la principal causa de tener un lento crecimiento y disminución de los márgenes de utilidad que la empresa ha aspirado siempre generar.

Connotación gerencial.

Fortalezas

- Experiencia de los vendedores.
- Sistemas de operación orientados a la satisfacción del cliente.
- Altos valores personales de los colaboradores de la empresa.
- Dirección y trabajo en equipo.
- Diferenciación de productos y servicios.
- Ubicación estratégica de la empresa.

Debilidades.

- Ventas y seguimiento de clientes mayoritariamente por vía telefónica.
- Bajo respaldo y apoyo profesional al vendedor de campo.
- Escaso conocimiento de técnicas de negociación.
- Poca importancia al cliente, se prioriza el corto antes que el largo plazo.

- Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.
- Fluidez muy simple de información inherente al giro del negocio de la empresa, los clientes fantasmas (competencia) asechan cada día.
- Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.
- Espacio físico limitado para preparar despachos.
- Exposición a accidentes laborales constante por falta de espacio y maquinaria para maniobrar y asegurar los productos.

2.1.3.2 Capacidad Administrativa

Al tratarse de una empresa con tres socios está limitada a un direccionamiento basado en la experiencia de los mismos, sin embargo, la empresa se ha venido administrando de forma bastante aceptable, esto debido a la experiencia y preparación de sus dueños que también son empleados de Quimatec, y a la aplicación de normas, principios, valores y políticas intrínsecas que han permitido que la empresa gane prestigio y espacio en el mercado. No obstante se han descuidado varios aspectos, en especial el direccionamiento estratégico, en consecuencia se incurre en errores por ejemplo en su estructura organizacional, donde ha dado como resultado la departamentalización de procesos, responsabilidades limitadas, espíritu empresarial bajísimo, incremento de intereses personales, etc., esto ha provocado que la responsabilidad de todos los procesos de la empresa recaigan sobre su Gerencia General.

En la actualidad la empresa cuenta con las Unidades operacionales de Importación, Finanzas o Contabilidad, Crédito y Cobranza, Ventas, Almacenamiento y Distribución. Cabe recalcar que las mismas no cumplen con su objetivo ya que no se encuentra estipulado claramente cuales son sus funciones y hasta donde va su responsabilidad.

Otro factor a considerar es que la empresa no ha delimitado sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que ha dificultado los procesos de desarrollo y crecimiento.

La administración de la empresa a través del tiempo ha generado un ambiente poco agradable de trabajo ya que la seriedad, silencio y poca confianza entre compañeros de trabajo ha permitido que las personas que trabajen en Quimatec estén poco dispuestos a colaborar y destinar más de sus recursos profesionales para la empresa.

La rotación del personal es casi nula ya que la misma ha sabido mantenerlos por más de cinco años al 100% de los empleados.

Podemos concluir que la capacidad administrativa de Quimatec Cía.Ltda., no ha sido deficiente, pero lamentablemente tampoco ha sido óptima, si bien es cierto la empresa ha experimentado una evolución positiva y cierto crecimiento, se han desperdiciado oportunidades de inversión y adquisición que hubieran incrementado aún más la capacidad de comercialización de la empresa.

Quimatec no ha analizado la posibilidad de negociar alianzas estratégicas con empresas de la misma o similar capacidad. No hay que descartarlo pero tampoco es muy fácil conseguirlo, pero este será el norte si es que quieren crecer o conseguir objetivos realmente importantes.

Connotación Gerencial.

Fortalezas.

- Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.
- Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.
- Continuidad de la gestión administrativa.
- Solución de problemas en equipo.
- Rotación baja del talento humano.

Debilidades.

- Departamentalización de procesos en el desarrollo de las funciones laborales.
- No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.

- La estructura organizacional es informal, no se identifica claramente responsabilidades y responsables.
- Autocracia e imposición de ciertos lineamientos.

2.1.3.3 Capacidad Financiera

Quimatec Cía.Ltda., cuenta con una Unidad de Gestión Financiera que se encarga de organizar, administrar y controlar el dinero y movimientos que genera la empresa. Esta unidad trabaja con el software TMAX 1000 para registrar, elaborar y evaluar movimientos financieros, y con DIMM 8.2 software proporcionado por el S.R.I para realizar la declaración de impuestos en medios magnéticos.

A continuación se realiza un análisis de los indicadores financieros que reflejan la salud económica de la empresa, para lo cual se ha considerado el estado de resultados y balance general de la empresa del año 2007.

Indicadores de Liquidez.- Miden la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo.

Tabla No. 2.17

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
Liquidez Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	413.716/229.676	1,80
Liquidez Seca (Prueba Ácida)	Activo Corriente - Inventarios/Pasivo Corriente	254.249/229.676	1,11
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	413.716 - 229.676	184.040

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

- **Liquidez Corriente.-** Este índice tiene un comportamiento poco favorable en este año ya que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1,80 como respaldo.
- **Liquidez Seca.-** Es una razón ideal ya que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1,11 dólares de activos fácilmente convertibles en dinero.

- **Capital de Trabajo.-** Cumple con las características de un índice positivo para la empresa, pero es muy grande ya que pudo haber significado que tuvo recursos ociosos.

Indicadores de Rentabilidad.- Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.

Tabla No. 2.18

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
Utilidad sobre las ventas	$(\text{Utilidad neta/Ventas netas}) * 100$	$(5.751/972.156,60)*100$	0,59
Retorno sobre Activos (ROA)	$(\text{Utilidad Neta/Activo Total})*100$	$(5.751/417.461)*100$	1,38
Retorno sobre Patrimonio (ROE)	$(\text{Utilidad Neta/Patrimonio})*100$	$(5.751/169.643)*100$	3,39

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

- **Rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad.-** Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo. Para conocer si este porcentaje es bueno, conviene compararlo con el de otras empresas del mismo sector. Según consultas hechas a los directivos este índice fue bajísimo estuvieron a punto de arrojar pérdida por primera vez en los trece años de operaciones.
- **Rentabilidad Sobre Activos.-** Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como haya sido financiado. Es decir, la utilidad que obtiene la empresa por cada cien dólares que tiene invertidos en sus activos. Para este periodo también este índice fue muy bajo.
- **Rentabilidad Sobre el Patrimonio.-** Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por la empresa, para este periodo fue también baja ya que nos indica la utilidad por cada cien dólares invertidos en el patrimonio.

Indicadores de Actividad.- Miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente.

Tabla No. 2.19

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULT.
Rot.de Cuentas por Cobrar	Vtas. anuales a Cr./ (Ctas. por Cob. año anterior + Ctas.por Cob. año último/2)	972.156,60/((114.189+189.730)/2)	6,40
Plazo Medio de Cobros	360/Rotación de Cuentas por Cobrar	360/6,40	56
Rot.de Cuentas por Pagar	Compras anuales a crédito/ Ctas.por pagar año anterior + Ctas.por pagar año último/2	164.670/((105.339+164.670)/2)	1,22
Plazo Medio de Pagos	360/ Rotación de cuentas por pagar	360/1,22	295
Rot.de Inventarios de Mercad.	Costo de Ventas/ Inv. Mercad. año anterior + Inv. Mercad. año último/2	766.726/((157.893+159.467)/2)	4,83
Plazo Medio de Inventarios	360/Rotación de Inventario de Mercaderías	360/4,83	75

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

- **Rotación de Cuentas por Cobrar.-** Mide con que rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar. Este resultado es una rotación baja lo que indica que Quimatec tiene una política de cobros muy frágil y además podría estar manteniendo cuentas de difícil cobro.
- **Plazo Medio de Cobros.-** Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas. En Quimatec la política de cobro es de 30 mayoritariamente, existen clientes especiales que tienen 45 días, pero como podemos observar esta aquí un gran problema ya que casi doblan en el número de días para cancelar sus cuentas.
- **Rotación de Cuentas por Pagar.-** Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año. Este índice esta aceptable.
- **Plazo Medio de Pagos.-** Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de sus mercaderías. Considerando que en su mayoría los proveedores son internacionales y otorgan un poco más de 120 días de crédito es un índice muy bueno para la empresa.
- **Rotación de Inventarios de Mercaderías.-** Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar.

Este índice es bueno para la empresa ya que podemos detectar que existe algo de acumulación de inventario de mercaderías.

- **Plazo Medio de Inventarios.**- Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar. Este índice refleja la acumulación del inventario de mercaderías ya que cada 75 días se realizan nuevas importaciones.

Connotación Gerencial.

Fortalezas.

- Indicadores de liquidez buenos.
- Estabilidad financiera de la empresa.
- Aceptable rendimiento de la unidad de ventas.

Debilidades.

- Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.
- Indicadores de rentabilidad bajos.
- Las cuentas por cobrar tardan demasiado en hacerse efectivo.
- Inventario en exceso que no rota al ritmo adecuado.
- Software contable básico
- Falta de comunicación entre unidades de crédito y cobranza y ventas.
- Bajo rendimiento de la unidad de crédito y cobranzas.

2.1.3.4 Capacidad Tecnológica

Quimatec Cía.Ltda., dispone de muy poco y escaso contingente tecnológico, tomando en cuenta que necesita mucho de dispositivos para comunicaciones internacionales, agilidad informática tanto para negocios como para procesar información financiera y administrativa. Apenas cuenta con tres computadores antiquísimos pero con sistemas operativos actualizados, sus utilitarios y accesorios también son pocos y básicos. Esto en cuanto a oficinas, en bodegas por lo menos 3 veces por semana se debe ejercer fuerza manual por parte de

los empleados y socios inclusive ya que por no contar con montacargas o “lagartos hidráulicos” la carga y descarga de productos se ha tornado bastante difícil y complicada.

Quimatec es una empresa que necesita estar en constante contacto e intercambio de información con el mundo exterior ya que cualquier acontecimiento o cambio en el mercado mundial de materias primas de uso industrial lo afecta directamente, por tanto, siempre se necesitará de conexiones veloces con internet, alta definición de imágenes, etc.

Connotación Gerencial.

Fortalezas.

- Alta eficiencia del talento humano en el uso de las herramientas tecnológicas que dispone.
- Disposición de información privilegiada y oportuna.

Debilidades.

- Bajo nivel de comunicaciones internacionales.
- Bajo nivel de procesamiento de información administrativa y financiera.

2.1.3.5 Capacidad de Talento Humano

Esta capacidad se basa solamente en la experiencia que han tenido sus 3 directivos al trabajar en una de las mejores empresas del mundo en las décadas de los 80's y 90's., esto fue en Hoechst (Alemania), además de los títulos universitarios que cada uno tiene. Del resto de personal dos están estudiando una carrera universitaria, otro es Ing. Textil y uno solamente bachiller. Lo que prima en la mayoría y destaca es la iniciativa y poder de colaboración que en muchas ocasiones tiene con la empresa.

La empresa no ofrece cursos de capacitación a sus empleados, pero cada uno tiene la libertad de buscar, encontrar y pedir aprobación de algún seminario curso o capacitación que crea le será necesario mientras presta sus servicios a Quimatec, este beneficio solamente la unidad financiera la ha utilizado

últimamente lo que origina que los procesos siempre se desarrollen de manera tradicional y la modernización administrativa tarde en llegar al beneficio de Quimatec.

Finalmente, al no presentarse un lineamiento de objetivos claros, los trabajadores de la empresa no están comprometidos ni conocen hasta donde pueden llegar con Quimatec.

Connotación Gerencial.

Fortalezas.

- Alto nivel de experiencia laboral y juventud con conocimientos.
- Trato y guía beneficiosa de los directivos para con sus empleados.
- Estabilidad y continuidad del personal.

Debilidades.

- Bajo nivel profesional y académico de la minoría del personal.
- No se programan o elaboran cursos de capacitación para el personal.
- Bajo nivel de motivación en la mayoría de empleados.

2.2 Análisis FODA

El análisis FODA resume y sintetiza la situación general de la empresa, se identificaran los factores externos que influyen de forma positiva o negativa en el funcionamiento de Quimatec Cía.Ltda., estableciendo de esta manera sus Oportunidades y Amenazas, así mismo se establecerán los factores internos, sean favorables o desfavorables para la empresa, esto permitirá identificar sus Fortalezas y Debilidades.

2.2.1 Matrices de Resumen

Las matrices de resumen destacan los factores más importantes tanto del análisis situacional externo como del análisis situacional interno de la empresa.

2.2.1.1 Oportunidades

Tabla No.2.20 Matriz de resumen de Oportunidades

Factores Externos

No.	OPORTUNIDADES
O1	Tendencia de crecimiento de las ventas.
O2	Apertura de nuevos mercados.
O3	Incremento de los requerimientos de materias primas en el sector petrolero.
O4	Tendencia de crecimiento del sector agroindustrial incrementa el mercado.
O5	Desarrollo de las industrias exportadoras fomentaran negocios con empresas internacionales.
O6	Acuerdos comerciales disminuyen costos de importación.
O7	Existencia de softwares y otras herramientas para el comercio que permiten simplificar y optimizar el desempeño comercial de las empresas inmersas dentro de este campo.
O8	Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo.
O9	Nuevas materias primas industriales adecuadas para fomentar la innovación en el sector industrial.
O10	Tendencia de crecimiento del mercado de productos de consumo masivo estimula al sector industrial a beneficiar a la población total y económicamente activa.
O11	Aceptación de productos biodegradables incrementa la comercialización de materias primas para la elaboración de los mismos.
O12	Ventajas respecto al manejo y uso de materias primas biodegradables.
O13	Alto nivel de clientes están conformes con el servicio técnico integral que presta Quimatec.
O14	Incremento de la participación dentro del mercado debido al alto nivel de satisfacción general con la empresa.
O15	Introducción de nuevas herramientas tecnológicas.
O16	El cliente tiene la percepción de que los precios son justos, siendo Quimatec la empresa dentro de sus preferencias.
O17	Alto nivel de clientes satisfechos con el servicio de entregas.
O18	Gran variedad de proveedores con capacidad de abastecer a otros tipos de industrias.
O19	Gran interés de brockers internacionales y nacionales en abastecer a la industria ecuatoriana.

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

2.2.1.2 Amenazas

Tabla No. 2.21 Matriz de Resumen de Amenazas

No.	AMENAZAS
A1	Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.
A2	Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.
A3	Inversión en capital baja debido al alto costo del dinero.
A4	Bajas tasas de interés pasivas generan flujos de dinero improductivos.
A5	Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.
A6	Reducción de cupos de compra por parte de las aseguradoras internacionales contrae la competitividad en el sector industrial.
A7	Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.
A8	Disminución de confianza de las empresas representadas por Quimatec.
A9	Perjuicios económicos debido al constante cambio de la normatividad tributaria.
A10	Los clientes consideran que no hay diversidad de productos.
A11	Desarrollo y avances de las comunicaciones podrán ir eliminando a los intermediarios.
A12	Nacimiento de competidores con conocimiento y aptitud para participar en este mercado.
A13	Cierre y disminución de la capacidad de las fábricas de las cuales Quimatec importa.
A14	Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

2.2.1.3 Fortalezas

Tabla No. 2.22 Matriz de Resumen de Fortalezas

Factores Internos

No.	FORTALEZAS
F1	Experiencia de los vendedores.
F2	Sistemas de operación orientados a la satisfacción del cliente.
F3	Altos valores personales de los colaboradores de la empresa.
F4	Dirección y trabajo en equipo.
F5	Diferenciación de productos y servicios.
F6	Ubicación estratégica de la empresa.
F7	Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.
F8	Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.
F9	Continuidad de la gestión administrativa.
F10	Solución de problemas en equipo.
F11	Rotación baja del talento humano.
F12	Indicadores de liquidez buenos.
F13	Estabilidad financiera de la empresa.
F14	Aceptable rendimiento de la unidad de ventas.
F15	Alta eficiencia del talento humano en el uso de las herramientas tecnológicas que dispone.
F16	Disponición de información privilegiada y oportuna.
F17	Alto nivel de experiencia laboral y juventud con conocimientos.
F18	Trato y guía beneficiosa de los directivos para con sus empleados.
F19	Estabilidad y continuidad del personal.

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

2.2.1.4 Debilidades

Tabla No. 2.23 Matriz de Resumen de Debilidades

No.	DEBILIDADES
D1	Ventas y seguimiento de clientes mayoritariamente por vía telefónica.
D2	Bajo respaldo y apoyo profesional al vendedor de campo.
D3	Escaso conocimiento de técnicas de negociación.
D4	Poca importancia al cliente, se prioriza el corto antes que el largo plazo.
D5	Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.
D6	Fluidez muy simple de información inherente al giro del negocio de la empresa, los clientes fantasmas (competencia) asechan cada día.
D7	Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.
D8	Espacio físico limitado para preparar despachos.
D9	Exposición a accidentes laborales constante por falta de espacio y maquinaria para maniobrar y asegurar los productos.
D10	Departamentalización de procesos en el desarrollo de las funciones laborales.
D11	No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.
D12	La estructura organizacional es informal, no se identifica claramente responsabilidades y responsables.
D13	Autocracia e imposición de ciertos lineamientos.
D14	Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.
D15	Indicadores de rentabilidad bajos.
D16	Las cuentas por cobrar tardan demasiado en hacerse efectivo.
D17	Inventario en exceso que no rota al ritmo adecuado.
D18	Software contable básico
D19	Falta de comunicación entre unidades de crédito y cobranza y ventas.
D20	Bajo rendimiento de la unidad de crédito y cobranzas.
D21	Bajo nivel de comunicaciones internacionales.
D22	Bajo nivel de procesamiento de información administrativa y financiera.
D23	Bajo nivel profesional y académico de la minoría del personal.
D24	No se programan o elaboran cursos de capacitación para el personal.
D25	Bajo nivel de motivación en la mayoría de empleados.

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

2.2.1.4. Matriz de Ponderación de Impacto

Tabla No. 2.24 Matriz de Impacto Externo (1/2)

No.	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN			PONDERACIÓN	TOTAL
		A	M	B		
O1	Tendencia de crecimiento de las ventas.	5			0,05	0,23
O2	Apertura de nuevos mercados.	5			0,05	0,23
O3	Incremento de los requerimientos de materias primas en el sector petrolero.		3		0,03	0,10
O4	Tendencia de crecimiento del sector agroindustrial incrementa el mercado.	5			0,03	0,16
O5	Desarrollo de las industrias exportadoras fomentaran negocios con empresas internacionales.		3		0,03	0,08
O6	Acuerdos comerciales disminuyen costos de importación.			1	0,005	0,005
O7	Existencia de softwares y otras herramientas para el comercio que permiten simplificar y optimizar el desempeño comercial de las empresas inmersas dentro de este campo.	5			0,05	0,23
O8	Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo.	5			0,05	0,23
O9	Nuevas materias primas industriales adecuadas para fomentar la innovación en el sector industrial.			1	0,005	0,005
O10	Tendencia de crecimiento del mercado de productos de consumo masivo estimula al sector industrial a beneficiar a la población total y económicamente activa.		3		0,02	0,07
O11	Aceptación de productos biodegradables incrementa la comercialización de materias primas para la elaboración de los mismos.		3		0,02	0,07
O12	Ventajas respecto al manejo y uso de materias primas biodegradables.			1	0,01	0,01
O13	Alto nivel de clientes están conformes con el servicio técnico integral que presta Quimatec.	5			0,05	0,23
O14	Incremento de la participación dentro del mercado debido al alto nivel de satisfacción general con la empresa.	5			0,05	0,23
O15	Introducción de nuevas herramientas tecnológicas.	5			0,05	0,23
O16	El cliente tiene la percepción de que los precios son justos, siendo Quimatec la empresa dentro de sus preferencias.	5			0,05	0,23
O17	Alto nivel de clientes satisfechos con el servicio de entregas.		3		0,03	0,08
O18	Gran variedad de proveedores con capacidad de abastecer a otros tipos de industrias.		3		0,03	0,10
O19	Gran interés de brokers internacionales y nacionales en abastecer a la industria ecuatoriana.		3		0,02	0,07

Tabla No. 2.24 Matriz de Impacto Externo (2/2)

No.	AMENAZAS	A	M	B	PONDERACIÓN	TOTAL
A1	Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.	5			0,04	0,19
A2	Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.	5			0,04	0,21
A3	Inversión en capital baja debido al alto costo del dinero.		3		0,03	0,08
A4	Bajas tasas de interés pasivas generan flujos de dinero improductivos.			1	0,005	0,005
A5	Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.	5			0,05	0,23
A6	Reducción de cupos de compra por parte de las aseguradoras internacionales contrae la competitividad en el sector industrial.		3		0,02	0,07
A7	Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.	5			0,05	0,23
A8	Disminución de confianza de las empresas representadas por Quimatec.		3		0,02	0,07
A9	Perjuicios económicos debido al constante cambio de la normatividad tributaria.		3		0,02	0,07
A10	Los clientes consideran que no hay diversidad de productos.		3		0,03	0,10
A11	Desarrollo y avances de las comunicaciones podrán ir eliminando a los intermediarios.		3		0,02	0,07
A12	Nacimiento de competidores con conocimiento y aptitud para participar en este mercado.			1	0,005	0,005
A13	Cierre y disminución de la capacidad de las fábricas de las cuales Quimatec importa.			1	0,005	0,005
A14	Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.	5			0,05	0,23
TOTAL					1,00	4,16

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Tabla No. 2.25 Matriz de Impacto Interno (1/3)

No.	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN			PONDERACIÓN	TOTAL
		A	M	B		
F1	Experiencia de los vendedores.	5			0,03	0,16
F2	Sistemas de operación orientados a la satisfacción del cliente.	5			0,03	0,16
F3	Altos valores personales de los colaboradores de la empresa.	5			0,03	0,13
F4	Dirección y trabajo en equipo.		3		0,02	0,05
F5	Diferenciación de productos y servicios.	5			0,03	0,16
F6	Ubicación estratégica de la empresa.	5			0,03	0,16
F7	Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.	5			0,03	0,16
F8	Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.	5			0,03	0,16
F9	Continuidad de la gestión administrativa.		3		0,02	0,05
F10	Solución de problemas en equipo.		3		0,02	0,05
F11	Rotación baja del talento humano.	5			0,03	0,15
F12	Indicadores de liquidez buenos.		3		0,02	0,06
F13	Estabilidad financiera de la empresa.	5			0,03	0,15
F14	Aceptable rendimiento de la unidad de ventas.	5			0,03	0,15
F15	Alta eficiencia del talento humano en el uso de las herramientas tecnológicas que dispone.		3		0,02	0,07
F16	Disposición de información privilegiada y oportuna.		3		0,02	0,07
F17	Alto nivel de experiencia laboral y juventud con conocimientos.		3		0,02	0,07
F18	Trato y guía beneficiosa de los directivos para con sus empleados.			1	0,01	0,01
F19	Estabilidad y continuidad del personal.		3		0,02	0,07

Tabla No. 2.25 Matriz de Impacto Interno (2/3)

No.	DEBILIDADES	A	M	B	PONDERACIÓN	TOTAL
D1	Ventas y seguimiento de clientes mayoritariamente por vía telefónica.	5			0,03	0,16
D2	Bajo respaldo y apoyo profesional al vendedor de campo.		3		0,02	0,06
D3	Escaso conocimiento de técnicas de negociación.			1	0,01	0,01
D4	Poca importancia al cliente, se prioriza el corto antes que el largo plazo.		3		0,02	0,06
D5	Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.	5			0,03	0,16
D6	Fluidez muy simple de información inherente al giro del negocio de la empresa, los clientes fantasmas (competencia) asechan cada día.		3		0,02	0,06
D7	Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.	5			0,03	0,16
D8	Espacio físico limitado para preparar despachos.			1	0,003	0,003
D9	Exposición a accidentes laborales constante por falta de espacio y maquinaria para maniobrar y asegurar los productos.			1	0,003	0,003
D10	Departamentalización de procesos en el desarrollo de las funciones laborales.		3		0,02	0,05
D11	No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.	5			0,03	0,16
D12	La estructura organizacional es informal, no se identifica claramente responsabilidades y responsables.		3		0,02	0,07
D13	Autocracia e imposición de ciertos lineamientos.			1	0,01	0,01
D14	Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.	5			0,03	0,13
D15	Indicadores de rentabilidad bajos.		3		0,02	0,07
D16	Las cuentas por cobrar tardan demasiado en hacerse efectivo.		3		0,02	0,07

Tabla No. 2.25 Matriz de Impacto Interno (3/3)

D17	Inventario en exceso que no rota al ritmo adecuado.		3		0,02	0,07
D18	Software contable básico	5			0,03	0,16
D19	Falta de comunicación entre unidades de crédito y cobranza y ventas.	5			0,03	0,16
D20	Bajo rendimiento de la unidad de crédito y cobranzas.	5			0,03	0,13
D21	Bajo nivel de comunicaciones internacionales.		3		0,02	0,06
D22	Bajo nivel de procesamiento de información administrativa y financiera.		3		0,02	0,05
D23	Bajo nivel profesional y académico de la minoría del personal.			1	0,01	0,01
D24	No se programan o elaboran cursos de capacitación para el personal.		3		0,02	0,05
D25	Bajo nivel de motivación en la mayoría de empleados.			1	0,01	0,01
TOTAL					1,00	3,98

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	4,16
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno	3,98

- **La Matriz Atractivo del Mercado - Posición del Negocio (3x3) – General Electric**

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva

- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

¿Cómo ubicar la UEN en la matriz?

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

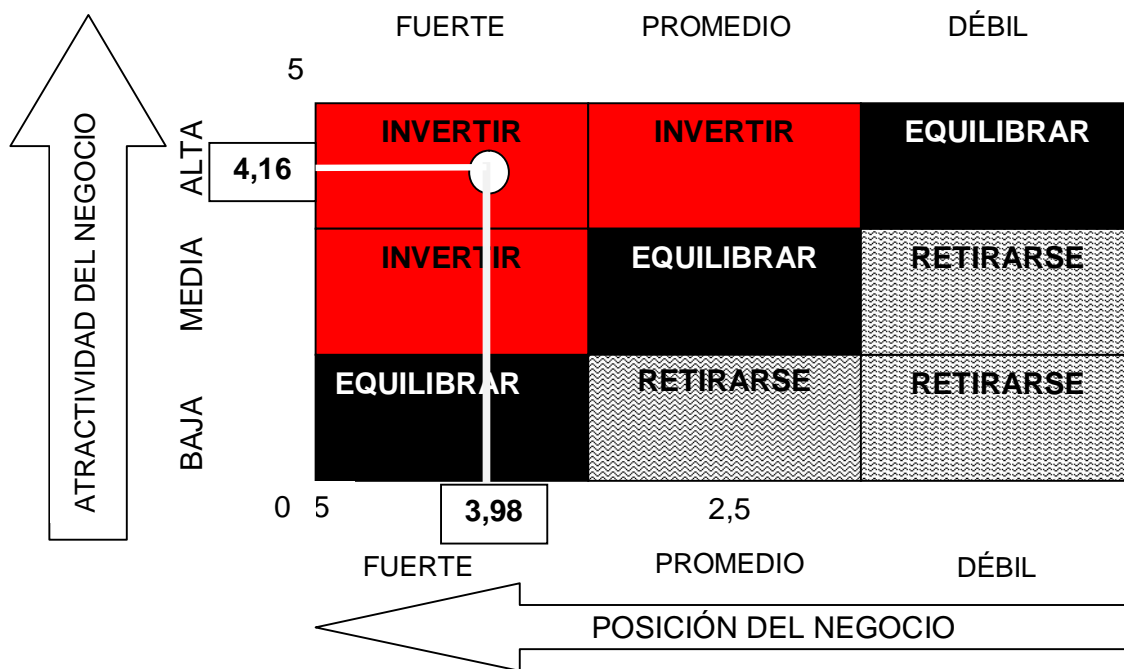
Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis FODA y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

Limitaciones de ésta técnica

- La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.
- La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.

- Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
- En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en estas herramientas es más bien imprudente.

Tabla No. 2.26 Matriz General Electric



Luego de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtiene como resultado que la empresa se ubica en el cuarto cuadrante (**invertir/crecer**) con evaluación interna fuerte y externa fuerte por lo que es necesario plantear las estrategias adecuadas para encontrar las mejores herramientas para su adecuado desarrollo y que corrijan las falencias en el funcionamiento de las actividades de la empresa.

- **Diamante FODA**

La necesidad de elaborar una estrategia, así como la evaluación de una empresa o proyecto de inversión, llevan a las organizaciones a desarrollar sistemas permanentes de valoración de su entorno. Uno de estos es el Diamante FODA que se basa en los análisis de la competencia, la estructura del sector, las interrelaciones con el sector social que tienen una fuerte influencia al determinar las reglas de juego, pero también en las posibilidades estratégicas de la competencia. Este sistema no solo ayuda a situar a las empresas dentro de su nicho de mercado, sino que también le ayudan a establecer el rumbo y su forma de competencia.

- **Balanza.-** Una vez identificados todos los aspectos endógenos y exógenos (Resultados Matriz de Evaluación), se puede observar los puntos a favor y aquellos en los que debe ponerse mayor atención para llevar la empresa con mayor eficacia y eficiencia.

Tabla No. 2.27 Balanza Endógena y Exógena

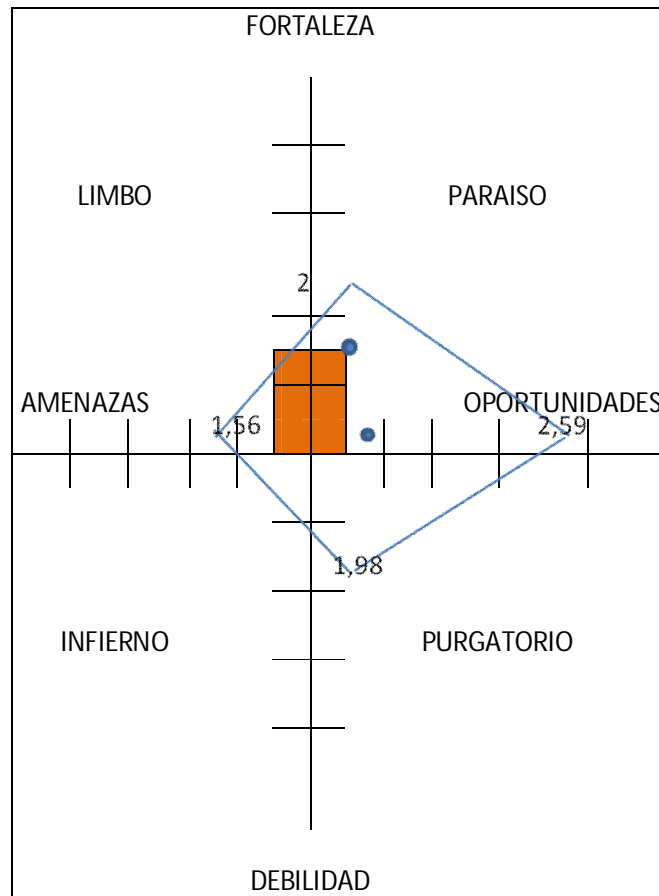
VALOR DE LA BALANZA ÉNDÓGENA		VALOR DE LA BALANZA EXÓGENA	
Fortaleza	2,00	Oportunidades	2,59
Debilidad	1,98	Amenazas	1,57
Valor de la Balanza	0,02	Valor de la Balanza	1.02

Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Los resultados determinados en la matriz de evaluación pueden ser vistos de una forma más gráfica en el diamante, donde podemos observar que la empresa esta en el cuadrante denominado Paraiso,

GRÁFICO No. 2.22 Diamante FODA



Fuente: Quimatec

Elaborado por: Autor

Estrategias:

- Invertir para crecer
- Proveer el máximo de inversiones
- Consolidar la posición dentro de las industrias a las que abastece.
- Aceptar niveles de rentabilidad moderados

2.2.1.2 Matrices de Acción

2.2.1.1.1 Matriz de Acción Ofensiva

MATRIZ DE POTENCIALIDAD "FO"		No.	O1	O2	O4	O7	O8	O13	O14	O15	O16		
		OPORTUNIDADES	Tendencia de crecimiento de las ventas.	Apertura de nuevos mercados.	Tendencia de crecimiento del sector agroindustrial incrementa el mercado.	Existencia de softwares y otras herramientas para el comercio que permiten simplificar y optimizar el desempeño comercial de las empresas inmersas dentro de este campo.	Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo.	Alto nivel de clientes están conformes con el servicio técnico integral que presta Quimatec.	Incremento de la participación dentro del mercado debido al alto nivel de satisfacción general con la empresa.	Introducción de nuevas herramientas tecnológicas.	El cliente tiene la percepción de que los precios son justos, siendo Quimatec la empresa dentro de sus preferencias.	TOTAL	PRIORIDAD
No.	FORTALEZAS												
F1	Experiencia de los vendedores.		5	5	3	3	3	5	5	3	3	35	8
F2	Sistemas de operación orientados a la satisfacción del cliente.		5	3	3	5	5	5	5	5	1	37	6
F3	Altos valores personales de los colaboradores de la empresa.		1	1	1	1	3	5	5	1	3	21	10
F5	Diferenciación de productos y servicios.		5	5	5	3	5	5	5	5	3	41	3
F6	Ubicación estratégica de la empresa.		5	5	5	1	5	1	3	1	1	27	9
F7	Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.		5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1

F8	Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.	5	5	5	3	3	5	5	5	3	39	5
F11	Rotación baja del talento humano	3	3	3	5	5	5	5	5	3	37	7
F13	Estabilidad financiera de la empresa.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43	2
F14	Aceptable rendimiento de la unidad de ventas.	5	5	5	3	3	5	5	5	5	41	4
TOTAL		44	42	40	34	42	46	48	40	30	366	
PRIORIDAD		3	4	6	8	5	2	1	7	9		

Elaborado por: Autor

$$\text{Índice de Potencialidad: } (366 / (5 \cdot 9 \cdot 10)) \cdot 100 = 81\%$$

Ayuda a determinar cuales constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.

Iniciativa Estratégica: Aprovechar las situaciones del entorno con los puntos fuertes que tiene la empresa.

De esta manera podemos resumir las fortalezas y oportunidades más relevantes para la empresa:

No.	FORTALEZA	POSICIÓN
F7	Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.	1
F13	Estabilidad financiera de la empresa.	2
F5	Diferenciación de productos y servicios.	3
F14	Aceptable rendimiento de la unidad de ventas.	4
F8	Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.	5
No.	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O14	Incremento de la participación dentro del mercado debido al alto nivel de satisfacción general con la empresa.	1
O13	Alto nivel de clientes están conformes con el servicio técnico integral que presta Quimatec.	2
O1	Tendencia de crecimiento de las ventas.	3
O2	Apertura de nuevos mercados.	4
O8	Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo.	5

Elaborado por: Autor

2.2.1.1.2 Matriz de Acción de Respuesta

MATRIZ DE POTENCIALIDAD "FA"		No.	A1	A2	A5	A7	A14		
		AMENAZAS	Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.	Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.	Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.	Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.	Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.	TOTAL	PRIORIDAD
Ponderación									
Alta = 5									
Media = 3									
Baja = 1									
No.	FORTALEZAS								
F1	Experiencia de los vendedores.	3	1	1	5	1	11	7	
F2	Sistemas de operación orientados a la satisfacción del cliente.	5	3	1	5	1	15	3	
F3	Altos valores personales de los colaboradores de la empresa.	1	1	3	1	1	7	8	
F5	Diferenciación de productos y servicios.	3	1	3	3	3	13	4	
F6	Ubicación estratégica de la empresa.	1	1	1	1	1	5	10	
F7	Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.	3	5	5	3	1	17	2	
F8	Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.	3	1	5	3	1	13	5	
F11	Rotación baja del talento humano	1	1	3	1	1	7	9	
F13	Estabilidad financiera de la empresa.	3	5	5	3	3	19	1	
F14	Aceptable rendimiento de la unidad de ventas.	3	1	5	3	1	13	6	
TOTAL		26	20	32	28	14	120		
PRIORIDAD		3	4	1	2	5			

Elaborado por: Autor

$$\text{Índice de Potencialidad: } (120 / (5 \cdot 10 \cdot 5)) \cdot 100 = 48\%$$

Sirve para determinar como podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes.

Iniciativa Estratégica: Hacer frente las situaciones del entorno con los puntos fuertes que tiene la empresa.

De esta manera podemos resumir las fortalezas y amenazas más relevantes:

No.	FORTALEZA	POSICIÓN
F13	Estabilidad financiera de la empresa.	1
F7	Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.	2
F2	Sistemas de operación orientados a la satisfacción del cliente.	3
F5	Diferenciación de productos y servicios.	4
F8	Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.	5
No.	AMENAZAS	POSICIÓN
A5	Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.	1
A7	Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.	2
A1	Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.	3
A2	Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.	4
A14	Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.	5

Elaborado por: Autor

2.2.1.2.3 Matriz de Acción Defensiva

MATRIZ DE VULNERABILIDAD "DA"		No.	A1	A2	A5	A7	A14			
Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		AMENAZAS		Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.	Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.	Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.	Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.	Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.	TOTAL	PRIORIDAD
No.	DEBILIDADES									
D1	Ventas y seguimiento de clientes mayoritariamente por vía telefónica.		1	1	3	1	1	7	6	
D5	Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.		3	1	3	3	1	11	2	
D7	Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.		1	3	3	1	1	9	4	
D11	No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.		3	3	3	3	1	13	1	
D14	Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.		1	5	3	1	1	11	3	
D18	Software contable básico.		1	3	1	1	1	7	5	
D19	Falta de comunicación entre unidades de crédito y cobranza y ventas.		1	1	3	1	1	7	7	
D20	Bajo rendimiento de la unidad de crédito y cobranzas.		1	3	1	1	1	7	8	
TOTAL			12	20	20	12	8	72		
PRIORIDAD			4	1	2	3	5			

Elaborado por: Autor

$$\text{Índice de Vulnerabilidad: } (7 / (5 \cdot 5 \cdot 8)) \cdot 100 = 36\%$$

Permite definir cuales son las debilidades mas importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

Iniciativa Estratégica: Identificar y minimizar los puntos débiles de la empresa y los obstáculos del entorno.

De esta manera podemos resumir las debilidades y amenazas más importantes:

No.	DEBILIDADES	POSICIÓN
D11	No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.	1
D5	Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.	2
D14	Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.	3
D7	Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.	4
D18	Software contable básico.	5
No.	AMENAZAS	POSICIÓN
A2	Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.	1
A5	Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.	2
A7	Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.	3
A1	Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.	4
A14	Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.	5

Elaborado por: Autor

2.2.1.2.4 Matriz de Áreas de Mejoramiento

MATRIZ DE VULNERABILIDAD "DO"		No.	O1	O2	O4	O7	O8	O13	O14	O15	O16			
		OPORTUNIDADES											TOTAL	PRIORIDAD
Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		Tendencia de crecimiento de las ventas. Apertura de nuevos mercados. Tendencia de crecimiento del sector agroindustrial incrementa el mercado. Existencia de softwares y otras herramientas para el comercio que permiten simplificar y optimizar el desempeño comercial de las empresas inmersas dentro de este campo. Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo. Alto nivel de clientes están conformes con el servicio técnico integral que presta Quimatec. Incremento de la participación dentro del mercado debido al alto nivel de satisfacción general con la empresa. Introducción de nuevas herramientas tecnológicas. El cliente tiene la percepción de que los precios son justos, siendo Quimatec la empresa dentro de sus preferencias.												
No.	DEBILIDADES													
D1	Ventas y seguimiento de clientes mayoritariamente por vía telefónica.	5	5	5	1	3	3	3	3	3	3	31	2	
D5	Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.	5	5	5	3	1	3	3	3	5	1	31	3	
D7	Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.	5	5	5	1	5	1	1	1	1	3	27	4	
D11	No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1	
D14	Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.	1	3	3	5	5	1	1	1	5	1	25	5	
D18	Software contable básico.	3	1	1	5	3	3	1	1	3	1	21	7	

D19	Falta de comunicación entre unidades de crédito y cobranza y ventas.	3	1	1	3	1	3	1	1	1	15	8
D20	Bajo rendimiento de la unidad de crédito y cobranzas.	3	3	3	3	3	3	1	3	1	23	6
TOTAL		30	28	28	26	26	22	16	26	16	218	
PRIORIDAD		1	2	3	4	5	7	8	6	9		

Elaborado por: Autor

$$\text{Índice de Vulnerabilidad: } (218 / (5 \cdot 8 \cdot 9)) \cdot 100 = 61\%$$

Ayuda a determinar cuales son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan.

Iniciativa Estratégica: Identificar y minimizar los puntos débiles de la empresa para aprovechar las situaciones favorables del entorno.

De esta manera podemos resumir las debilidades y oportunidades más notables:

No.	DEBILIDADES	POSICIÓN
D11	No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.	1
D1	Ventas y seguimiento de clientes mayoritariamente por vía telefónica.	2
D5	Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.	3
D7	Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.	4
D14	Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.	5
No.	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O1	Tendencia de crecimiento de las ventas.	1
O2	Apertura de nuevos mercados.	2
O3	Incremento de los requerimientos de materias primas en el sector petrolero.	3
O7	Existencia de softwares y otras herramientas para el comercio que permiten simplificar y optimizar el desempeño comercial de las empresas inmersas dentro de este campo.	4
O8	Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo.	5

2.1.1.1 Matriz de Síntesis Estratégica

Análisis Externo		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Tendencia de crecimiento de las ventas.	A1	Lento crecimiento del PIB contrae el sector industrial.
Análisis Interno		O2	Apertura de nuevos mercados.	A2	Altas tasas de interés limitan el acceso a préstamos.
		O3	Incremento de los requerimientos de materias primas en el sector petrolero.	A5	Disminución de los plazos de pago por parte de las empresas abastecedoras internacionales.
		O7	Existencia de softwares y otras herramientas para el comercio que permiten simplificar y optimizar el desempeño comercial de las empresas inmersas dentro de este campo.	A7	Lento desarrollo de la industria debido a la alta fluctuación de precios y calidad.
		O8	Disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado que permiten elevar la capacidad para desarrollar el trabajo pesado de las empresas inmersas dentro de este campo.	A14	Regulaciones gubernamentales que limiten el margen de utilidad que puedan ganar las empresas.
		O13	Alto nivel de clientes están conformes con el servicio técnico integral que presta Quimatec.		
O14	Incremento de la participación dentro del mercado debido al alto nivel de satisfacción general con la empresa.				
FORTALEZAS		F.O.		F.A	
F2	Sistemas de operación orientados a la satisfacción del cliente.	E1	F7, F8, F13, O1: Incrementar la importación de materias primas para a elaboración y conservación de alimentos	E13	F5, F7, F14, A1: Comercialización de mayor volumen de materias primas enfocadas a satisfacer las demandas del sector industrial con mayor proyección de crecimiento.
F5	Diferenciación de productos y servicios.	E2	F2, F7, F8, F13, O2: Atender todos los requerimientos de los clientes habituales	E14	F2, F7, F8 A1: Adecuada evaluación y selección de clientes.
F7	Eficiencia del desempeño administrativo de la junta de accionistas.	E3	F5, F7, F8, F13, O3: Atender a nuevas oportunidades de negocio.	E15	F7, F13, F14, A2: Desarrollar alternativas de financiamiento propias.
F8	Gran experiencia para actuar dentro de este mercado.	E4	F2, F7, F13, O7: Desarrollar un plan de actualización e implementación del hardware.	E16	F7, F8, F13, A5: Establecer alianzas estratégicas con empresas de similar o superior tamaño.
F13	Estabilidad financiera de la empresa.	E5	F2, F7, F13, O8: Desarrollar un plan de implementación de maquinaria de carga.	E17	F2, F7, F8, A7: Comercialización de materias primas con bajo margen en grandes volúmenes.
F14	Aceptable rendimiento de la unidad de ventas.	E6	F2, F5, F7, F8, O13, O14: Contar con un personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	E18	F7, F8, A14: Realizar estudios de Mercado en el sector agroindustrial.
DEBILIDADES		D.O.		D.A.	
D1	Ventas y seguimiento de clientes mayoritariamente por vía telefónica.	E7	O1, O2, O3, D1: Incrementar la satisfacción del cliente mejorando el servicio..	E19	A1, A7, D1, D5: Realizar investigación de mercados para importar nuevas materias primas a clientes no habituales.
D5	Escaso nivel de capacitación y conocimiento global de la situación con los productos y mercados por parte de la fuerza de ventas.	E8	O2, O3, O13, O14, D5: Actualización continua por línea de comercialización e industria.	E20	A1, A5, A7, D5, D1: Definir los procesos de la Organización.
D7	Bajo nivel de distribución a causa de la capacidad de sus vehículos.	E9	O2, O8, O13, O14, D7: Mejorar el parque automotor.	E21	A1, A7, D7, D11, D18: Establecer mecanismo de control, evaluación y seguimiento de todos los procesos.
D11	No existe direccionamiento estratégico para la empresa y el personal.	E10	O1, O2, O7, O8, D11: Implantar un Modelo de Gestión Estratégica.		
D14	Pagos mensuales altos por concepto de arriendo.	E11	O1, O2, D14: Diseñar y evaluar un proyecto de inversión para adquirir instalaciones propias.		
D18	Software contable básico.	E12	O1, O2, O7, D18: Desarrollar un plan de actualización e implementación de software.	E22	A5, D1, D5: Diseñar un Plan de Marketing.

Elaborado por: Autor

CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico define la misión y visión de la organización, fija sus metas y objetivos, así mismo genera acciones estratégicas que le facilitan a todas las unidades de la organización a trabajar de forma más eficiente integrando procesos y mejorando continuamente su desempeño, enfocándose en el cumplimiento de las metas y alcance de los objetivos propuestos.

Tomando en consideración la información recopilada en el análisis situacional de la empresa, se puede desarrollar una propuesta que dirija los esfuerzos de la misma hacia la consecución de objetivos claros, permitiendo que todos los que forman parte de Quimatec se sientan identificados con su nueva filosofía corporativa, que no la han tenido por más de 10 años, y que trabajen en forma mancomunada en beneficio único de la evolución y desarrollo positivo de la empresa.

3.1 Filosofía Corporativa

Existen varios conceptos de Filosofía Corporativa, así por ejemplo, 1) “la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afecta la forma como se desarrollan los negocios”¹⁷ o 2) “un patrón complejo de creencias, expectativas ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”¹⁸

Desde la constitución de Quimatec esta empresa se ha perfilado como una organización que busca una relación comercial estrecha con sus clientes ya que su trabajo no termina en la entrega de sus materias primas si no en guiar el correcto uso y desempeño de las mismas. Su filosofía se enmarca dentro del trabajo honesto y respetuoso para sus clientes, que por tratarse de organizaciones que transforman materias primas, es muy indispensable. De igual manera, sus objetivos están enmarcados en el cultivo de valores sociales, humanos, éticos y ecológicos.

Quimatec Cía. Ltda., por el trabajo desarrollado y los resultados obtenidos además palpados por el sector importador e industrial del país, ha alcanzado

¹⁷ Hill, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica. III Edición.

¹⁸ Hellriegel, Slocum, Woodman: Comportamiento Organizacional, VIII Edición.

reconocimiento y prestigio a lo largo de los años de servicio a las industrias donde esta presente, así goza de una buena aceptación por parte de las personas encargadas de las compras, producción, investigación y desarrollo, etc., de las organizaciones a las cuales representan.

3.1.1 Definición del Negocio

Se describe el tipo de negocio y sus características más relevantes. Se define el enfoque actual de la empresa, el negocio potencial y se establece un enfoque futuro de cual debería ser el negocio de la empresa.

Para el caso de Quimatec se presentan los siguientes escenarios:

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Abastecer materias primas industriales.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todas las organizaciones primordialmente dedicadas a la elaboración de productos de uso alimenticio, limpieza, textil y cosmético
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras Ventajas competitivas son?	Servicio técnico integral especializado con los productos que proveemos. Entregas puntuales Precios competitivos Ventas In-dent Materias Primas Tensoactivas Biodegradables

“Quimatec Cia.Ltda., es una compañía limitada que importa y comercializa especialidades de materias primas industriales para cualquier organización que se dedique primordialmente a la elaboración de productos de uso alimenticio, limpieza, textil y cosmético.

La empresa ofrece precios competitivos, entregas puntuales, materias primas tensoactivas biodegradables, ventas in-dent (importación directa) y la ventaja de un servicio técnico integral especializado en los productos que comercializan, aportando así en el desarrollo de la industria ecuatoriana.”

3.1.2 Principios

En ética, los principios son leyes o normas de conducta que están orientadas a la acción. Verdad o idea que sirve de máxima orientación para una conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organizaciónⁱ.

Quimatec al funcionar como nexo entre los productores y los usuarios puede garantizar la máxima efectividad y valor añadido basado en un conocimiento preciso de la producción y distribución permitiendo así a sus clientes centrarse en su negocio y a la vez que se beneficien de su destreza y eficiencia.

PRINCIPIOS PROPUESTOS
Eficiencia y agilidad en la gestión de abastecimiento
Calidad en servicio y materias primas
Innovación, creatividad e investigación para lograr competitividad
Respeto y consideración a los socios así como al cliente interno y externo
Responsabilidad Laboral con los colaboradores de la empresa
Ética Comercial con abastecedores y clientes
Sentido de Responsabilidad Social y Ambiental
Transparencia Fiscal

Elaborado por: Autor

Eficiencia y agilidad en la gestión de abastecimiento.- Ofrecer cadenas logísticas efectivas para los clientes, asegurando un proceso de distribución de bajo costo y gran eficacia.

Calidad en servicio y materias primas.- Importar y comercializar materias primas industriales de alta calidad que acompañado del servicio técnico integral basado en un conocimiento preciso de la producción y distribución logre afianzar la confianza y lealtad de los clientes.

Innovación, creatividad e investigación para lograr competitividad.- Eliminación del conformismo que por medio de la investigación de nuevos mercados y productos innovadores eleve la competitividad de la empresa y aumente su participación en el mercado de negocios industriales.

Respeto y consideración a los socios así como al cliente interno y externo.- Trato justo, cordial y equitativo al interior de la empresa para precautelar el desempeño y función profesional de los colaboradores y dueños de la empresa.

Responsabilidad Laboral con los colaboradores de la empresa.- Brindar a los empleados y colaboradores de la empresa un ambiente digno y agradable de trabajo, así mismo cumplir con todas las disposiciones de ley que salvaguardan la integridad del personal de la empresa.

Ética Comercial con abastecedores y clientes.- Transparentar las actividades comerciales de la empresa, respetando las condiciones impuestas por abastecedores y ofreciendo lo justo y real a los clientes.

Sentido de Responsabilidad Social y Ambiental.- Apoyar constantemente con el desarrollo de la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa y con los usuarios de la misma, de igual forma respetar y proteger el medio ambiente comercializando materias primas biodegradables.

Transparencia Fiscal.- Cumplir con toda la normatividad fiscal que rige la actividad de la empresa contribuyendo con el desarrollo económico del país.

Tabla No. 3.1MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

Principios / Actores	Clientes	Empleados	Abastecedores	Competencia	Total
Eficiencia y agilidad en la gestión de abastecimiento	X	X	X	X	4
Calidad en servicio y materias primas	X	X	X	X	4
Innovación, creatividad e investigación para lograr competitividad	X	X	-	X	3
Respeto y consideración a los socios así como al cliente interno y externo	X	X	-	-	2
Responsabilidad Laboral con los colaboradores de la empresa	-	X	-	X	2
Ética Comercial con abastecedores y clientes	X	X	X	X	4
Sentido de Responsabilidad Social y Ambiental	X	X	X	X	4
Transparencia Fiscal	X	X	X	X	4

Elaborado por: Autor

Principios – Quimatec:

- Eficiencia y agilidad en la gestión de abastecimiento
- Calidad en servicio y materias primas
- Ética Comercial con abastecedores y clientes
- Sentido de Responsabilidad Social y Ambiental
- Transparencia Fiscal

3.1.3 Valores

Se denomina valores al conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales. Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.ⁱⁱ¹⁹

Honestidad.- Regirse bajo la moral y legalidad humana utilizando procedimientos transparentes en la gestión empresarial.

Equidad y Justicia.- En los procesos comerciales que la empresa participe debido a su actividad.

Eficiencia.- En los procesos comerciales con nuestros clientes con el propósito de maximizar la rentabilidad de la empresa.

Perseverancia.- En la búsqueda y captación de nuevos mercados y oportunidades de negocios que colaboren con el crecimiento de la empresa

Disciplina.- Con los reglamentos y disposiciones de la empresa que sirven como apoyo al desarrollo de las actividades comerciales-

Innovación.- Compromiso con la satisfacción del cliente desarrollando un servicio de alto nivel técnico y científico logrando asociarse exitosamente con los clientes

Responsabilidad.- Actuando de manera responsable en cuestiones de seguridad, salud, protección ambiental.

Respeto.- Tratando a todos de forma justa y con respeto. Buscando un diálogo abierto y confiable en la empresa con los socios en los negocios y con los grupos representativos de la sociedad. Estimulando a sus colaboradores a utilizar su potencial y creatividad para el éxito común.

Integridad.- Respetando leyes, practicas y normas de los negocios en el Ecuador.

¹⁹ www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm

Tabla No. 3.2MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

Valores / Actores	Clientes	Empleados	Abastecedores	Competencia	Total
Honestidad	X	X	X	-	3
Equidad y Justicia	X	X	X	X	4
Eficiencia	X	X	X	X	4
Perseverancia	X	X	-	-	2
Disciplina	X	X	X	-	3
Innovación	X	X	X	-	3
Responsabilidad	X	X	X	X	4
Respeto	X	X	X	X	4
Integridad	X	X	X	X	4

Elaborado por: Autor

Valores – Quimatec

- Equidad y Justicia
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Integridad

3.1.4 Misión

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN		KPI'S
NATURALEZA DEL NEGOCIO	Abastecer materias primas industriales.	Cumplimiento de requerimientos. (Total requerimientos atendidos/Total de requerimientos solicitados)*100
RAZÓN DE EXISTIR	Contribuir al desarrollo de la industria ecuatoriana en base al correcto asesoramiento y abastecimiento de materias primas industriales.	Crecimiento de las industrias que la empresa abastece.
MERCADO AL QUE SIRVE	Sector alimenticio Sector de Limpieza Sector Cosmético Sector Textil	Cobertura de Demanda por Sector (Total cantidad despachada por sector/Total cantidad demandada por sector)*100
CARACTERISTICAS GENERALES DEL SERVICIO	Servicio técnico especializado integral en guiar el correcto uso y desempeño de las materias primas que entrega.	Satisfacción del cliente.
POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO	Diferenciación y Concentración en un mercado limitado de clientes	Participación de Mercado (Total empresas clientes/Total empresas del sector)*100
PRINCIPIOS Y VALORES	Eficiencia y agilidad en la gestión de abastecimiento Calidad en servicio y materias primas Ética Comercial con abastecedores y clientes Sentido de Responsabilidad Social y Ambiental Transparencia Fiscal Equidad y Justicia Eficiencia Responsabilidad. Respeto. Integridad.	Satisfacción del cliente

Misión – QUIMATEC

“Quimatec Cía. Ltda., importa, comercializa y abastece materias primas industriales de alta calidad de empresas internacionales de alto prestigio, a nivel nacional, cumpliendo estándares internacionales, al sector de la industria alimenticia, de limpieza, cosmética y textil, con una participación activa en el desarrollo del país, guiando el correcto uso y desempeño de las mismas, dentro de un ambiente de trabajo eficiente, ágil, responsable y ético, generando una imagen de confianza hacia nuestros clientes, abastecedores y miembros de la empresa.”

3.1.5 Visión

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN		KPI'S
POSICIÓN DEL MERCADO:	Concentración y Diferenciación con un mercado limitado de clientes.	Participación de Mercado (Total empresas clientes/Total empresas del sector)*100
TIEMPO:	4 años.	Cumplimiento del plan estratégico
AMBITO DEL MERCADO:	Provincial: Pichincha, Guayas y Azuay.	Nivel de ventas en cada Provincia (Ventas por cada provincia/Ventas totales)
PRODUCTOS Y SERVICIOS:	Abastecimiento de materias primas industriales con el compromiso de proporcionar un servicio de alta calidad que incluye mucho más que trasladar un producto de un punto A a un punto B. Nuestros servicios incluyen la consulta sobre aplicaciones, suministros fiables en función de la demanda, procesamiento instantáneo de pedidos y la coordinación precisa de servicios logísticos.	Satisfacción del cliente
PRINCIPIOS Y VALORES	<p>Eficiencia y agilidad en la gestión de abastecimiento.</p> <p>Calidad en servicio y materias primas</p> <p>Ética Comercial con abastecedores y clientes.</p> <p>Sentido de Responsabilidad Social y Ambiental.</p> <p>Transparencia Fiscal.</p> <p>Equidad y Justicia.</p> <p>Eficiencia</p> <p>Responsabilidad.</p>	Satisfacción del cliente

Visión 2012 – Quimatec

“Ser, en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay la empresa que lidere el abastecimiento de materias primas industriales para el sector alimenticio, de limpieza, cosmético y textil, cumpliendo con las exigencias de sus clientes, manteniendo un soporte humano y tecnológico que se desarrolle en un ambiente organizacional de calidad, eficiencia, agilidad y ética comercial, contribuyendo así al desarrollo del país, mediante el compromiso de proporcionar un servicio de alta calidad a la industria del Ecuador.”

3.2 Objetivos

Se pueden considerar a los objetivos como apreciaciones cuantificables basadas en la misión y visión de la empresa, que permitan establecer indicadores de desempeño específicos con el afán de evaluar la evolución de la organización y la consecución de sus metas.

Todo objetivo debe cumplir con las siguientes características:

- específico
- Medible
- Realizable
- Realista
- limitado en Tiempo

3.2.1 Objetivo Corporativo

Incrementar el nivel de ingresos de la compañía en cuatro años por medio del desarrollo del mercado y su penetración ampliando las líneas de abastecimiento de materias primas industriales, reconocido por el compromiso de proporcionar un servicio de alta calidad y valor agregado al cliente, fomentando la fidelización y afinidad con los mismos manteniendo siempre precios competitivos que permitan alcanzar los objetivos financieros.

3.2.2 Objetivos Específicos

Tabla No. 3.3 Resultado de Matriz de Síntesis Estratégica

PERSPECTIVA FINANCIERA	1	E1	Incrementar la importación de materias primas para la elaboración y conservación de alimentos.
	2	E2	Atender todos los requerimientos de los clientes habituales.
	3	E11	Diseñar y evaluar un proyecto de inversión para adquirir instalaciones propias.
	4	E14	Adecuada evaluación y selección de clientes.
	5	E15	Desarrollar alternativas de financiamiento propias.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	6	E3	Atender a nuevas oportunidades de negocio.
	7	E7	Incrementar la satisfacción del cliente mejorando el servicio.
	8	E9	Mejorar el parque automotor.
	9	E13	Comercialización de mayor volumen de materias primas enfocadas a satisfacer las demandas del sector industrial con mayor proyección de crecimiento.
	10	E16	Establecer alianzas estratégicas con empresas de similar o superior tamaño.
	11	E17	Comercialización de materias primas con bajo margen en grandes volúmenes.
	12	E18	Realizar estudios de Mercado en el sector agroindustrial.
	13	E19	Realizar investigación de mercados para importar nuevas materias primas a clientes no habituales.
	14	E22	Diseñar un Plan de Marketing.
PERSPECTIVA P. INTERNOS	15	E10	Implantar un Modelo de Gestión Estratégica.
	16	E20	Definir los procesos de la Organización.
	17	E21	Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento de todos los procesos.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y FORMACIÓN	18	E4	Desarrollar un plan de actualización e implementación de hardware.
	19	E5	Desarrollar un plan de implementación de maquinaria de carga.
	20	E6	Contar con un personal altamente capacitado, comprometido y motivado.
	21	E8	Actualización continua por línea de comercialización e industria.
	22	E12	Desarrollar un plan de actualización e implementación de software.

Elaborado por: Autor

3.2.3 Identificación de objetivos Estratégicos

No.	Propuestas de Valor	No.	Objetivos	Estrategias	1/2
1	Maximización de los recursos financieros.	1	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.	Incrementar la importación de materias primas para la elaboración y conservación de alimentos.	
				Atender todos los requerimientos de los clientes habituales.	
				Desarrollar alternativas de financiamiento propias.	
				Diseñar y evaluar un proyecto de inversión para adquirir instalaciones propias.	
2	Generación de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.	5	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.	Atender a nuevas oportunidades de negocio.	
				Comercialización de mayor volumen de materias primas enfocadas a satisfacer las demandas del sector industrial con mayor proyección de crecimiento.	
2	Generación de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.	6	Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.	Establecer alianzas estratégicas con empresas de similar o superior tamaño.	
				Comercialización de materias primas con bajo margen en grandes volúmenes.	
2	Generación de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.	7	Optimizar los plazos de entrega.	Realizar estudios de Mercado en el sector agroindustrial.	
				Realizar investigación de mercados para importar nuevas materias primas a clientes no habituales.	
				Diseñar un Plan de Marketing.	
				Incrementar la satisfacción del cliente mejorando el servicio.	
				Mejorar el parque automotor.	

No.	Propuestas de Valor	No.	Objetivos	Estrategias	2/2
3	Mejoramiento de la Gestión Empresarial y Cadena de Valor.	8	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.	Definir los procesos de la Organización. Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento de todos los procesos.	
		9	Difundir un Modelo de Gestión Estratégica encaminado a sustentar el crecimiento de la empresa.	Implantar un Modelo de Gestión Estratégica.	
4	Mejora de la infraestructura tecnológica de la organización.	10	Modernizar las tecnologías de la información y la comunicación.	Desarrollar un plan de actualización e implementación de hardware.	
				Desarrollar un plan de implementación de maquinaria de carga.	
				Desarrollar un plan de actualización e implementación de software.	
5	Incremento de destrezas y competencias del Capital Humano.	11	Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.	Actualización continua por línea de comercialización e industria.	
		12	Desarrollar las competencias y conocimientos del personal en su área de trabajo.	Contar con un personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	

Elaborado por: Autor

Tabla 3.4 Priorización de Objetivos (1/2)

Incidencia			Factibilidad				Impacto		
Alto=10			Posibilidad de Inversión	Posibilidad de R.R.H.H	Posibilidad de Tecnología	TOTAL	Aporte a cumplimiento de visión	Aceptación	TOTAL
Medio=5									
Bajo=1									
PF	1	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.	5	10	1	5,33	10	10	10
PF	2	Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.	10	10	5	8,33	8	10	9
PF	3	Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.	5	8	1	4,67	8	10	9
<u>PF</u>	<u>4</u>	<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTES.</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>8</u>	<u>9,33</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>9</u>
PC	5	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.	6	10	5	7,00	10	10	10
PC	6	Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.	10	10	6	8,67	8	10	9
<u>PC</u>	<u>7</u>	<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>7</u>	<u>8,33</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>

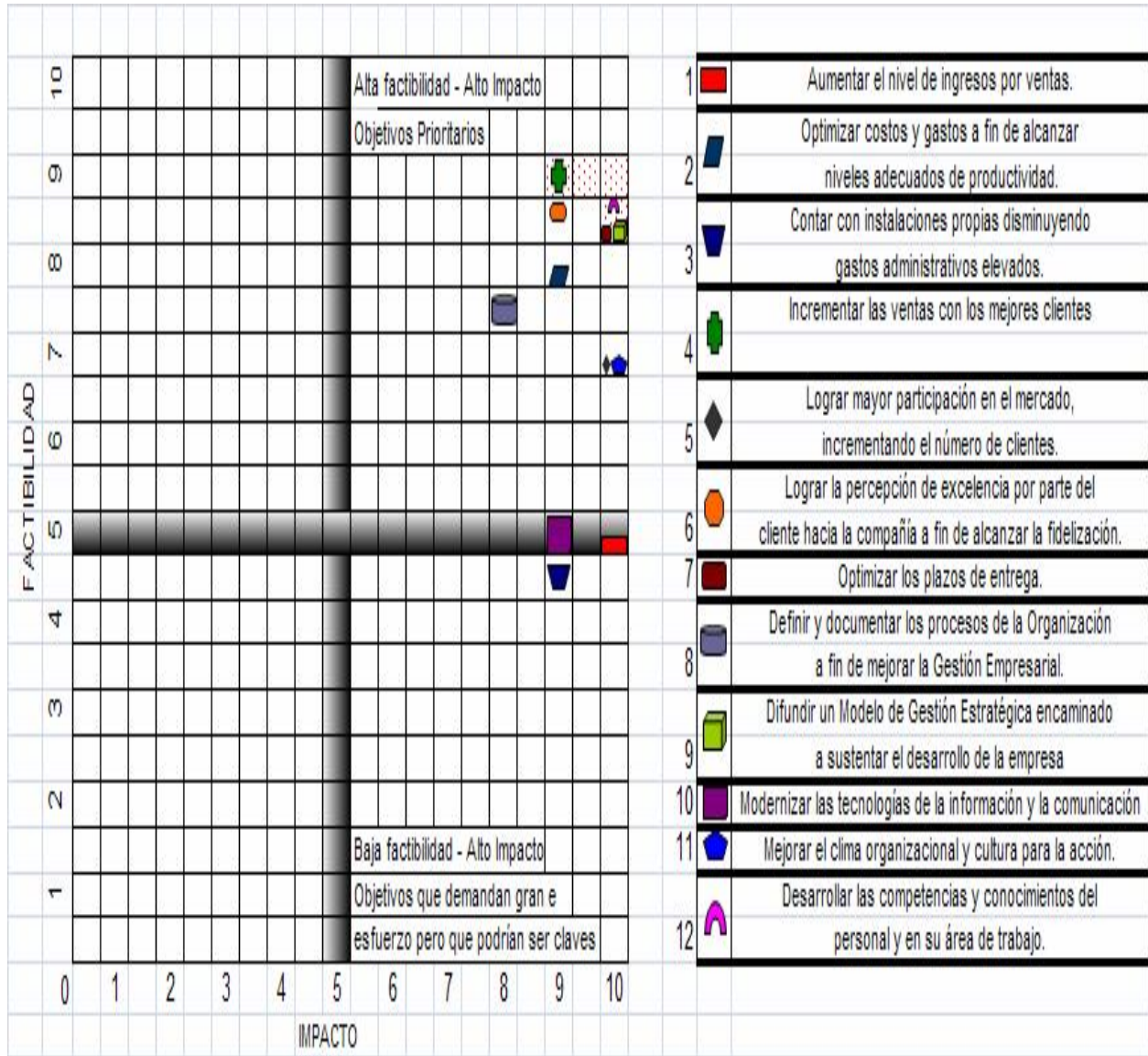
Incidencia		Factibilidad				Impacto			
Alto = 10 Medio = 5 Bajo = 1		Posibilidad de Inversión	Posibilidad de R.R.H.H	Posibilidad de Tecnología		Aporte a cumplimiento de visión	Aceptación		
		40%	30%	30%		50%	50%		
PI	8	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.	8	10	5	7,67	8	8	8
PI	9	<u>DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>7</u>	<u>8,33</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>
PFC	10	Modernizar las tecnologías de la información y la comunicación.	5	5	5	5,00	8	10	9
PFC	11	Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.	8	8	5	7,00	10	10	10
PFC	12	<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>	<u>9</u>	<u>9</u>	<u>8</u>	<u>8,67</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>

Elaborado por: Autor

Tabla 3.4 Priorización de Objetivos (2/2)

(FACTIBILIDAD ≥8; IMPACTO >9) = CORTO PLAZO
(FACTIBILIDAD ≥9; IMPACTO <10) = MEDIANO PLAZO
(FACTIBILIDAD ≥1; IMPACTO ≥5) = LARGO PLAZO

Tabla No. 3.5 Matriz de Factibilidad e Impacto (1/2)



Elaborado por: Autor

Tabla No. 3.5 Matriz de Factibilidad e Impacto (2/2)

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CP Hasta 1 año	MP De 1 a 2 años	LP Más de 2 años
PF	1	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.			X
PF	2	Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.		X	
PF	3	Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.			X
PF	4	<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTE.</u>	X		
PC	5	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.		X	
PC	6	Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.		X	
PC	7	<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	X		

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CP Has ta 1 año	MP De 1 a 2 años	LP Más de 2 años
PI	8	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.		X	
PI	9	<u>DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.</u>	X		
PCF	10	Modernizar las tecnologías de la información y la comunicación.			X
PCF	11	Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.		X	
PCF	12	<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>	X		

Elaborado por: Autor

3.3 Estrategia

El concepto de estrategias ha sido objeto de múltiples interpretaciones, en tal virtud no existe una única definición general de estrategia, sin embargo, todas las interpretaciones la definen como las rutas que se toman para alcanzar los objetivos propuestos. De una forma mucho más técnica y aplicada a un modelo de gestión estratégica, se puede establecer una estrategia como "Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que desea llegar"²⁰

Las estrategias que se lleguen a plantear deben cumplir con las siguientes características:²¹

- **Objetividad:** Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
- **Proactividad:** Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.
- **Creatividad:** Tener suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.
- **Direccionamiento:** Contienen las metas que deben alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas.
- **Efectividad:** Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad.
- **Visionaria:** Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido.

²⁰ <http://www.definicion.org/estrategia>

²¹ Ing. Francis Salazar Pico. ESTRATEGIA, Todo lo que se debe saber y aplicar

3.3.1 Perfil Estratégico

El perfil estratégico de todo negocio toma en cuenta tres perspectivas:

3.3.1.1 Estrategias de Desarrollo (Ventaja Competitiva)

La estrategia de ventaja competitiva o desarrollo tiene como objetivo generar un mejor posicionamiento para la empresa dentro de su segmento de mercado, fortalecer las relaciones con los clientes de la empresa, satisfaciendo sus necesidades y conservando su lealtad.

Las estrategias de desarrollo o ventaja competitiva se clasifica en:

- **Estrategias de Liderazgo en costos:** Genera ventajas competitivas al ofertar productos o servicios de alta calidad a precios inferiores a los de la competencia.
- **Estrategias de Diferenciación:** Este tipo de estrategias se enfoca en dotar al producto o servicio de cualidades distintivas importantes frente a los productos o servicios de la competencia.
- **Estrategias de Concentración de mercados:** Este tipo de estrategia se presenta cuando la empresa decide concentrar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de un segmento puntual o específico de mercado.

Tomando en consideración este concepto se puede establecer la siguiente estrategia para Quimatec:

Diferenciación – Concentración de mercados

“Comercializar materias primas industriales con un servicio técnico - comercial integrado y garantizado enfocados a satisfacer las demandas del sector Alimenticio, Limpieza, Cosmético y Textil”

3.3.1.2 Estrategias de crecimiento

Este tipo de estrategia tiene como objetivo aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en su segmento de mercado o dar paso a que se incurse en nuevos segmentos de mercado.

Las estrategias de crecimiento están clasificadas de la siguiente manera:

Estrategias de crecimiento intensivo: Este tipo de estrategias se presenta cuando la empresa pretende explotar todas las oportunidades de su producto o servicios, se puede sub clasificar de la siguiente forma:

- **Penetración:** Aumentar las ventas de productos actuales en sus mercados actuales.
- **Desarrollo de mercado:** Enfocarse el vender productos actuales en nuevos mercados
- **Desarrollo de producto:** Desarrollar las características de los productos actuales o generar nuevos productos para ser vendidos en los mercados actuales.

Estrategias de crecimiento integrado: Las estrategias de crecimiento integrado se enfocan en el crecimiento de las empresas pos integración en el mercado en el que generalmente operan. Se sub clasifican en:

- **Integración vertical y horizontal:** Se basa en el deseo de la empresa por mejorar sus servicios asegurando el control de determinadas tareas, por abajo o al mismo nivel de ella.
- **Integración vertical:** Hace referencia a cuando la empresa tienen la intención de convertirse en su propio proveedor.
- **Integración hacia atrás:** Este tipo de estrategias se concentran en controlar la adquisición de materias primas e insumos de la empresa.
- **Integración hacia adelante:** Estas estrategias se enfocan en el control de los canales de distribución utilizados por la empresa.
- **Integración horizontal:** Se refiere a las fusiones que se pueden realizar con otras empresas.

Estrategias de crecimiento diversificado: Las estrategias de crecimiento diversificado se enfocan en generar nuevos productos y comercializarlos en nuevos mercados.

Diversificación concéntrica: La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de actividades existentes.

- **Diversificación pura:** La empresa incursiona en actividades nuevas que no tienen relación alguna con las actividades que realiza tradicionalmente.

Tomando en consideración este concepto se puede establecer la siguiente estrategia para Quimatec:

Penetración – Desarrollo del mercado – Integración Horizontal

“Incrementar las ventas y participación dentro del mercado buscando fusiones con empresas similares, complementando con los clientes, materias primas y mercado actual, manteniendo la satisfacción del cliente e incrementando la fidelidad del mismo.”

3.3.1.3 Estrategias de Competitividad

Las estrategias de competitividad buscan mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores directos, se sub clasifican en:

- **Del líder:** Busca posicionar a la empresa como líder dentro de su segmento de mercado.
- **Del retador:** Busca posicionar a las empresas en un nivel medio en el mercado, se enfocan en atacar o evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes de mercado.
- **Del Seguidor:** Se adopta un comportamiento que imita a las demás empresas del mercado, no son estrategias innovadoras y se enfocan a los segmentos que no atacan los líderes.

- **Del Especialista:** Son estrategias que enfocan los esfuerzos de la empresa en un determinado segmento de mercado y no en la totalidad del mercado.

Tomando en consideración este concepto se puede establecer la siguiente estrategia para Quimatec:

Del Especialista

“Comercializar materias primas industriales enfocadas a satisfacer las demandas del sector Alimenticio, Limpieza, Cosmética y Textil.”

Conjugando las estrategias de desarrollo, crecimiento y de ventaja competitiva se genera la estrategia corporativa para Quimatec.

3.3.1 Estrategia Corporativa

Porter aconseja que las empresas deben ser buenas para transferir capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negociaciones para así conseguir la ventaja competitiva además de realizar análisis de costo – beneficio para evaluar si las unidades pueden compartir actividades y recursos. Esto aumenta la ventaja competitiva porque reduce costos o aumenta la diferenciación.

La estrategia de Quimatec se fundamenta en:

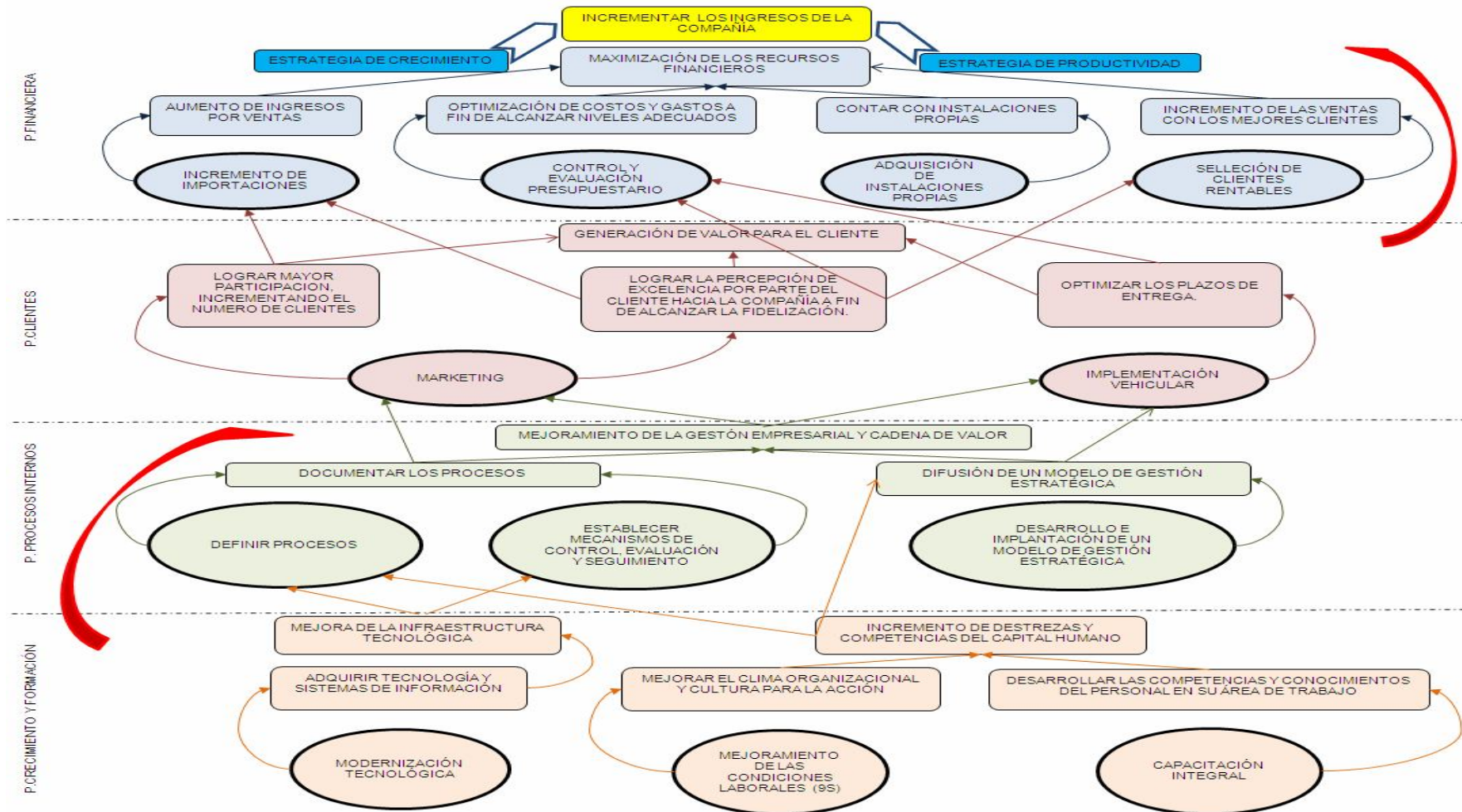
“Aumentar los niveles de venta y participación en el mercado, comercializando materias primas industriales con servicio técnico – comercial integrado y garantizado, enfocado en satisfacer las demandas globales de los sectores Alimenticios, Limpieza, Cosmética y Textil.”

3.3.2 Estrategias Operativas

No.	OBJETIVO ESPECÍFICO	CP Hasta 1 año	MP De 1 a 2 años	LP Más de 2 años	ACCIONES ESTRATEGICAS
1	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.			X	Plan de Incremento de Importaciones.
2	Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.		X		Plan de Control y Evaluación Presupuestario.
3	Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.			X	Plan de Adquisición de Instalaciones Propias.
4	<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTES.</u>	X			Plan de Selección de Clientes Rentables.
5	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.		X		Plan de Marketing.
6	Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.		X		
7	<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	X			Plan de Implantación Vehicular.
10	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.		X		Plan de Definición de Procesos.
11	<u>DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.</u>	X			Plan de Desarrollo e implantación de un modelo de gestión estratégica.
12	Modernizar las tecnologías de la información y la comunicación.			X	Plan de modernización tecnológica.
13	Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.		X		Plan de Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S.
14	<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>	X			Plan de Capacitación Integral.

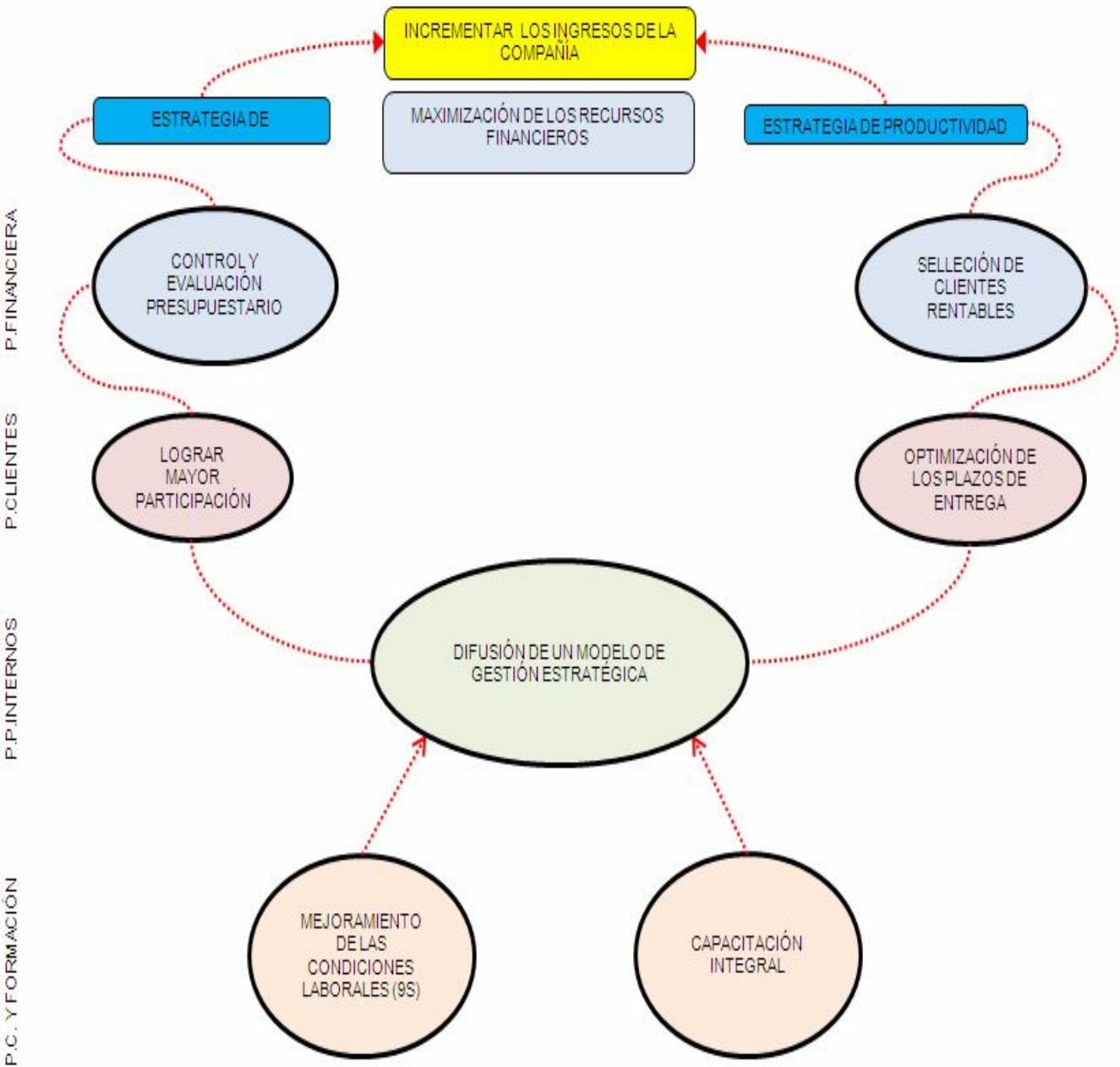
Elaborado por: Autor

3.3.3 Mapa Estratégico de Perspectiva



Elaborado por: Autor

3.3.4 Ruta Crítica



Elaborado por: Autor

3.3.5 Mapa Corporativo

OBJETIVO CORPORATIVO
 Incrementar el nivel de ingresos de la compañía en cuatro años por medio del desarrollo del mercado y su penetración ampliando las líneas de abastecimiento de materias primas industriales, reconocido por el compromiso de proporcionar un servicio de alta calidad y valor agregado al cliente, fomentando la fidelización y afinidad con los mismos manteniendo siempre precios competitivos que permitan alcanzar los objetivos financieros.

VISIÓN 2012
 Ser, en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay la empresa que lidere el abastecimiento de materias primas industriales para el sector alimenticio, de limpieza, cosmético y textil, cumpliendo con las exigencias de sus clientes, manteniendo un soporte humano y tecnológico que se desarrolle en un ambiente organizacional de calidad, eficiencia, agilidad y ética comercial, contribuyendo así al desarrollo del país, mediante el compromiso de proporcionar un servicio de alta calidad a la industria del Ecuador

PRINCIPIOS:
 Eficiencia y agilidad en la gestión de abastecimiento
 Calidad en servicio y materias primas
 Ética Comercial con abastecedores y clientes
 Sentido de Responsabilidad Social y Ambiental
 Transparencia Fiscal

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO 2011
 Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.
 Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.
 Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.
 Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.
 Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO 2012
 Aumentar el nivel de ingresos por ventas.
 Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.
 Adquirir tecnología y sistemas de información.

ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO
 Plan de Incremento de Importaciones.
 Plan de Adquisición de Instalaciones Propias.
 Plan de modernización tecnológica.

VALORES:
 Equidad y Justicia
 Eficiencia
 Responsabilidad
 Respeto
 Integridad

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO 2009
SELECCIONAR LOS MEJORES CLIENTES EVALUANDO SUS COMPRAS Y PAGOS.
OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.
DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.

ESTRATEGIAS DE MEDIANO PLAZO
 Plan de Control y Evaluación Presupuestario
 Plan de Marketing.
 Plan de Definición de Procesos.
 Plan de Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S

ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO
 Plan de Selección de Clientes Rentables.
 Plan de Implantación Vehicular.
 Plan de Desarrollo e implantación de un modelo de gestión estratégica.
 Plan de Capacitación Integral.

ESTRATEGIA CORPORATIVA
 Aumentar los niveles de venta y participación en el mercado, comercializando materias primas industriales con servicio técnico – comercial integrado y garantizado, enfocado en satisfacer las demandas globales de los sectores Alimenticios, Limpieza, Cosmética y Textil.

MISIÓN
 Quimatec Cía. Ltda., importa, comercializa y abastece materias primas industriales de alta calidad, de empresas internacionales de alto prestigio, a nivel nacional, cumpliendo estándares internacionales, al sector de la industria alimenticia, de limpieza, cosmética y textil, con una participación activa en el desarrollo del país, guiando el correcto uso y desempeño de las mismas, dentro de un ambiente de trabajo eficiente, ágil, responsable y ético, generando una imagen de confianza hacia nuestros clientes, abastecedores y miembros de la empresa.



CAPITULO IV: DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

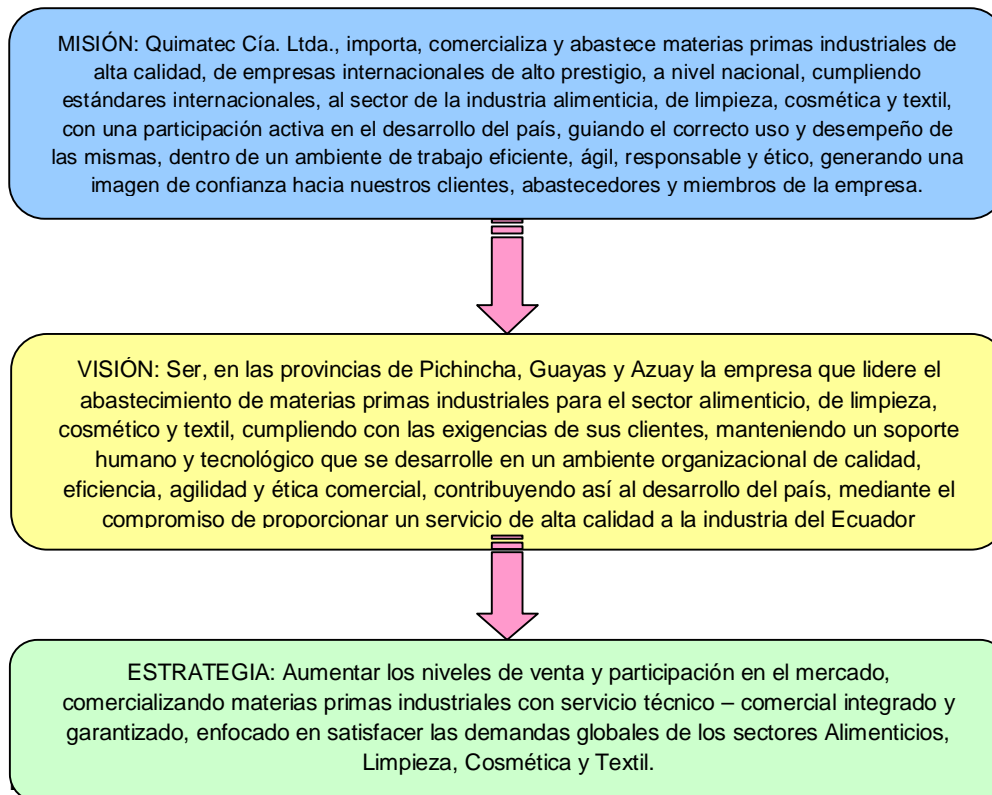
4. Determinación y desarrollo de proyectos.

4.1 Elaboración y contenido del Cuadro de Mando

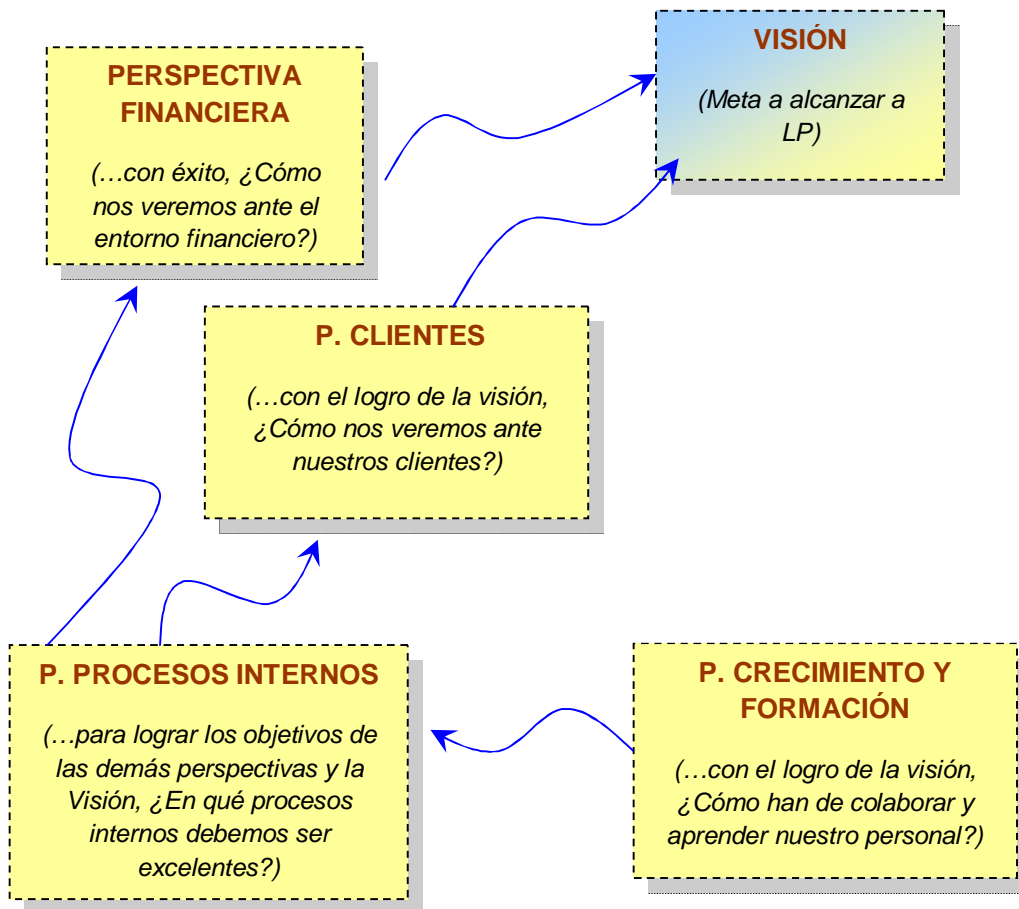
En la siguiente parte de este documento, se elaborará el modelo de medición de desempeño según Robert S. Kaplan y David P. Norton. Para la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa, usaremos los siguientes cinco pasos: Evaluación de la organización, Desarrollo de la estrategia, Mapa Estratégico, Descomposición de la estrategia en objetivos y medidas de desempeño.

EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

Las demandas de los clientes conducen la forma en que la empresa responde con servicios. La visión y la misión junto con los valores dan forma a la cultura de la organización y dirigen la empresa hacia un conjunto de objetivos estratégicos que resumen el desempeño esperado. A continuación enunciamos la misión, la visión y la estrategia de la empresa.



MODELO DE CREACIÓN DE VALOR



PERSPECTIVA FINANCIERA

Los accionistas están representados por la perspectiva financiera. La orientación principal de esta perspectiva es la de maximizar el valor de los accionistas—incrementar su rentabilidad—. Se busca medir la creación de valor en la organización e incorporar la visión de los propios accionistas.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Las principales propuestas, objetivos e iniciativas estratégicas dentro de Quimatec para esta perspectiva son:

- Maximización de los recursos financieros
 - Aumentar el nivel de ingresos por ventas.
 - 📌 Plan de Incremento de Importaciones.
 - Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.
 - 📌 Plan de Control y Evaluación Presupuestario.
 - Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.
 - 📌 Plan de Adquisición de Instalaciones Propias.
 - Seleccionar los mejores clientes evaluando sus compras y pagos.
 - 📌 Plan de Selección de Clientes Rentables.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque

prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

Las principales propuestas, objetivos e iniciativas estratégicas dentro de Quimatec para esta perspectiva son:

- Generación de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.
 - Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.
 - Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.
 - 📌 Plan de Marketing Estratégico.
 - Optimizar los plazos de entrega.
 - 📌 Plan de Implementación Vehicular.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Para la perspectiva de procesos internos, se han de identificar y seleccionar los procesos críticos-estratégicos para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera, y de clientes.

Las principales propuestas, objetivos e iniciativas estratégicas dentro de Quimatec para esta perspectiva son:

- Mejoramiento de la Gestión Empresarial y Cadena de Valor.
 - Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.
 - 📌 Plan de Definición de Procesos.
 - Establecer Procesos de Planificación encaminados a sustentar el crecimiento de la empresa.
 - 📌 Plan de Desarrollo e implantación de un modelo de gestión estratégica.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y FORMACIÓN (EMPLEADOS Y CAPACIDAD ORGANIZACIONAL)

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructurado. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...

Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral) (Aportado pro Miguel Retamales)

Las principales propuestas, objetivos e iniciativas estratégicas dentro de Quimatec para esta perspectiva son:

- Mejora de la infraestructura tecnológica de la organización.
 - Adquirir tecnología y sistemas de información.
 - 📌 Plan de modernización tecnológica.
- Incremento de destrezas y competencias del Capital Humano.
 - Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.
 - 📌 Plan de Mejoramiento de las condiciones Laborales aplicando las 9 S.
 - Desarrollar las competencias y conocimientos del personal en su área de trabajo.
 - 📌 Plan de Capacitación Integral.

El CMI, es un Modelo de Gestión Estratégico, el cual nace con el direccionamiento estratégico, operativizando la estrategia a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados.

Una correcta implementación, deberá apoyarse con una alta cultura de ejecución en la organización, de este modo, a través de la medición, la empresa logrará mantener un aprendizaje continuo que apoyará a mejoras del proceso.

KPI (Key Performance Indicator)

Key Performance Indicators (KPI), son también conocidos como Key Success Indicators (KSI, indicadores claves de éxito) son medidas financieras y no financieras utilizadas para reflejar el éxito crítico de una organización. Estas son utilizadas en Inteligencia de Negocios (BI) para mostrar el estado actual de un negocio y recetar el curso de acción. Los KPI difieren dependiendo de la naturaleza de una organización. Ellos ayudan a la organización a medir el progreso hacia las metas organizacionales.

Los KPI pueden ser considerados como instrumentos de medición cualitativa o cuantitativa de todas aquellas variables o factores que se relacionen con las metas u objetivos establecidos en la organización. Consecuentemente, su principal objetivo será el evaluar el desempeño del área funcional de la empresa, relacionando su desempeño con parámetros establecidos en función de sus metas u objetivos, durante un período determinado de tiempo.

Los resultados que se lleguen a obtener a través del análisis con KPI's, pueden generar soluciones que contribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas.

Todo KIP debe cumplir con las siguientes cualidades

- Debe ser medible: De permitir cuantificar la característica descrita en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Debe ser entendible: Debe ser reconocido y entendido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Debe ser controlable: Debe permitir su control dentro de la estructura de la organización.







4.1.1 Tablero del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	MEDIDAS				1/2
			KPI	Definición Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de Datos	Nivel Actual
Financiera	Maximización de los recursos financieros	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.	Crecimiento del Volumen de Ventas	$Ventas\ Actuales = Ventas\ primer\ año * (1+i)^n$ <small>n = # años a medir.</small>	Trimestral	Informes del sistema informático	12,96%
			Ingresos procedentes de clientes nuevos.	$[(Ventas\ netas\ Clientes\ nuevos / Ventas\ netas\ Clientes)] * 100.$	Trimestral	Informes del sistema informático	0,15%
		Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.	Reducción de Costos y Gastos.	$[1 - (\%Costos\ y\ Gastos\ año\ actual / \%Costos\ y\ Gastos\ año\ anterior)] * 100]$	Semestral	Informes del sistema informático	-3%
		Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.	ROE	Utilidad Neta/Patrimonio	Anual	Informes del sistema informático	3%
			ROA	Utilidad Neta/Activo Total	Anual	Informes del sistema informático	1%
		<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTES.</u>	Rentabilidad Bruta en Ventas	Costo de Ventas / Ventas Totales	Trimestral	Informes del sistema informático	21%
			Crecimiento de Utilidad Operacional	Utilidades Operacionales / Ventas Totales	Trimestral	Informes del sistema informático	0,58%
		Clientes	Generación de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.	Participación de Mercado	$[(Total\ empresas\ clientes / Total\ empresas\ del\ sector)] * 100$	Trimestral
Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.	Nivel de Satisfacción			(Clientes Satisfechos/Total Clientes)	Anual	Resultado Encuestas	81%
	Cumplimiento de los requerimientos.			$(Total\ requerimientos\ atendidos / Total\ de\ requerimientos\ solicitados) * 100.$	Bimestral	Gerencia de Ventas	30%
<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	Puntualidad en la entrega de productos			Clientes Satisfecho con Entregas/Total Clientes	Bimestral	Informes del sistema informático	93%

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	MEDIDAS				2/2
			KPI	Definición Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de Datos	Nivel Actual
P. Internos	Mejoramiento de la Gestión Empresarial y Cadena de Valor.	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.	Porcentaje de Procesos Definidos y Documentados	$[(\text{Número Procesos D.D}/\text{Total Procesos})]*100$	Anual	Gerencia General	0
			Procesos sometidos a control estadístico.	$(\text{Número procesos sometidos a control estadístico}/\text{Total procesos})*100.$	Anual	Gerencia General	0
		<u>DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.</u>	Cumplimiento del Modelo de Gestión Estratégica	$[(\text{Programas Ejecutados}/\text{Total Programas de la Planificación.})*100$	Semestral	Plan Estratégico	0
Crecimiento y Formación	Mejora Infraestructura tecnológica de la Organización.	Adquirir tecnología y sistemas de información.	Incremento de la inversión en T.I.C.	$[(\% \text{ Inversión total en T.I.C. año actual } / \% \text{ Inversión total en T.I.C año anterior.})*100$	Anual	Estados Financieros	0
	Incremento de Destrezas y Competencias del Capital Humano.	Inversión en Capacitación por Empleado	Inversión en Capacitación por Empleado	$\text{Inversión Anual}/\text{Total Empleados}$	Anual	Informe de RR.HH	0
		<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>					

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	METAS								1/2
			2009				2010				Responsable
			Meta	Variación			Meta	Variación			
				●	●	●		●	●	●	
Financiera	Maximización de los recursos financieros	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.	13%	≤12,96%	>12,96%<13%	≥13%	13,25%	≤13%	>13%<13,25%	≥13,25%	Gerencia de Ventas
			0,25%	≤0,15%	>0,15%<0,25%	≥0,25%	0,35%	≤0,25%	>0,25%<0,35%	≥0,35%	Gerencia de Ventas
		Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.	0%	≥-3%	>-3%<0%	≤0%	2,07%	≥0%	>0%<2,07%	≤2,07%	Gerencia General
		Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.	4%	≤3%	>3%<4%	≥4%	5%	≤4%	>4%<5%	≥5%	Gerencia Financiera
			2%	≤1%	>1%<2%	≥2%	3%	≤2%	>2%<3%	≥3%	Gerencia Financiera
		<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTES.</u>	23%	≤21%	>21%<23%	≥23%	24%	≤32%	>23%<24%	≥24%	Gerencia General
			0,75%	≤0,58%	>0,58%<0,75%	≥0,75%	0,80%	≤0,75%	>0,75%<0,80%	≥0,80%	Gerencia General
		Clientes	Generación de Valor para el Cliente obteniendo la máxima satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.	12%	≤10%	>10%<12%	≥12%	14%	≤12%	>12%<14%
Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.	83%			≤81%	>81%<83%	≥83%	86%	≤83%	>83%<86%	≥86%	Gerencia General
	35%			≤30%	>30%<35%	≥35%	40%	≤35%	>35%<40%	≥40%	Gerencia General
<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	94%			≤93%	>93%<94%	≥94%	96%	≤94%	>94%<96%	≥96%	Gerencia General

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	METAS							2/2	
			2009				2010			Responsable	
			Meta	Variación			Meta	Variación			
				●	●	●		●	●		●
P. Internos	Mejoramiento de la Gestión Empresarial y Cadena de Valor.	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.	20%	≤0%	>0%<20%	≥20%	40%	≤20%	>20%<40%	≥40%	Gerencia General
			20%	≤0%	>0%<20%	≥20%	40%	≤20%	>20%<40%	≥40%	Gerencia General
		<u>DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.</u>	20%	≤0%	>0%<20%	≥20%	40%	≤20%	>20%<40%	≥40%	Gerencia General
Crecimiento y Formación	Mejora Infraestructura Tecnológica de la Organización.	Adquirir tecnología y sistemas de información.	0,15%	≤0%	>0%<0,15%	≥0,15%	0,20%	≤0,15%	>0,15%<0,20%	≥0,20%	Gerencia General
		Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.	62%	≤50%	>50%<62%	≥62%	75%	≤62%	>62%<75%	≥75%	Gerencia General
			28%	≤22%	>22%<28%	≥28%	31%	≤28%	>28%<31%	≥31%	Gerencia General
		<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>	0,10%	≤0%	>0%<0,10%	≥0,10%	0,15%	≤0,10%	>0,10%<0,15%	≥0,15%	Gerencia General

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	METAS								1/2		
			Meta	2011			Meta	2012			Responsable		
				Variación				Variación					
													
Financiera	Maximización de los recursos financieros	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.	13,50%	≤13,25%	>13,25%<13,50%	≥13,50%	14%	≤13,50%	>13,50%<14%	≥14%		Gerencia de Ventas	
			0,45%	≤0,35%	>0,35%<0,45%	≥0,45%	0,55%	≤0,45%	>0,45%<0,55%	≥0,55%	Gerencia de Ventas		
		Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.	3,07%	≥2,07%	>2,07%<3,07%	≤3,07%	14,57%	≥3,07%	>3,07%<14,57%	≤14,57%	Gerencia General		
			Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.	6%	≤5%	>5%<6%	≥6%	7%	≤6%	>6%<7%	≥7%	Gerencia Financiera	
		4%		≤3%	>3%<4%	≥4%	5%	≤4%	>4%<5%	≥5%	Gerencia Financiera		
		<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTES.</u>	27%	≤24%	>24%<27%	≥27%	30%	≤27%	>27%<30%	≥30%	Gerencia General		
			0,85%	≤0,80%	>0,80%<0,85%	≥0,85%	0,90%	≤0,85%	>0,85%<0,90%	≥0,90%	Gerencia General		
		Cliente	Generación de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.	16%	≤14%	>14%<16%	≥16%	18%	≤16%	>16%<18%	≥18%	Gerencia General
				Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.	91%	≤86%	>86%<91%	≥91%	96%	≤91%	>91%<96%	≥96%	Gerencia General
					45%	≤40%	>40%<45%	≥45%	50%	≤45%	>45%<50%	≥50%	Gerencia General
<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	97%			≤96%	>96%<97%	≥97%	98%	≤97%	>97%<98%	≥98%	Gerencia General		

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	METAS							2/2	
			Meta	2011			Meta	2012			Responsable
				Variación				Variación			
				●	●	●		●	●	●	
P. Internos	Mejoramiento de la Gestión Empresarial y Cadena de Valor.	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.	65%	●	●	●	95%	●	●	●	
			65%	●	●	●	95%	●	●	●	Gerencia General
		<u>DIFUNDIR UN MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.</u>	65%	●	●	●	95%	●	●	●	Gerencia General
Crecimiento y Formación	Mejora de la Infraestructura tecnológica de la Organización.	Adquirir tecnología y sistemas de información.	0,25%	●	●	●	0,30%	●	●	●	Gerencia Financiera
	Incremento de Destrezas y Competencias del Capital Humano.	Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.	87%	●	●	●	100%	●	●	●	Gerencia General
			40%	●	●	●	53%	●	●	●	Gerencia General
		<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>	0,20%	●	●	●	0,25%	●	●	●	Gerencia General

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	MEDIOS				1/2
			Nº	Iniciativas Estratégicas/Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
Maximización de los recursos financieros		Aumentar el nivel de ingresos por ventas.	1	Plan de Incremento de Importaciones.	Julio César González	01.02.2009	31.01.2012
		Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.	2	Plan de Control y Evaluación Presupuestario.	Marco Castillo	01.02.2009	31.01.2011
		Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.	3	Plan de Adquisición de Instalaciones Propias.	Julio César González	01.02.2009	31.01.2012
		<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTES.</u>	4	Plan de Selección de Clientes Rentables.	Julio César González	01.02.2009	31.01.2010
Generación de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.		Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.	5	Plan de Marketing.	César Augusto González	01.02.2009	31.01.2011
		Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.					
		<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	6	Plan de Implantación Vehicular.	Julio César González	01.02.2009	31.01.2010

Perspectiva	P. Valor	Objetivos Estratégicos	MEDIOS				2/2
			Nº	Iniciativas Estratégicas/Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
P. Internos	Mejoramiento de la Gestión Empresarial y Cadena de Valor.	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.	7	Plan de Definición de Procesos.	César Augusto González	01.02.2009	31.01.2011
		<u>DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.</u>	8	Plan de Desarrollo e implantación de un modelo de gestión estratégica.	César Augusto González	01.02.2009	31.01.2010
Crecimiento y Formación	Mejora de la Infraestructura tecnológica de la Organización.	Adquirir tecnología y sistemas de información.	9	Plan de modernización tecnológica.	Marco Castillo	01.02.2009	31.01.2012
	Incremento de Destrezas y Competencias del Capital Humano.	Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.	10	Plan de Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 "S"	César Augusto González	01.02.2009	30.04.2010
		<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>	11	Plan de Capacitación Integral.	César Augusto González	01.02.2009	31.01.2010

4.2 Priorización de Proyectos

IMPACTO		Iniciativas Estratégicas	Plan de Incremento de Importaciones.	Plan de Control y Evaluación Presupuestario.	Plan de Adquisición de Instalaciones Propias.	Plan de Selección de Clientes Rentables.	Plan de Marketing.	Plan de Implantación Vehicular.	Plan de Definición de Procesos.	Plan de Desarrollo e implantación de un modelo de gestión estratégica.	Plan de modernización tecnológica.	Plan Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S.	Plan de Capacitación Integral.
FUERTE	9												
MEDIANO	5												
DÉBIL	3												
SIN RELACIÓN	0												
Nº	Objetivos Estratégicos	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Aumentar el nivel de ingresos por ventas.	4%	9	0	9	5	9	9	9	9	0	9	9
2	Optimizar costos y gastos a fin de alcanzar niveles adecuados de productividad.	8%	0	9	5	3	0	5	3	9	3	5	3
3	Contar con instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados.	3%	0	5	9	0	3	0	0	5	0	3	3
4	<u>INCREMENTAR LAS VENTAS CON LOS MEJORES CLIENTES.</u>	12%	5	3	5	9	9	5	3	5	5	5	3
5	Lograr mayor participación en el mercado, incrementando el número de clientes.	8%	9	0	0	9	9	9	0	5	0	3	9
6	Lograr la percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía a fin de alcanzar la fidelización.	8%	0	0	0	9	9	5	9	9	0	9	9
7	<u>OPTIMIZAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.</u>	12%	0	5	0	9	0	9	5	5	3	5	3
8	Definir y documentar los procesos de la Organización a fin de mejorar la Gestión Empresarial.	8%	0	3	0	5	0	0	9	9	5	9	9
9	<u>DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENCAMINADO A SUSTENTAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA</u>	12%	9	9	9	9	9	9	9	9	5	9	9
10	Adquirir tecnología y sistemas de información.	4%	0	5	0	5	0	0	0	9	9	9	9
11	Mejorar el clima organizacional y cultura para la acción.	8%	3	3	5	5	9	5	3	9	0	9	9
12	<u>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.</u>	12%	5	3	5	9	5	3	3	9	9	9	9
SUMATORIA		100%											
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL			360	395	371	720	537	540	468	751	364	697	681
PRIORIDAD			11	8	9	2	6	5	7	1	10	3	4

Luego de realizar la priorización de proyectos, es necesario clasificarlos de acuerdo al plazo, así tenemos:

PROYECTOS		PLAZO	
		CP Hasta 1 ½	MP - LP De 1 ½ a 3 años
1	Plan de Incremento de Importaciones.		X
2	Plan de Control y Evaluación Presupuestario.		X
3	Plan de Adquisición de Instalaciones Propias.		X
4	Plan de Selección de Clientes Rentables.	X	
5	Plan de Marketing.		X
6	Plan de Implementación Vehicular.		X
7	Plan de Definición de Procesos.		X
8	Plan de Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión Estratégica.	X	
9	Plan de Modernización Tecnológica.		X
10	Plan de Mejoramiento de las Condiciones laborales aplicando las 9 S	X	
11	Plan de Capacitación Integral.	X	

4.3 Perfiles de Proyectos

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto.

Proyecto 1: Desarrollo e Implantación de Un Modelo De Gestión Estratégica.

Antecedentes.

En la actualidad la empresa no cuenta con un modelo de gestión estratégica por lo que no se ha hecho nunca una difusión clara de los objetivos y metas de la empresa a los empleados e incorporarlos a ser parte de la misma, por esta razón los objetivos no pueden cumplirse debido a que el personal no sabe

sobre el rumbo de la empresa y cuales son sus prioridades lo cual que genera un estancamiento en el crecimiento de la empresa.

Alcance.

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscara concienciar a los empleados y hacerlos formar parte de la organización creando una cultura de cambio que permita enfrentar los cambios del entorno para lograr los objetivos propuestos.

Objetivo del proyecto.

- Desarrollar un programa de difusión del Modelo de Gestión Estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

Estrategias del proyecto.

- Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

Actividades del proyecto.

1. Presentación del modelo de gestión estratégica a la Junta General de Accionistas.
2. Aprobación del modelo de gestión estratégico.
3. Cronograma de Difusión.
4. Selección de medios de difusión.
5. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.
6. Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.
7. Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
8. Elaboración del presupuesto.
9. Aprobación del proyecto
10. Implementación del proyecto.

Indicadores de gestión o KPI's.

- Porcentaje Implementación del Modelo de Gestión Estratégica. = $[(\text{Programas Ejecutados}/\text{Total Programas de la Planificación})]*100$

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero del 2009.

Fecha de culminación: 31 de Enero del 2010.

Recursos.

- Humanos
- Financieros
- Materiales.
- Tecnológicos.

Responsables.

- Gerente General (Sr. Técnico Textil Julio César González)
- Junta General de Accionistas.
- Diseñador del modelo de gestión estratégica (Sr. César Augusto González)

Costo estimado del proyecto.

USD 500

Proyecto 2: Selección de Clientes Rentables.

Antecedentes.

Actualmente Quimatec Cía.Ltda., tiene un Plazo medio de Cobros de 56 días lo que influye directamente en su Liquidez y Capital de Trabajo y posibilidades de ampliación, además de que no tienen claramente especificado cuales son los clientes que le generan más ingresos a la compañía, los que pagan puntualmente, etc. Por tales motivos se desea elaborar un Plan de Selección de Clientes Rentables, el mismo que tendrá que definir cuales y cuantos son los clientes con los cuales la empresa tendrá que mantener relaciones comerciales más estables, de largo plazo, con prioridades y sobre todo con cuales la empresa podrá ir creciendo e ir ampliando su portafolio de productos.

Alcance.

Presentar un sistema de la selección de los mejores clientes, considerando plazos medios de cobro, rentabilidad por cliente, productos, zonas e ingresos por pedidos, para que la empresa eleve su competitividad y mejore su desempeño comercial para aprovechar las oportunidades que presente el mercado.

Objetivo del Proyecto.

- Desarrollar un sistema de selección de clientes con el fin de mantener relaciones comerciales preferentes con los mejores, que permitan identificar todas sus necesidades, incrementando el número de productos con capacidad de abastecimiento, de tal manera que generen crecimiento.

Estrategias del Proyecto.

- Desarrollar un Plan de Selección de Clientes Rentables de la empresa.

Actividades del Proyecto.

1. Realizar una clasificación de clientes.
 - a. Conocer claramente la composición de los clientes de acuerdo a la rentabilidad que generan.
 - b. Jerarquizar de acuerdo al nivel de utilidades que generan cada uno de los clientes.
 - c. Identificar los clientes más rentables, así como los menos rentables.
 - d. Realizar un cuadro comparativo de lo facturado por cliente en el transcurso de los últimos 3 años.
 - e. Reconocer aquellos que tienen potencial de crecimiento.
 - f. Identificar los plazos medios de pago por cliente y jerarquizarlos.
2. Enfocar los recursos en los clientes más rentables.
 - a. Reconocer cuales son las necesidades y las motivaciones a la hora de decidir su compra.
 - b. Definir estrategias de diferenciación que satisfagan dichas necesidades y le aparten en la mente de sus clientes.
3. Desarrollar equipos de trabajo de acuerdo a sus clientes más rentables.
4. Monitorear la satisfacción de los clientes más rentables.
5. Definir los recursos necesarios.
6. Elaboración del Presupuesto.
7. Aprobación del Proyecto.
8. Implantación del Plan.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Rentabilidad Bruta en Ventas (Costo de Ventas / Ventas Totales)
- Crecimiento de Participación por cliente – producto – zonas (Utilidades Operacionales / Ventas Totales).

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2010

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia de Ventas (Sr. Ing. Juan Villacís)

Gerente Financiero (Sr. Ec. Marco Castillo)

Costo Estimado del Proyecto.

USD 210

Proyecto 3: Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las “9 S” - Calidad desde adentro.

Antecedentes.

Actualmente los empleados de la empresa no cuentan con una motivación constante debido a que se sienten insatisfechos con el ambiente de trabajo y sus funciones, esto perjudica el clima laboral, genera falta de interés en el trabajo, escasa colaboración, poco valor agregado que ponen a sus actividades perjudicando a la imagen y concepto que Quimatec debe transmitir a sus clientes.

Alcance.

Definir una propuesta de un plan de mejoramiento de las condiciones laborales mediante la aplicación de las 9 S para mantener un personal altamente motivado que permita y fomente la eficacia en las acciones, rapidez en los procesos y mejorar la calidad del servicio para incrementar la competitividad de la empresa y de esta manera este preparada para enfrentar a su competencia.

Objetivo del Proyecto.

- Desarrollar un plan de mejoramiento de las condiciones laborales mediante la aplicación de las 9 S que permitan mantener un personal altamente motivado.

Objetivos Específicos del Proyecto.

- Mejorar la limpieza y organización de los puntos de trabajo.
- Facilitar y asegurar las actividades en las oficinas y bodegas.
- Generar ideas orientadas a mejorar los resultados.
- Fomentar la disciplina.
- Crear buenos hábitos de servicio.
- Crear un ambiente adecuado de trabajo.
- Eliminar los accidentes de trabajo.

Estrategias del Proyecto.

- Elaborar un Plan de Mejoramiento de las condiciones laborales con el fin de elevar la satisfacción de los empleados.

Actividades del Proyecto.

1. Selección y contratación de una empresa encargada del proyecto.
2. Análisis del ambiente de trabajo actual.
3. Determinación de los equipos de trabajo.
4. Establecimiento de las 9 S para cada área de la empresa.
5. Elaboración de programas de concientización.
6. Establecimiento de medios para difusión.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Grado de Satisfacción de los Empleados = $(\text{Empleados Satisfechos} / \text{Total Empleados}) * 100$.
- Nivel de Productividad del Personal = $(\text{Carga Laboral} / \text{Capacidad Laboral})$

Tiempo: Quince meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 30 de Abril de 2010

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia de Ventas (Sr. Ing. Juan Villacís)

Asistente (Sr. César Augusto González)

Asesoría Externa.

Costo Estimado del Proyecto.

USD 580

Proyecto 4: Plan de Capacitación Integral.

Antecedentes.

Quimatec a pesar de contar con personal calificado, esta consciente de la importancia de actualizar sus conocimientos de forma periódica y constante, esta claro que la capacitación permanente es la mejor forma de desarrollar las capacidades de cualquier persona.

Alcance.

Realización de una propuesta de implementación de un Plan de Capacitación Integral para el personal de la empresa que colabore con el desarrollo de la empresa y faciliten el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos y orientados a que la organización sea más productiva, por lo que si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la empresa podrá ofrecer servicios y productos de alta calidad, encontrándose preparados para los cambios del entorno.

Objetivos del Proyecto.

- Desarrollar un plan permanente de capacitación y desarrollo de competencias del personal que permita mejorar la calidad de nuestro talento humano buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes.

Estrategias del Proyecto.

- Elaborar un plan permanente de capacitación y desarrollo de competencias del personal.

Actividades del Proyecto.

1. Estudio de los requerimientos del personal.
2. Estudio de los requerimientos de la empresa.
3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.
4. Selección de una empresa.
5. Definir cronograma de capacitaciones.
6. Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma de capacitación.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aceptación del proyecto.
9. Desarrollo del proyecto.

Indicador de Gestión o KPI.

- $\text{Inversión en Capacitación por Empleado} = \frac{\text{Inversión Anual}}{\text{Total Empleados}}$

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2010

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Asistente (Sr. César Augusto González)

Asesoría Externa.

Costo Estimado del Proyecto.

USD 4.030

Proyecto 5: Plan de Implementación Vehicular.

Antecedentes.

Quimatec a pesar de contar con tres vehículos pequeños de distribución en ocasiones son insuficientes para cumplir con sus necesidades y con los requerimientos de sus clientes. La empresa demanda de un vehículo de mayor capacidad, es por esta razón que al contar con un vehículo más grande la empresa podrá optimizar muchos de sus recursos y adicionalmente eliminara gastos innecesarios que originan los vehículos actuales.

Alcance.

Realización de un plan de implementación de un vehículo de mayor capacidad optimizará los recursos de la compañía y colaborara con el desarrollo de la misma ya que su capacidad de abastecimiento se incrementara, por lo que contar con un vehículo de las características antes descritas preparara a la compañía para los futuros cambios y crecimiento.

Objetivos del Proyecto.

- Desarrollar un plan de implementación un vehículo de mayor capacidad para un mejor servicio de distribución y abastecimiento de la compañía que permita mejorar la calidad del mismo, buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes.

Estrategias del Proyecto.

- Elaborar un plan de implementación vehicular que incremente la capacidad de distribución de la empresa.

Actividades del Proyecto.

1. Estudio de las necesidades de la empresa.
2. Evaluación de un mínimo de tres empresas que oferten lo solicitado.
3. Selección de una empresa proveedora.
4. Elaboración y análisis del presupuesto y/o alternativas de financiamiento.
5. Aceptación del plan.
6. Implementación del plan.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Puntualidad en la entrega de productos = Clientes satisfechos con entregas / Total clientes.

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2011

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia de Ventas (Sr. Ing. Juan Villacís)

Gerencia Financiera (Sr. Ec. Marco Castillo)

Costo Estimado del Proyecto.

USD 39.760

Proyecto 6: Plan de Marketing.

Antecedentes.

La empresa no cuenta con un Plan de Marketing por lo que no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, mantener sus clientes cautivos y fidelizarlos, con lo que su participación en el mercado se ve afectada significativamente dando paso a la competencia.

Alcance.

Definir una propuesta de Plan de Marketing, la cual se basará en realizar un estudio del mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias de expansión, producto, precio, plaza y promoción que permitan aprovechar las oportunidades de mercado, aumentar su participación, mejorar su imagen y fidelizar los clientes.

Objetivos del Proyecto.

- Desarrollar un Plan de Marketing para mejorar la participación y fidelizar a los clientes.

Estrategias del Proyecto.

- Elaborar un Plan de Marketing que permita incrementar la participación en el mercado y fidelizar a los clientes.

Actividades del Proyecto.

1. Estudio de la situación actual.
2. Estudio de la situación actual
3. Análisis del ambiente externo
4. Análisis del Macroambiente
5. Análisis del Microambiente
6. Análisis del Ambiente Interno
7. Estudio de Mercado
8. Definición del problema
9. Objetivos de la investigación
10. Hipótesis
11. Herramientas de medición
12. Elaboración de encuesta
13. Determinación de la muestra
14. Trabajo de campo
15. Análisis de resultados
16. Establecimiento de objetivos y metas.
17. Desarrollo de estrategias.
18. Precio
19. Producto
20. Plaza
21. Promoción
22. Servicio Post - Venta
23. Plan de comunicación del servicio técnico integral especializado.
24. Análisis de conocimiento de nuestros servicios.
25. Análisis de frecuencia de compra
26. Determinación de objetivos
27. Establecimiento de estrategias
28. Elaboración del presupuesto.
29. Aprobación del proyecto.
30. Ejecución y control.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Participación de Mercado = $[(\text{Total empresas clientes} / \text{Total empresas del sector})] * 100$.
- Nivel de Satisfacción = $(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total Clientes})$
- Lealtad del Cliente = $(\text{Cantidad comprada} / \text{Cantidad anual demandada}) * 100$

Tiempo: Veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2011

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia de Ventas (Sr. Ing. Juan Villacís)

Gerencia Financiera (Sr. Ec. Marco Castillo)

Asistente (Sr. César Augusto González)

Asesoría Externa

Costo Estimado del Proyecto.

USD 3.635

Proyecto 7: Definición de Procesos.

Antecedentes.

Quimatec, en la actualidad no cuenta con procesos formalmente establecidos lo que provoca que la entrega de sus productos y servicios no sea la óptima, debido a que muchos de los procesos se repiten, carecen de actividades esenciales, existe mucha pérdida de tiempo y no existe supervisión o control sobre las funciones de los empleados. Este desperdicio de tiempo y recursos perjudica a la empresa restándole competitividad.

Alcance.

Elaborar una propuesta para la determinación y fortalecimiento de los procesos internos con los cuales funciona la empresa, con el fin de optimizar costos, establecer indicadores de gestión y detectar los principales procesos, así como los de apoyo y los estratégicos para el logro de sus objetivos y metas.

Objetivos del Proyecto.

- Desarrollar e implantar los procesos de gestión dentro de la organización para mejorar la calidad y elevar la productividad operativa de tal manera que se puedan enfrentar los cambios del entorno empresarial actual.

Estrategias del Proyecto.

- Establecer procesos de apoyo que habiliten y agilicen los procesos principales.

Actividades del Proyecto.

1. Conformar un equipo de trabajo responsable del proyecto.
2. Mapeo de procesos.
3. Levantamiento de los procesos.
4. Propuesta de organización de procesos.
5. Establecimiento de indicadores de gestión.
6. Manual de procesos y procedimientos de la empresa.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implantación del proyecto.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Porcentaje de Procesos Definidos y Documentados = $[(\text{Número Procesos D.D} / \text{Total Procesos})]$
- Procesos sometidos a Control Estadístico = $(\text{Número Procesos sometidos a control estadístico} / \text{Total Procesos}) * 100$

Tiempo: Veinte y Cuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2011

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General, Ventas, Financiera, Asistentes y Asesoría Externa.

Costo Estimado del Proyecto.

USD 4.100

Proyecto 8: Plan de Adquisición de Instalaciones Propias.

Antecedentes.

Quimatec, en los momentos actuales destina más de USD 900 mensuales por concepto de cancelación de Arriendo de Oficinas y Bodegas, este hecho que se suscita en el presente genera la inquietud del por que la empresa que ya funciona cerca de 13 años no ha analizado, estudiado o solicitado al menos planes de construcción o de compra de algún bien inmueble, esto ha venido mermando el crecimiento de la empresa y sin duda alguna este egreso de recursos que ha efectuado la empresa por ya mucho tiempo ha afectado directamente en su desarrollo.

Alcance.

Presentar diferentes opciones y/o alternativas para la Adquisición de Instalaciones Propias en las que pueda funcionar la empresa correctamente y acorde a sus necesidades comerciales y de esta manera generar una ventaja competitiva más amplia y crecimiento organizacional.

Objetivos del Proyecto.

- Realizar un plan de adquisición de instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados, para incrementar la competitividad y crecimiento.

Estrategia del Proyecto.

- Elaborar un Plan de Adquisición de Instalaciones Propias que aporten en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Actividades del Proyecto.

1. Formar un equipo de trabajo.
2. Definir las actividades y presupuestar el monto a invertir de acuerdo a las posibilidades y necesidades.

3. Estudiar las posibilidades de adquisición que generen mayor beneficio.
4. Establecer contactos para asesoría de la adquisición a realizar.
5. Evaluación y selección de la mejor alternativa de inversión.
6. Elaborar un informe para aprobación de la adquisición a realizarse.
7. Revisión y aprobación.
8. Desarrollo del proyecto de adquisición.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Rendimiento del Activo Fijo = $\text{Venta Total} / \text{Activo Fijo}$.
- ROE = $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$.
- ROA = $\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$

Tiempo: Treinta y seis meses.

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2012

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia de Ventas (Sr. Ing. Juan Villacís)

Gerencia Financiera (Sr. Ec. Marco Castillo)

Costo Estimado del Proyecto.

USD 200.250

Proyecto 9: Plan de Modernización Tecnológica.

Antecedentes.

Quimatec Cía.Ltda., mantiene una tecnología de bajo nivel y muchas de las actividades administrativas y operativas no tienen información actualizada por lo que se producen errores, retrasos y sobre todo pérdida de competitividad frente al resto de empresas del sector.

Alcance.

Desarrollar la propuesta e implantación de actualizaciones o mejoras tecnológicas, ya que mejorará el desempeño de la empresa, los procesos serían mucho más rápidos y la generación de información relevante sería mucho más rápida y eficiente.

Objetivos del Proyecto.

- Desarrollar un Plan de Modernización Tecnológica para mejorar la competitividad de Quimatec dentro del sector.

Estrategia del Proyecto.

- Diseñar un Plan de Modernización Tecnológica para incrementar la competitividad de la empresa dentro del sector abastecedor industrial del país.

Actividades del Proyecto.

1. Estudio de las necesidades de la empresa.
2. Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.
3. Realizar una base de datos del hardware y software que será de utilidad para la empresa, junto con el nombre de las empresas distribuidoras de estos productos.
4. Contactar a las empresas distribuidoras y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.
5. Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.
6. Definir cronograma de cambios de hardware y software.
7. Aprobación del proyecto.
8. Implementación del proyecto.
9. Instalaciones y pruebas de hardware y software

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Incremento de la Inversión en T.I.C. = $1 - \left[\frac{\text{Porcentaje Inversión Total en T.I.C. año actual}}{\text{Porcentaje Inversión Total en T.I.C. año anterior.}} \right] * 100$

Tiempo: Treinta y seis meses.

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2012

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia de Ventas (Sr. Ing. Juan Villacís)

Gerencia Financiera (Sr. Ec. Marco Castillo)

Asistente (Sr. César Augusto González)

Asesor Externo

Costo Estimado del Proyecto.

USD 6.750

Proyecto 10: Plan de Control y Evaluación Presupuestaria.

Antecedentes.

Actualmente la falta de un adecuado control de gastos y unidades improductivas provoca que la empresa no tenga un adecuado control sobre sus recursos financieros, mismos que en una parte se destinan a gastos innecesarios, esto a futuro puede tornarse en un auto perjuicio para la empresa ya que alteraran sus niveles de rentabilidad y liquidez, dado que no pueden establecer prioridades financieras estos limitaran la consecución de los objetivos financieros.

Alcance.

Definir una propuesta de Control y Evaluación Presupuestario que permita establecer prioridades y métodos que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Objetivos del Proyecto.

- Desarrollar un Plan de Control y Evaluación Presupuestario con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el uso óptimo de los recursos financieros.
- Planificar y controlar de manera cuantitativa los egresos que efectúa la empresa en un periodo determinado a fin de analizar si es una mayor cantidad la que gasta antes que la que invierte.

Estrategias del Proyecto.

- Elaborar un Plan de Control y Evaluación Presupuestario que permita mejorar los niveles de rentabilidad y productividad de la empresa para el logro de los objetivos financieros.
- Definir Planes de Optimización y Control de los Gastos.

Actividades del Proyecto.

1. Establecimiento de un sistema eficiente que permita obtener información contable al día.
2. Análisis de los Estados Financieros.
3. Análisis de las tendencias de cambios en el ámbito económico, político, social y tecnológico.
4. Preparar presupuestos de venta.
5. Calculo de tarifas de precios de los productos en función de las ventas esperadas y los costos que asumirán.
6. Evaluar las inversiones y ganancias de la empresa.
7. Evaluación de Costos, Gastos de Comercialización, Administrativos y de Personal Operativo.
8. Elaborar y documentar presupuesto general.
9. Solicitar aprobación de las propuestas, sujetándose a posibles cambios u observaciones.
10. Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.
11. Evaluación de Resultados.
12. Retroalimentación y aplicación de medidas correctivas para reducir los costos y gastos.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Reducción de Costos y Gastos = $1 - [(\text{Porcentaje Costos y Gastos actuales} / \text{Porcentaje Costos y Gastos de periodos anteriores})] * 100\%$

Tiempo: Veinte y Cuatro meses.

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2012

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia Financiera (Sr. Ec. Marco Castillo)

Asistente (Sr. César Augusto González)

Costo Estimado del Proyecto.

USD 4.500

Proyecto 11: Plan de Incremento de Importaciones.

Antecedentes.

Quimatec importa dieciséis materias primas para abastecer a una parte pequeña del mercado industrial del país, esto por cuanto no tiene un estudio en el cual se pueda basar para realizar un incremento en sus importaciones para atender de manera global o por motivos expansivos a sus clientes o participar de los requerimientos de nuevos clientes.

Alcance.

Definir una propuesta de importación de productos que ayuden a elevar el crecimiento y expansión de la empresa hacia nuevos clientes o con mayores alternativas para los clientes habituales.

Objetivos del Proyecto.

- Desarrollar un plan de incremento de importaciones para elevar el nivel de ingresos por ventas de la empresa mediante la importación de nuevos productos.

Estrategia del Proyecto.

- Realizar estudios de mercado por clientes habituales para importar productos destinados a la complementación de sus demandas.
- Realizar estudios de mercado a posibles clientes nuevos para importar productos destinados a sus demandas de producción y de esta manera participar en nuevos sectores industriales del país.

Actividades del Proyecto.

1. Realizar estudios de mercado por clientes habituales y posibles nuevos clientes.

2. Realizar Alianzas Estratégicas con empresas de igual o mayor tamaño.
3. Investigar y solicitar cotizaciones a Brockers Internacionales de comercialización o directamente a Fábricas elaboradoras de lo solicitado.
4. Establecer acuerdos de abastecimiento de largo plazo con las empresas que demandan los nuevos productos a importar
5. Evaluar y analizar mínimo tres ofertas y escoger la mejor alternativa para la empresa (s).
6. Efectuar la operación de importación.
7. Recibir en las bodegas de la empresa.
8. Elaborar un plan de abastecimiento por empresas.

Indicadores de Gestión o KPI's.

- Crecimiento del Volumen de Ventas = $[(\text{Venta Neta} / \text{Venta Neta año anterior}) - 1] * 100$.
- Ingresos procedentes de clientes nuevos = $[(\text{Ventas netas Clientes Nuevos} / \text{Ventas Netas Clientes})] * 100$

Tiempo: Treinta y seis meses.

Fecha de inicio: 01 de Febrero de 2009

Fecha de culminación: 31 de Enero de 2012

Recursos.

Humanos

Financieros

Materiales

Tecnológicos

Responsables.

Gerencia General (Sr. Técnico Textil Julio César González)

Gerencia de Ventas (Sr. Ing. Juan Villacís)

Gerencia Financiera (Sr. Ec. Marco Castillo)

Asistente (Sr. César Augusto González)

Costo Estimado del Proyecto.

USD 100.900

4.4 Programación de los Proyectos.

- Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión Estratégica.

Información General:		Proyecto 1																			
Proyecto:	Desarrollo e implantación de un modelo de un Modelo de Gestión Estratégica.																				
Responsables:	Gerencia General, Diseñador del Modelo Estratégico, Junta General de Accionistas.																				
Objetivo:	Desarrollar un programa de difusión del Modelo de Gestión Estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.																				
Estrategia Global:	Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.																				
Indicadores:	Porcentaje Implementación del Modelo de Gestión Estratégica. = ((Programas Ejecutados/Total Programas de la Planificación))*100																				
	Efectividad de la estrategia = (Número de iniciativas estratégicas realizadas / Total de iniciativas propuestas)*100.																				
No.	Actividades	Responsables	2009											2010	Entregables	Recursos Necesarios					
			Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene		Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	Total Presupuesto	
1	Presentación del modelo de gestión estratégica a la Junta General de Accionistas.	Diseñador del Modelo														Modelo de Gestión	0,00	0,00	40,00	10,00	50,00 USD
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Junta General														Visto Bueno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
3	Cronograma de Difusión.	Gerencia General														Cronograma de actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
4	Selección de medios de difusión.	Gerencia General														Lista de medios	0,00	190,00	100,00	20,00	310,00 USD
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.	Gerencia General														Presentación y Folletos	0,00	0,00	20,00	10,00	30,00 USD
6	Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.	Diseñador del Modelo														Presentación y documentos	40,00	0,00	10,00	10,00	60,00 USD
6.1	Taller 1	Diseñador del Modelo														Presentación y documentos	15,00	0,00	5,00	5,00	25,00 USD
7	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	Diseñador del Modelo														Criterio de evaluación	15,00	0,00	5,00	5,00	25,00 USD
8	Elaboración del presupuesto.	Junta General														Modelo de Presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
9	Aprobación del proyecto	Junta General														Visto Bueno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
10	Implementación del proyecto.	Gerencia General														Plan de Difusión.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
															Total	70,00	190,00	180,00	60,00	500,00 USD	
		Fecha de Inicio	01.02.2009																		
		Fecha de Culminación	31.01.2010																		

• **Selección de Clientes Rentables.**

Proyecto 2

Información General:	
Proyecto:	Selección de Clientes Rentables
Responsables:	Gerencia General, de Ventas y Financiera
Objetivo:	Desarrollar un sistema de selección de clientes con el fin de mantener relaciones comerciales preferentes con los mejores, que permitan identificar todas sus necesidades, incrementando el número de productos con capacidad de abastecimiento, de tal manera que generen crecimiento.
Estrategia Global:	Desarrollar un Plan de Selección de Clientes Rentables de la empresa.
Indicadores:	Rentabilidad por cliente, producto y zonas (Utilidad Neta / Venta Neta)
	$(\text{Ingresos por pedidos} / (\text{Precio de venta} \times \text{Cantidad facturada})) / (\text{Costo unitario} \times \text{Cantidad facturada}) - 1$

No.	Actividades	Responsables	2009												2010	Entregables	Recursos Necesarios				
			Tempo	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic			Ene	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos
1	Realizar una clasificación de clientes	G General, G Ventas														Listado de miembros	20.00	10.00	20.00	0.00	50.00 USD
1.1	Conocer claramente la composición de los clientes de acuerdo a la rentabilidad que generan.	Gerencia Financiera															0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
1.2	Jerarquizar de acuerdo al nivel de utilidades que generan cada uno de los clientes.	Gerencia Financiera															0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
1.3	Identificar los clientes más rentables, así como los menos rentables.	Gerencia Financiera															0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
1.4	Realizar un cuadro comparativo de lo facturado por cliente en el transcurso de los últimos 3 años.	Gerencia de Ventas														Cuadro comparativo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
1.5	Reconocer aquellos que tienen potencial de crecimiento.	G General, G Ventas															0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
1.6	Identificar los plazos medios de pago por cliente y jerarquizarlos.	Gerencia Financiera															0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
2	Enfocar los recursos en los clientes más rentables.	G General, G Ventas														Criterio de evaluación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
2.1	Reconocer cuales son las necesidades y las motivaciones a la hora de decidir su compra.	G General, G Ventas															20.00	0.00	50.00	10.00	80.00 USD
2.2	Definir estrategias de diferenciación que satisfagan dichas necesidades y le aparten en la mente de sus clientes.	Gerencia de Ventas														Criterios de selección	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
3	Desarrollar equipos de trabajo de acuerdo a sus clientes más rentables.	G General, G Ventas															30.00	0.00	0.00	0.00	30.00 USD
4	Monitorear la satisfacción de los clientes más rentables.	Gerencia General															25.00	0.00	20.00	5.00	50.00 USD
5	Definir los recursos necesarios.	G General, G Financ.														Reporte Presupuestal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
6	Elaboración del Presupuesto.	G General, G Financ.															0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
7	Aprobación del Proyecto.	Gerencia General														Visto bueno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
8	Implementación del plan.	Gerencia General														Plan de acción.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
															Total	95.00	10.00	90.00	15.00	210.00 USD	

Fecha de Inicio	01.02.2009
Fecha de Culminación	31.01.2010

• **Mejoramiento de las Condiciones Laborales aplicando las 9 S**

Proyecto 3

Información General:	
Proyecto:	Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S
Responsables:	Gerencia General de Ventas Asistente y Asesoría Externa
Objetivo:	Desarrollar un plan de mejoramiento de las condiciones laborales mediante la aplicación de las 9 S que permitan mantener un personal altamente motivado
Estrategia Global:	Elaborar un Plan de Mejoramiento de las condiciones laborales con el fin de elevar la satisfacción de los empleados.
Indicadores:	Grado de Satisfacción de los Empleados = (Empleados Satisfechos / Total Empleados)*100.
	Nivel de Productividad del Personal = (Carga Laboral / Capacidad Laboral)

No.	Actividades	Responsables	2009												2010	Entregables	Recursos Necesarios						
			Tempo	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic			Ene	Feb	Marz	Abr	Humanos	Financieros	Materiales
1	Selección y contratación de una empresa encargada del proyecto	G General, G Ventas																Lista de características	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
1.1	Investigar sobre empresas que estén capacitadas para desarrollar este trabajo.																	Lista de empresas	0.00	0.00	0.00	5.00	5.00 USD
1.2	Negociar con las empresas seleccionadas																	Reporte de resultados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
1.3	Contratación de la empresa con la mejor oferta y condiciones.																	Contrato	0.00	350.00	0.00	0.00	350.00 USD
2	Análisis del ambiente de trabajo actual	Asesoría Externa																Reporte de resultados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
3	Determinación de los equipos de trabajo.	Asesoría Externa																Lista de los equipos establecidos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4	Establecimiento de las 9 S para cada área de la empresa.	Asesoría Externa																Modelo del plan	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.1	Seir (Ordenar o Clasificar)	Asistente																Informe de resultados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.1.1	Identificar aquello que es o no necesario de acuerdo a El que y a su frecuencia de uso.	Asistente																Lista de artículos del personal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.1.2	Separar lo que es innecesario, excesivo, adicional.	Asistente																Lista de cosas innecesarias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.1.3	Reducir objetos de poco uso o rotación	Asistente																Lista de objetos a separar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.2	Seiton (Organizar o Limpiar)	Asistente																Programa de ahorro de espacio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.3	Seiso (Limpieza o Pulcritud)	Asistente																Políticas de mantenimiento y limpieza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.4	Seiketsu (Bienestar personal o equilibrio)	Asistente																Criterio de evaluación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.5	Shitsuke (Disciplina)	Asistente																Criterio de evaluación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.6	Shikari (Constancia)	Asistente																Cronograma de mant. y limpieza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.7	Shitsukoku (Compromiso)	Asistente																Listado de responsabilidades para cada empleado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.8	Seisyo (Coordinación)	Asistente																Determinación de tiempos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4.9	Seido (Estandarización)	Asistente																Criterios a considerar	0.00	5.00	40.00	5.00	50.00 USD
5	Establecimiento de medios para difusión.	Gerencia General																Lista de medios	10.00	0.00	30.00	0.00	40.00 USD
6	Elaboración de programas de concientización.	Gerencia Ventas																Programa de concientización	40.00	0.00	10.00	5.00	55.00 USD
6.1	Determinación de objetivos	G General, G Ventas																Lista de objetivos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
6.2	Establecimiento de estrategias	G General, G Ventas																Lista de estrategias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
6.3	Cronograma de las 9 S en cada área	Asistente																Cronograma de actividades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
7	Elaboración del presupuesto	G General, G Ventas																Presupuesto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
8	Aprobación del proyecto.	G General, G Ventas																Visto Bueno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
9	Implementación del proyecto.	G General, G Ventas																Informe de resultados	20.00	60.00	0.00	0.00	80.00 USD
																		Total	70.00	415.00	80.00	15.00	580.00 USD

Fecha de Inicio	01.02.2009
Fecha de Culminación	30.04.2010

• **Capacitación Integral**

Proyecto 4

Información General:	
Proyecto:	Capacitación Integral
Responsables:	Gerencia General, Asistente, Asesoría Externa
Objetivo:	Desarrollar un plan permanente de capacitación y desarrollo de competencias del personal que permita mejorar la calidad de nuestro talento humano buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes
Estrategia Global:	Elaborar un plan permanente de capacitación y desarrollo de competencias del personal.
Indicadores:	Inversión en Capacitación por Empleado = Inversión Anual / Total Empleados

No.	Actividades	Responsables	2009												2010	Entregables	Recursos Necesarios				
			Tempo	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic			Ene	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos
1	Estudio de los requerimientos del personal.	Gerencia General														Lista de requerimientos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
2	Estudio de los requerimientos de la empresa.	Gerencia General														Reporte de resultados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
3	Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.	Gerencia General														Reporte de evaluación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
3.1	Investigación sobre empresas que oferten capacitaciones integrales.	Asistente														Criterios de evaluación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
3.2	Desarrollar criterios de evaluación de las ofertas recibidas.	Gerencia General														Criterios de evaluación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
3.3	Reunir información de las mencionadas empresas.	Asistente														Reporte por empresa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
4	Selección de una empresa.	Gerencia General														Reporte por empresa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
5	Definir cronograma de capacitaciones.	Asesoría Externa														Modelo de capacitación	20.00	5.00	5.00	0.00	30.00 USD
6	Coordinar con la empresa el cronograma de capacitación.	Asesoría Externa														Cronograma de actividades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
7	Elaboración del presupuesto.	Asistente														Presupuesto del plan	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
8	Aceptación del proyecto.	Gerencia General														Visto bueno	0.00	4.000.00	0.00	0.00	4.000.00 USD
9	Desarrollo del proyecto.	Asistente														Plan de capacitación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00 USD
															Total	20.00	4.005.00	5.00	0.00	4.030.00 USD	

Fecha de inicio 01.02.2009

Fecha de Culminación 31.01.2010

• **Implementación Vehicular**

Proyecto 5

Información General:	
Proyecto:	Implementación Vehicular
Responsables:	Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia Financiera
Objetivo:	Desarrollar un plan de implementación un vehículo de mayor capacidad para un mejor servicio de distribución y abastecimiento de la compañía, que permita mejorar la calidad del mismo, buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes.
Estrategia Global:	Elaborar un plan de implementación vehicular que incremente la capacidad de distribución de la empresa.
Indicadores:	Puntualidad en la entrega de productos = Clientes satisfechos con entregas / Total clientes.

No.	Actividades	Responsables	2009												2010	Entregables	Recursos Necesarios				
			Tempo	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic			Ene	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos
1	Estudio de las necesidades de la empresa.	G General, Ventas y Financiera														Lista de requerimientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
2	Evaluación de un mínimo de tres empresas que oferten lo solicitado.	Gerencia General, Ventas														Reporte de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
3	Selección de una empresa proveedora.	Gerencia General														Reporte de selección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
4	Elaboración y análisis del presupuesto y/o alternativas de financiamiento.	Gerencia Financiera														Informe de presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
5	Aceptación del plan.	G General, Ventas y Financiera														Reporte de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 USD
6	Implementación del plan.	Gerencia General														Plan de Adquisición	0,00	39.780,00	0,00	0,00	39.780,00 USD
																Total	0,00	39.780,00	0,00	0,00	39.780,00 USD

Fecha de inicio 01.02.2009

Fecha de Culminación 31.01.2010

• **Adquisición de Instalaciones Propias**

Proyecto D

Información General
Proyecto: Adquisición de instalaciones propias
Responsables: Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia Financiera, Asistente
Objetivo: Realizar un plan de adquisición de instalaciones propias disminuyendo gastos administrativos elevados, para incrementar la competitividad y crecimiento
Estrategia Global: Elaborar un Plan de Adquisición de Instalaciones Propias que aporte en el crecimiento y desarrollo de la empresa
Indicadores: Rendimiento del Activo Fijo = Venta Total / Activo Fijo
RCE = Utilidad Neta / Patrimonio
ROA = Utilidad Neta / Activo Total

No.	Actividades	Responsables	2009			2010			2011			2012			Entregables	Recursos Necesarios													
			Tempo	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Humanos
1	Formar un equipo de trabajo	G General, Ventas y Finanzas														Norma del equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
2	Definir las actividades y presupuestar el monto a medir de acuerdo a las posibilidades y necesidades.	G General, Ventas y Finanzas														Plan de actividades	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
3	Estudiar y analizar las posibilidades de adquisición que presenten mayor beneficio	G General, Ventas y Finanzas														Informe de cada proyecto	30.00	0.00	0.00	0.00	20.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
4	Establecer contactos para asesoría de la adquisición a realizar	G General, Ventas y Finanzas														Resumen de cada propuesta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
5	Evaluación y Selección de la mejor alternativa de inversión.	G General, Ventas y Finanzas														Resumen de resultados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
6	Elaboración de un informe para aprobar la adquisición a realizarse	Asistente														Informe de autorización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
7	Revisión y aprobación	G General, Ventas y Finanzas														Visa bueno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
8	Ejecución del proyecto de adquisición.	G General, Ventas y Finanzas														Informe de resultados	0.00	200.000.00	0.00	0.00	0.00	200.000.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
															Total	80.00	200.000.00	0.00	0.00	20.00	200.000.00								
Fecha de inicio			01/02/2009																										
Fecha de culminación															31/01/2012														

4.5 Desarrollo de Proyectos

Una vez realizada la priorización de proyectos se determinaron tres proyectos, los cuales, van a ser desarrollados a continuación:

1. Plan de Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión Estratégica.
2. Plan de Selección de Clientes Rentables
3. Plan de Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S

4.5.1 Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica.

4.5.1.1 Antecedentes.

En el análisis situacional desarrollado en el capítulo 2, se pudo determinar que una de las debilidades de la empresa es el no contar con un modelo de gestión estratégica con lo que no se ha realizado ningún tipo de difusión al personal sobre los objetivos que la empresa desea alcanzar e involucrarlos dentro de éstos para su mejor desarrollo y su alcance óptimo, es por esta razón que los empleados no saben la dirección de la empresa ni hacia donde van dirigidos sus esfuerzos, creando incertidumbre, falta de interés en sus actividades, el desconocimiento del gran aporte que tiene su trabajo para el progreso de la empresa y su función dentro de la misma.

4.5.1.2 Alcance

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos formar parte de la organización creando una cultura de cambio que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

4.5.1.3 Objetivo General

- Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

4.5.1.4 Objetivos Específicos

- Crear una cultura de cambio enfocado al logro de los objetivos planteados involucrando a todos los miembros de la organización.
- Concienciar a todos los miembros del personal sobre la importancia de sus actividades dentro de la organización y en el éxito del modelo de gestión estratégica.

4.5.1.5 Justificación

La difusión del modelo de gestión estratégica permite que los miembros de la empresa conocer hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, las actividades o proyectos que deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos, y que se sientan parte importante para el progreso de la empresa.

Una adecuada comunicación del modelo permite que el personal se involucre dentro de la organización y se sienta parte de ella, es por esta razón que es importante este proyecto ya que se logrará un cambio en la mentalidad de los empleados y crear una cultura adecuada para enfrentar los cambios del entorno.

4.5.1.6 Desarrollo de las Actividades

Actividad 1: Presentación del modelo de gestión estratégica a la Junta General de Accionistas.

Una vez culminado el modelo de gestión estratégica, se procederá a presentar el modelo para su aprobación a la gerencia general de la empresa, para lo cual se explicará de manera clara el desarrollo del modelo apoyado con una presentación en PowerPoint, sobre los puntos más importantes del modelo como son: Introducción del modelo de gestión estratégica, resultados del análisis situacional, mapa estratégico por perspectivas, mapa estratégico corporativo, cuadro de mando integral, proyectos a realizarse, presupuesto de los proyectos y proyecciones de éxito de los mismos.

Actividad 2: Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica.

La aprobación será de la Junta General de Accionistas después de realizar un análisis de la factibilidad y los recursos de la empresa.

En caso de no existir observaciones se procederá a comunicar el modelo al resto de la empresa, caso contrario se realizaran las correcciones necesarias y se aprobará el modelo.

Actividad 3: Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.

Una vez aprobado el modelo, se establecerá el tiempo para comunicar y difundir el modelo de gestión estratégica para todo el personal, este tiempo será determinado bajo los siguientes parámetros:

- Preparar e imprimir el material adecuado.
- Reunir a todo el personal, debido a que muchas veces deben realizarse gestiones de la empresa.
- Encontrar el espacio adecuado, cuando el personal no tenga demasiada carga laboral.

Una vez realizado este análisis se establecieron las siguientes fechas para su comunicación y difusión:

CUADRO 4.1 CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN

FECHA	HORARIO (P.M)
Febrero 2009	Personal de la empresa
Marzo – Octubre 2009	Talleres grupales
Noviembre 2009	Evaluación a los empleados
Enero 2010	Informe de los resultados obtenidos

Se ha establecido como fechas los días lunes debido a que ese es el día en el cual existe menos carga laboral para el personal de la empresa, haciendo factible la participación de todos los miembros de la empresa.

Actividad 4: Selección de medios de difusión

Una vez aprobado los tiempos para la difusión del modelo de gestión, se procederá a seleccionar los diferentes medios que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

Entre los medios que se utilizaran tenemos:

- Presentaciones en PowerPoint
- Folletos. (Anexo 3, Pág. 252)
- Realización de talleres.
- Protectores de pantalla con la visión de la empresa.
- Fondos de pantalla con la misión, visión y objetivo corporativo.

Actividad 5: Presentación del Modelo de Gestión Estratégica al personal de la empresa.

Una vez aprobado el proyecto y los tiempos para su comunicación y difusión, se procederá a presentar el modelo de gestión estratégica a todo el personal de la empresa conformado por:

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Representante de Ventas
- Gerente Financiero
- Asistente Financiero
- Jefe de Bodega
- Asistente de Bodega
- Mensajero

Dentro de la presentación constará un resumen del análisis situacional, mapa estratégico de perspectivas, mapa corporativo, cuadro de mando integral y proyectos con el respectivo líder de su implementación y cuadro resumen de los proyectos que debe hacer cada Jefe del área.

También se entregará a cada empleado un documento en el cual contendrá:

- Introducción
- Justificación
- Resumen de resultados del análisis situacional.
- Mapa estratégica institucional.
- Objetivos a alcanzar por cada área de la empresa.
- Indicadores base con los que evaluará el cumplimiento de los objetivos.
- Perfiles de proyecto concerniente a cada Jefe de área.
- Cronograma de actividades de cada proyecto.

Este documento les servirá de base para la realización de sus actividades y de la importancia que tiene cada área para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Actividad 6: Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión estratégica.

Para reafirmar los conocimientos otorgados al personal y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos se realizarán talleres los cuales van a estar divididos en dos fases:

- Taller de unificación del personal. (Anexo 4, Pág. 257)
- Taller de responsabilidad con la empresa (Anexo 5, Pág. 258)

Taller de unificación del personal.

El taller de unificación entre el personal busca mejorar las relaciones entre los empleados, además fusionar; los valores y principios empresariales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- Formación de grupos de trabajo.
- Panel de preguntas sobre dudas con respecto a lo expuesto en la última ocasión.
- Recordatorio sobre la filosofía corporativa de la empresa.
- Introducción de los objetivos del taller.
- Entrega de formulario para realizar el taller.

Una vez llenado el formulario, cada grupo procederá a explicar sus respuestas a los demás y se desarrollarán comentarios en base a los resultados obtenidos, buscando esclarecer la importancia de la filosofía corporativa dentro de la empresa y que éste también forme parte de la actividad diaria de cada uno de los miembros del personal y que mediante el logro del objetivo organizacional se pueden alcanzar de igual forma los objetivos de cada persona.

Taller de responsabilidad con la empresa.

La segunda parte del taller se enfocará a crear responsabilidad de los empleados con la empresa mediante la integración de los intereses de la organización con los intereses de los empleados, las actividades a realizar serán:

- Exponer los objetivos de la empresa.
- Establecer los objetivos del taller.
- Panel de opiniones del personal en el cual expondrán que es lo que esperan de la empresa.

- Entrega de formulario para realización del taller.

Actividad 7: Evaluación a los miembros de la organización sobre la filosofía de la empresa.

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de retención de los empleados sobre la filosofía de la organización dentro del cual se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar su nivel de retención. (Anexo 6, Pág. 259).

Actividad 8: Elaboración del presupuesto.

Para la realización del presupuesto para este plan se determino los siguientes rubros:

TABLA 4.5.1: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 1

RUBRO	COSTO TOTAL
Computador e infocus	100
Copias	75
Folletos	70
Medios e Difusión	205
Suministros de Oficina	50
TOTAL	500

Actividad 9: Aprobación del Proyecto

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el equipo encargado de la difusión deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista de medios a utilizar y cronograma de actividades, el cual será analizado y debidamente aprobado.

Actividad 10: Implementación del Proyecto.

Una vez aprobado el proyecto el equipo encargado de la difusión procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios

seleccionados manteniendo una evaluación constante de las actividades realizadas con el fin de ver el grado de conocimientos depositados en cada uno de los empleados basándose en los primeros tres meses de difusión mediante la realización de un informe sobre los avances realizados, en cuanto al proyecto y su nivel de progreso, el nivel de compromiso y retención de los empleados, obtenido en la evaluación realizada, y de los primeros aumentos en los niveles de ventas, además constarán los avances parciales de cada uno de los proyectos, con el fin de conocer el nivel de alcance de las metas establecidas; posteriormente este informe será entregado semestralmente para de esta manera mantener un control sobre el avance del modelo de gestión estratégica.

4.5.2 Plan de Selección de Clientes Rentables

4.5.2.1 Antecedentes.

En el capítulo 2, correspondiente al análisis interno de la compañía se pudo concluir que su plazo medio de cobros es de más del doble de su “política”, esto influye directamente en su liquidez y capital de trabajo así como también en las posibilidades de ampliación. Por tales motivos se desea elaborar este plan, el mismo que tendrá que definir cuales y cuantos son los clientes con los cuales tendrá que mantener relaciones comerciales más estables, de largo plazo, con prioridades y sobre todo con cuales empresas podrá ir creciendo e ir ampliando su portafolio de productos.

4.5.2.2 Alcance

Presentar un sistema de selección con los mejores clientes, considerando plazos medios de cobro, rentabilidad por cliente, productos, zonas e ingresos por pedidos, para que la empresa eleve su competitividad y mejore su desempeño comercial para aprovechar las oportunidades que presente mercado.

4.5.2.3 Objetivo General

- Desarrollar un sistema de selección de clientes que ayuden a incrementar relaciones comerciales preferentes con los mejores, y así estar en

capacidad de identificar todas sus necesidades, incrementando el número de productos con capacidad de abastecimiento, para generar crecimiento.

4.5.2.4 Justificación

La creación y aplicación de un sistema de selección de clientes permitirá que los recursos financieros y humanos de la empresa estén bien direccionados hacia donde realmente le generan utilidad financiera y comercial, y adicionalmente se podrá señalar a los clientes con los cuales la empresa puede dejar de trabajar y aun si es de mal rendimiento se lo puede pasar a la competencia.

4.5.2.5 Desarrollo de las Actividades

Actividad 1: Realizar una clasificación de clientes (Anexo 7, Pág. 260)

Para realizar este proyecto será necesario que la Gerencia General designe un grupo de trabajo, el cual será encargado de reunir la información necesaria.

Este grupo deberá estar conformado por aquellas personas que estén involucradas de manera directa con los clientes, en el caso de la empresa el grupo estará conformado por:

- Asistente de Ventas y Gerencia.
- Gerente de ventas.
- Asistente Financiero.

Este equipo designado deberá obtener la siguiente información:

- Conocer claramente la composición de los clientes de acuerdo a la rentabilidad que generen, resumiendo la actividad de cada cliente de acuerdo al orden alfabético en conjunto con el dato del margen de utilidad generado por el cliente hacia la empresa.
- Jerarquizar de acuerdo al nivel de utilidades que generan cada uno de los clientes, tomando como base el primer punto ya que del resumen generado

se los estratificara en tres rangos acorde con los ingresos de la empresa y de acuerdo al nivel de utilidad genera cada cliente.

- Identificar los clientes más rentables, así como los menos rentables, estratificándolos en rentables y no rentables tomando como base la definición de que todo cliente que genere más de 15% de rentabilidad será cliente rentable y todo aquel que genere menos o igual de 15% será no rentable en inicio.
- Identificar los plazos de cobro por cliente
- Realizar un cuadro comparativo de lo facturado por cliente en el transcurso de los últimos 3 años.
- Reconocer aquellos que tienen potencial de crecimiento de acuerdo al criterio empresarial interno previamente establecido.

Actividad 2: Enfocar los recursos en los clientes más rentables.

Para direccionar correctamente los recursos financieros y humanos de la empresa el equipo designado deberá obtener la siguiente información:

- Reconocer por medio de una encuesta cuales son las necesidades y las motivaciones a la hora de decidir su compra a través de la formulación de una encuesta al grupo de clientes rentables. (Anexo 8, Pág. 261)
- Definir estrategias de diferenciación que satisfagan dichas necesidades y le aparten en la mente del cliente, con la ayuda de los resultados del primer punto.

Actividad 3: Desarrollar equipos de trabajo de acuerdo a sus clientes más rentables.

Se entregará a Gerencia General toda la información recolectada en los puntos anteriores, esta designará los equipos de trabajo para cada cliente "rentable" en donde los vendedores deberán realizar un plan de visitas para poder realizar ruedas de negocios y definir requerimientos y acuerdos de abastecimiento de largo plazo

Actividad 4: Monitorear la satisfacción de los clientes más rentables.

Elaborando una encuesta y definiendo resultados acorde a sus respuestas y según sus opiniones definir las acciones correctivas. (Anexo 9, Pág. 262).

Actividad 5: Definir los recursos necesarios.

A través de los vendedores se recolectará la información que obtengan de sus visitas y se establecerán como prioridad las importaciones de los productos de los clientes definidos como rentables y dejando de esta manera posibles negocios de baja rotación.

Actividad 6: Elaboración del Presupuesto.

Para la realización del presupuesto para este plan se determinó los siguientes rubros:

TABLA 4.5.2 PRESUPUESTO PROYECTO 2

RUBRO	COSTO TOTAL
TELEFONO	30
SUMINISTROS DE OFICINA PARA ELABORAR Y APLICAR LAS ENCUESTAS.	180
TOTAL	210

Actividad 7: Aprobación del Proyecto

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el equipo encargado deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista definitiva de los clientes rentables, junto con los respaldos respectivos.

Actividad 8: Implantación del Plan

El equipo designado realizara un control trimestral a través de reuniones y charlas explicativas documentadas, de las relaciones comerciales con los clientes definidos con el fin de actualizar la base de datos y conocer sus variaciones. De esta manera la empresa generara mayor valor a sus ventas.

4.5.3 Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S

4.5.3.1 Antecedentes.

En el capítulo 1, por medio de la matriz causa efecto y el resultado de las entrevistas a los empleados se pudo determinar que no cuentan con una motivación constante o estable debido a que se sienten insatisfechos con el ambiente de trabajo y sus funciones, esto perjudica al clima laboral, genera falta de interés en el trabajo, escasa colaboración y el poco valor agregado que ponen a sus actividades perjudica a la imagen y concepto de abastecimiento que Quimatec debe transmitir a sus clientes.

4.5.3.2 Alcance

Definir una propuesta de un Plan de Mejoramiento de las Condiciones Laborales mediante la aplicación de las 9 S para mantener un personal altamente motivado que permita y fomente la eficacia en las acciones, rapidez en los procesos y mejorar la calidad del servicio para incrementar la competitividad de la empresa y de esta manera prepararse para enfrentar a su competencia.

4.5.3.3 Objetivo General

- Desarrollar un Plan de Mejoramiento de las condiciones laborales mediante la aplicación de las 9 S que permitan mantener un personal altamente motivado.

4.5.3.4 Objetivos Específicos

- Mejorar la limpieza y organización de los puntos de trabajo.
- Facilitar y asegurar las actividades en las oficinas y bodegas.
- Generar ideas orientadas a mejorar los resultados.
- Fomentar la disciplina.
- Crear buenos hábitos de servicio.
- Crear un ambiente adecuado de trabajo.
- Eliminar los accidentes de trabajo.

4.5.2.5 Justificación

²²Existen principios para el buen desempeño de un negocio que, independientemente de la cultura en la cual se hayan generado, se podrían considerar –por su obviedad- universales, tal es el caso de la aportación que hacen los japoneses al mundo empresarial (inclusive para la organización personal, familiar, etc.) con lo que en el ambiente de calidad se denomina las 9´S (las nueve eses) por su significado en ese idioma y porque han sido los nipones quienes los han implementado de manera sistemática.

Las 9´S buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología.

Estos principios son simples, claros y sumamente efectivos porque responden a un cuestionamiento que, de seguro, todos nos enfrentamos cotidianamente: sé que tengo que cambiar²³ para incrementar mi desempeño pero, ¿Qué debo hacer? ¿Qué camino hay que seguir?

Muchas personas piensan que el ambiente de trabajo es responsabilidad de "la organización", así se preguntan qué es lo que la empresa tiene para mí, pero olvidan que son los individuos quienes conforman los ambientes y que si bien es cierto que la gerencia debe facilitar los medios –tangibles e intangibles- para generar espacios seguros y adecuados, la última responsabilidad recae sobre las personas, pues son éstas las que son o no ordenadas, limpias y organizadas.

De nada sirve que una empresa tenga los medios, las actitudes y los procedimientos para generar ambientes confortables si la gente no desea llenar esos espacios de cordialidad, respeto, compromiso y entrega genuina por desgracia en nuestro país, en muchas ocasiones, vemos que no se construyen

²² <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZuZplZZnlprzXEj.php>

espacios agradables "verde" por que las personas se encierran en su egoísmo y hacen que rijan en sus sentimientos y voluntad la nefasta ignorancia.

Los hábitos se conforman con los conocimientos, las habilidades y las actitudes, por eso las personas que son excelentes los son no por actos dispersos, sino porque han aprendido a repetir acciones que son nobles, buenas y honestas, es decir, les causa satisfacción personal el hacer su trabajo bien y saben que estas acciones impactan a otras personas para que también gocen sus cotidianas actividades.

Estas 9'S también tienen una visión holística, pues consideran tres grandes apartados que son claves para el desempeño de excelencia: 1.1 el lugar de trabajo y las cosas que lo conforman, 2.- la persona y 3.- la empresa.

4.5.3.6 Desarrollo de las Actividades

Actividad 1: Selección y contratación de una empresa encargada del proyecto.

Gerencia General y su asistente serán los encargados de buscar una empresa que este capacitada para desarrollar y aplicar este proyecto. Para esto Quimatec cuenta con una empresa relacionada que esta cercana a las instalaciones de la misma, se llama Global y es una consultora encargada de capacitación a personal, difusiones, levantamiento de procesos, estudios de mercado, etc. Las negociaciones y costos se las establecerán por medio de los Gerentes de ambas compañías en el horario de 3-5 p.m., de los días miércoles.

Actividad 2: Determinación de los equipos de trabajo.

Gerencia General conjuntamente con la empresa seleccionada serán los encargados de designar los equipos de trabajo para la planificación y ejecución del plan dentro de la empresa, los mismos que tendrán que ser idóneos para el correcto desarrollo y aplicación del plan. En principio estarán conformados por el delegado de la asesora externa, el asistente de Gerencia y el líder o representante de cada área.

Actividad 3: Análisis del ambiente de trabajo actual

Se elaborará y entregará un resumen de la evaluación de la situación actual del ambiente y sitios de trabajo de cada unidad de la empresa. Este informe contendrá imágenes, comentarios y aspiraciones de los empleados sobre la organización de cada punto de trabajo actual. (Anexo 10, Pág. 263)

Actividad 4: Establecimiento de las 9 S para cada área de la empresa.

De manera general para todas las áreas de la empresa se aplicara los siguientes conceptos y definiciones:

1.- Seir (Ordenar O Clasificar)²⁴

Cuando hacemos referencia a clasificar no nos referimos a acomodar, sino a saber ordenar por clases, tamaños, tipos, categorías e inclusive frecuencia de uso, es decir a ajustar el espacio disponible (físico o de procesos). Los beneficios de esta acción son muchos y muy variados ya que quedan áreas disponibles (cajones, espacios, etc.), se deshace la persona de artículos y papelería obsoleta para hacer más cómodo el espacio vital, se eliminan despilfarros y pérdidas de tiempo por no saber dónde se encuentra lo que se busca.

Para clasificar es necesario emprender las siguientes acciones:

IDENTIFICAR aquello que es o no necesario de acuerdo al EL QUE (artículo u objetos) y a su FRECUENCIA DE USO.

SEPARAR lo que es INNECESARIO, EXCESIVO, ADICIONAL de lo que es útil, adecuado y simple, y decidir lo que se puede almacenar, desplazar, vender, reciclar, regalar, o enviar a la basura.

REDUCIR los objetos utensilios y materiales de poca rotación y uso por medio de la reubicación en almacenes específicos, dejando libertad de movimiento (despejando pasillos, cajones, escritorios, alacenas, etc.) Este punto nos invita a quedarnos sólo con lo mínimo indispensable.

2. Seiton (Organizar O Limpiar)

Significa eliminar todo aquello que está de más y que no tiene importancia para el trabajo que desempeñamos y organizarlo racionalmente, tener una ubicación para cada objeto.

²⁴ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZuZplZZnlprzXEj.php>

- Arreglar las cosas eficientemente de forma que se pueda obtener lo que se necesita en el menor tiempo posible.
- Identificar las diferentes clases de objetos.
- Designar lugares definitivos de almacenaje cuando el orden lógico y tratando de disminuir el tiempo de búsqueda.
- Ahorrar espacio.

3. Seiso (Limpieza O Pulcritud)

Significa desarrollar el hábito de observar y estar siempre pensando en el orden y la limpieza en el área de trabajo, de la maquinaria y herramientas que utilizamos.

- Es más que barrer y trapear
- Limpiando se encuentran situaciones anormales
- Usar uniformes blancos, pintar de colores claros
- Mantener los manuales de operación y/o programas de trabajo en buen estado
- Mantener limpios y en buen estado los equipos y las instalaciones
- Idear formas que permitan recuperar los desechos de los equipos y mobiliarios.

4. Seiketsu (Bienestar Personal O Equilibrio).

El emprender sistemáticamente las primeras TRES "S", brinda la posibilidad de pensar que éstas no se pueden aislar, sino que los esfuerzos deben darse en forma conjunta, pero para lograr esto en el trabajo es importante también que la persona esté en un estado "ordenado", lo que significa que hay una simbiosis entre lo que se hace y el cómo se siente la persona.

5. Shitsuke (Disciplina)

Esta acción es la que quizá represente mayor esfuerzo, ya que es puntual del cambio de hábitos, la disciplina implica el apego de procedimientos establecidos, a lo que se considera como bueno, noble y honesto; cuando una persona se apega al orden y al control de sus actos está acudiendo a la prudencia, y la inteligencia en su comportamiento se transforma en un generador de calidad y confianza.

- Continuidad y seguimiento hasta generar un hábito.

- Conocimiento que no se aplica, no sirve.
- Las 9 S's deben ser prácticas y practicadas.

6. Shikari (Constancia)

Preservar en los buenos hábitos es aspirar a la justicia, en este sentido practicar constantemente los buenos hábitos es justo con uno mismo y lo que provoca que otras personas tiendan a ser justos con uno, la constancia es voluntad en acción y no sucumbir ante las tentaciones de lo habitual y lo mediocre. Hoy se requieren de personas que no claudiquen en su hacer bien (eficiencia) y en su propósito (eficacia)

7. Shitsukoku (Compromiso)

Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, es cumplir responsablemente con la obligación contraída, sin voltear para atrás, el compromiso es el último elemento de la trilogía que conduce a la armonía (disciplina, constancia y compromiso), y es quien se alimenta del espíritu para ejecutar las labores diarias con un entusiasmo y ánimo fulgurantes.

8. Seishoo (Coordinación)

Como seres sociales que somos, las metas se alcanzan con y para un fin determinado, el cual debe ser útil para nuestros semejantes, por eso los humanos somos seres interdependientes, nos necesitamos los unos y los otros y también no participamos en el ambiente de trabajo, así al actuar con calidad no acabamos con la calidad, sino la expandemos y la hacemos mas intensa.

Para lograr un ambiente de trabajo de calidad se requiere unidad de propósito, armonía en el ritmo y en los tiempos.

9. Seido (Estandarizacion)

Para no perderse es necesario poner señales, ello significa en el lenguaje empresarial un final por medio de normas y procedimientos con la finalidad de no dispersar los esfuerzos individuales y de generar calidad.

Para implementar este último principio, es necesario planear siempre considerando a la gente, desarrollar las acciones pertinentes, checar paso a paso las actividades comprendidas y comprometerse con el mejoramiento continuo.

Sabemos que implementar estas acciones representa un camino arduo y largo, pero también comprendemos que aquellos con los cuales competimos día a día

y lo consideran como algo normal, como una mera forma de sobrevivencia y aceptación de lo que esta por venir.

- Evita la localización y búsqueda mental de modo que nos lleve solo unos cuantos segundos.
- La idea de disminuir a cero el tiempo de localización y búsqueda de cada objeto.
- Clasificar todos los recursos que necesito.
- Asignar un lugar para cada objeto de acuerdo a un orden lógico y de fácil acceso.
- Pintar la silueta en el lugar donde se almacena.
- Control visual en inventarios y almacenes para lograr la cultura del supermercado.
- Control visual para puntos de reorden.
- Tiempo en ver que hay dentro de un gabinete es tiempo perdido, utiliza control visual.
- Etiquetar los objetos y el lugar en que se almacenan (letra grande, pocas palabras, colores).

Para aplicarlo en la empresa, se basara en el siguiente esquema grafico de imágenes actuales y con los cambios futuros anhelados.

Bodega 2:





Bodega 1:





Exterior:



Cambios Futuros deseados:

Bodegas: Rótulos de identificación de peligro, nombre, ubicación adecuada.

Pictogramas SGA/GHS
Sustancias químicas peligrosas – Identificación de Peligros para el usuario



Los pictogramas del SGA están enmarcados en rojo y la etiqueta se coloca en el envase

Peligros físicos



Explosivo



Oxidante
Peróxido orgánico



Inflamable
Pirofórico
Reacción espontánea
Calentamiento espontánea
En contacto con agua
desprende gases inflamables



Gas a presión

Peligros para la salud humana



Tóxico agudo



Corrosivo



Nocivo
Irritante
Sensibilizante cutáneo
Efectos narcóticos



Sensibilizante respiratorio
Mutagénico Células Germinales
Cancerígeno
Tóxico Sistémico
Tóxico para la reproducción
Peligro por aspiración

Peligros para el medio ambiente



Toxicidad aguda para el medio ambiente acuático
Toxicidad crónica para el medio ambiente acuático

Oficinas: Escritorios organizados, archivos organizados íntegramente y oficinas rotuladas con su descripción.



GERENCIA GENERAL

Estos deberán ser los resultados de aplicar las 9 S en la empresa y así elevar y mejorar el ambiente laboral y poder contar con un personal lo suficientemente organizado, limpio, tranquilo, disciplinado, constante, comprometido y

coordinado, una vez alcanzados estos objetivos se podrá contar con un personal educado, motivado y listo para efectuar su actividad laboral correspondiente con el valor agregado necesario para apoyar en lo necesario.

Actividad 5: Elaboración de programas de concientización.

Gerencia General y el asesor externo serán los encargados de programar semanalmente charlas, videos y resultados de lo que se esta aplicando en la empresa.

Esto se lo realizara los días de 4 a 5 p.m., por medio de grupos de trabajo donde el líder de implementación será el encargado de difundirlo.

Actividad 6: Elaboración del presupuesto.

Para la realización del presupuesto para este plan se determinó los siguientes rubros:

TABLA 4.5.3 PRESUPUESTO PROYECTO 3

RUBRO	COSTO TOTAL
CONTRATACIÓN EMPRESA	580
TOTAL	580

Actividad 7: Aprobación del proyecto.

Gerencia General será la encargada de aprobar o no la correcta aplicación de este plan, basándose en el resultado de la imagen interna, desempeño y satisfacción de los empleados.

Actividad 8: Implementación del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto, el equipo encargado de los programas de concientización procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido.

Ya finalizado este proceso al termino del mismo de realizara una retroalimentación sustentada con imágenes pasadas y presentes además de los resultados del efecto que ha tenido el cambio en el personal.

CAPITULO V: PRESUPUESTOS

5. Presupuesto.

5.1 Presupuesto de los Proyectos.

Concluida la determinación de proyectos, sus perfiles, al igual que sus actividades es necesario establecer los presupuestos prorrateados para cada año en que se ejecutarán los proyectos.

A continuación se detallan los presupuestos:

Tabla No. 5.1 Presupuestos

No.	Proyectos	2009				2010				2011				2012			
		Recursos				Recursos				Recursos				Recursos			
		H	F	M	T	H	F	M	T	H	F	M	T	H	F	M	T
1	Desarrollo e implantación de un modelo de un Modelo de Gestión Estratégica.	70,00	190,00	160,00	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Selección de Clientes Rentables	95,00	10,00	70,00	0,00	0,00	0,00	20,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Mejoramiento de las condiciones laborales Aplicando las 9 S	70,00	350,00	80,00	0,00	0,00	65,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Capacitación Integral	20,00	4.005,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Implantación Vehicular	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	39.760,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Plan de Marketing.	210,00	0,00	75,00	90,00	300,00	2.500,00	160,00	100,00	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Plan de Definición de Procesos.	350,00	0,00	20,00	0,00	50,00	2.550,00	50,00	0,00	0,00	1.000,00	0,00	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Plan de Control y Evaluación Presupuestario.	500,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Adquisición de instalaciones propias	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200.000,00	0,00	20,00
10	Modernización tecnológica	60,00	0,00	0,00	1.000,00	40,00	0,00	70,00	1.000,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00	0,00	80,00
11	Plan de Incremento de Importaciones	200,00	0,00	0,00	0,00	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	100,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	100,00
Total por Proyecto		1.655,00	5.555,00	410,00	1.170,00	690,00	45.025,00	800,00	1.130,00	200,00	4.200,00	100,00	2.580,00	0,00	301.500,00	0,00	200,00
Total Anual		8.790,00				47.645,00				7.080,00				301.700,00			

5.2 Presupuestos de los Proyectos según el Plazo

Tabla 5.2 Presupuestos de Proyectos

No.	Proyecto	Presupuesto
1.	Desarrollo e implantación de un modelo de un Modelo de Gestión Estratégica	500,00
2.	Selección de Clientes Rentables	175,00
3.	Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S	500,00
4.	Capacitación Integral	4.030,00
6.	Plan de Marketing.	375,00
7.	Plan de Definición de Procesos.	370,00
8.	Plan de Control y Evaluación Presupuestario.	1.500,00
9.	Adquisición de instalaciones propias	80,00
10.	Modernización tecnológica	1.060,00
11.	Plan de Incremento de Importaciones	200,00
SUBTOTAL CORTO PLAZO		8.790,00
2.	Selección de Clientes Rentables	35,00
3.	Mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9 S	80,00
5.	Implantación Vehicular	39.760,00
6.	Plan de Marketing.	3.260,00
7.	Plan de Definición de Procesos.	3.730,00
8.	Plan de Control y Evaluación Presupuestario.	3.000,00
9.	Adquisición de instalaciones propias	200.170,00
10.	Modernización tecnológica	5.690,00
11.	Plan de Incremento de Importaciones	100.700,00
SUBTOTAL MEDIANO Y LARGO PLAZO		356.425,00
TOTAL		365.215,00

5.3 Presupuestos General de Proyectos

Tabla No. 5.3 Presupuestos Generales

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	TOTAL
HUMANO	1.655,00	690,00	200,00	0,00	2.545,00
FINANCIERO	5.555,00	45.025,00	4.200,00	301.500,00	356.280,00
MATERIAL	410,00	800,00	100,00	0,00	1.310,00
TECNOLÓGICO	1.170,00	1.130,00	2.580,00	200,00	5.080,00
TOTAL	8.790,00	47.645,00	7.080,00	301.700,00	365.215,00

5.4 Flujo de Caja sin Proyectos

Para realizar un flujo de caja proyectado en Quimatec, es necesario tomar en cuenta el nivel histórico de crecimiento de por lo menos cinco años. Según datos aproximados proporcionados por Gerencia Financiera, se debe considerar 12,96% para sus ingresos proyectados, y dentro de este nivel de

ingresos el porcentaje de costos y gastos generalmente son de 75,58% y 22,07% respectivamente.

Tabla No. 5.4 Ingresos Proyectados

AÑO	TASA	INGRESOS TOTALES
2007	12,96%	991.647,00
2008	12,96%	1.120.164,45
2009	12,96%	1.265.337,76
2010	12,96%	1.429.325,54
2011	12,96%	1.614.566,13
2012	12,96%	1.823.813,90

Tabla No. 5.5 Costos y Gastos Proyectados

CONCEPTO	Año Base	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Costo de Ventas		766.726,00	846.620,29	956.342,28	1.080.284,24	1.220.289,08	1.378.438,54
Gastos de Operación							
Gastos de Administración		62.883,00	69.320,57	78.734,30	89.426,42	101.570,53	115.363,81
Gastos de Ventas		156.569,00	172.584,49	196.021,46	222.641,18	252.875,85	287.216,39
Gastos Financieros		4.840,00	5.315,24	6.037,05	6.856,88	7.788,04	8.845,66
Total Gastos de Operación		224.292,00	247.220,29	279.260,04	315.452,15	356.334,74	402.515,73
Total Costos y Gastos		991.018,00	1.093.840,59	1.235.602,33	1.395.736,39	1.576.623,82	1.780.954,27

Tabla No. 5.6 Flujo de Caja sin considerar Proyectos

CONCEPTO	AÑOS					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos por Ventas						
Ventas totales	991.647,00	1.120.164,45	1.265.337,76	1.429.325,54	1.614.566,13	1.823.813,90
Egresos						
Costo	766.726,00	846.620,29	956.342,28	1.080.284,24	1.220.289,08	1.378.438,54
Utilidad Bruta en Ventas	224.921,00	273.544,16	308.995,48	349.041,30	394.277,05	445.375,35
Gastos Operacionales						
Gastos de Administración	62.883,00	69.320,57	78.734,30	89.426,42	101.570,53	115.363,81
Gastos de Ventas	156.569,00	172.584,49	196.021,46	222.641,18	252.875,85	287.216,39
Gastos Financieros	4.840,00	5.315,24	6.037,05	6.856,88	7.788,04	8.845,66
Total Gastos Operacionales	224.292,00	247.220,29	280.792,81	318.924,47	362.234,42	411.425,85
UTILIDAD NETA						
	629,00	26.323,86	28.202,67	30.116,82	32.042,63	33.949,50
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	629,00	26.323,86	28.202,67	30.116,82	32.042,63	33.949,50

Gráfico No. 5.1 Ingresos Vs. Costos y Gastos

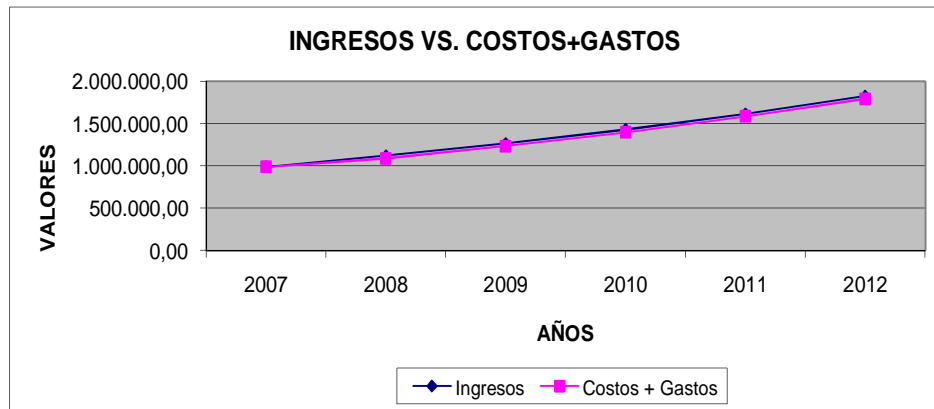
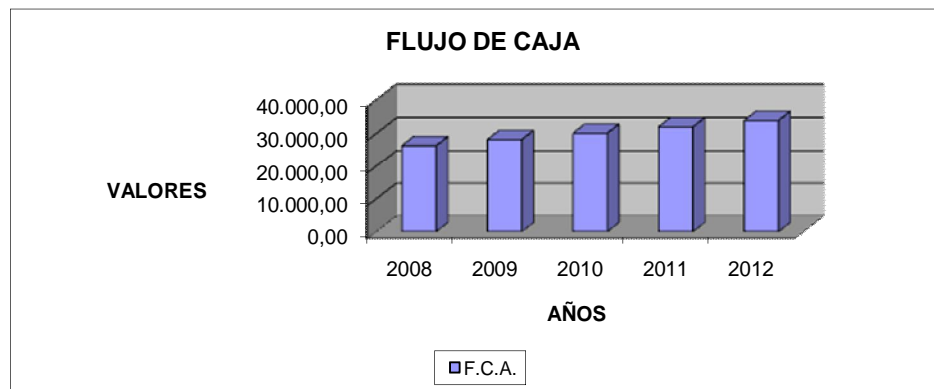


Tabla No. 5.7 Relación Ingresos – Costos + Gastos

Año	Ingresos	Costos + Gastos
2007	991.647,00	991.018,00
2008	1.120.164,45	1.093.840,59
2009	1.265.337,76	1.237.135,09
2010	1.429.325,54	1.399.208,72
2011	1.614.566,13	1.582.523,50
2012	1.823.813,90	1.789.864,40

Gráfico No. 5.2 Flujo de Caja sin Proyectos



Podemos observar el incremento de ingresos de USD 991.647 a 1'823.814, pero casi en la misma proporción se incrementan la suma de costos y gastos, esto es debido a que el margen que se obtiene en el giro de negocio de Quimatec siempre es bajo y para poder vender más necesariamente tendrá que gastar más.

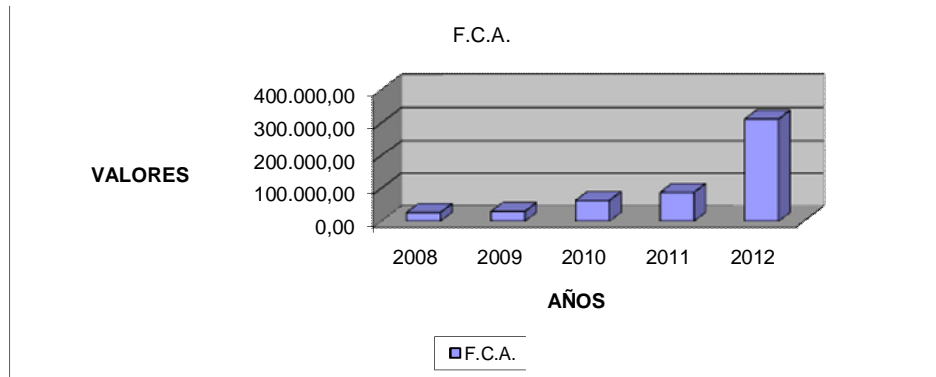
5.5 Flujo de Caja con Proyectos

Las tasas de crecimiento que se van a considerar son las planteadas como metas en el Cuadro de Mando Integral, estas son de: 13,00% para el año 2009, 13,25% en el año 2010, 13,50% en el 2011 y 14% en el 2012, año en el cual de desarrollara el incremento de importaciones. Los costos generalmente han venido conformando el 75,58% del total del nivel de ingresos y disminuirlos es imposible debido a que ese es el costo en el que se compran los productos que la empresa comercializa, de otro lado los gastos han venido conformando el 22,07% del total del nivel de ingresos, los mismos son altos debido a que grandes sumas de dinero se utilizan improductivamente sin que le genere beneficio alguno a la empresa. En el caso de Quimatec estos son los que podrán disminuir en algo los primeros tres años hasta equilibrar su nivel actual de -3% ya que en el cuarto año se obtendrá una disminución de 14,57% del nivel actual de sus gastos debido a que se eliminaran varios gastos administrativos, no se destinaran fondos al pago de un arriendo y disminuirá el personal ya que se contara con talento humano más productivo y eficiente.

Tabla No. 5.8 Flujo de Caja con Proyectos

CONCEPTO	AÑOS					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos por Ventas						
Ventas totales	991.647,00	1.120.164,45	1.265.785,83	1.433.502,45	1.627.025,28	1.854.808,82
Egresos						
Costo	766.726,00	846.620,29	956.680,93	1.083.441,15	1.229.705,71	1.401.864,51
Utilidad Bruta en Ventas	224.921,00	273.544,16	309.104,90	350.061,30	397.319,57	452.944,31
Gastos Operacionales						
Gastos de Administración	62.883,00	69.320,57	78.332,24	80.390,82	86.681,40	39.006,63
Gastos de Ventas	156.569,00	172.584,49	195.020,47	200.145,61	215.807,01	97.113,15
Gastos Financieros	4.840,00	5.315,24	6.006,22	6.164,06	6.646,40	2.990,88
Total Gastos Operacionales	224.292,00	247.220,29	279.358,93	286.700,49	309.134,80	139.110,66
UTILIDAD NETA						
	629,00	26.323,86	29.745,97	63.360,81	88.184,77	313.833,65
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO						
	629,00	26.323,86	29.745,97	63.360,81	88.184,77	313.833,65

Gráfico No. 5.3 Flujo de Caja con Proyectos



Podemos observar que la implantación del Modelo de Gestión Estratégica ayuda a la empresa a obtener resultados positivos a partir del primer año de su aplicación, por ejemplo, su flujo aumenta de USD 26.323,86 a USD 313.833,65

5.5.1 Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero se debe considerar el flujo incremental es decir los beneficios adicionales que se obtendrán al aplicar el modelo de gestión estratégico, que no es más que la diferencia entre el flujo sin proyectos y el flujo con proyectos. Posterior al esto se aplicarán los métodos de evaluación como el VAN, TIR y Relación Beneficio Costo.

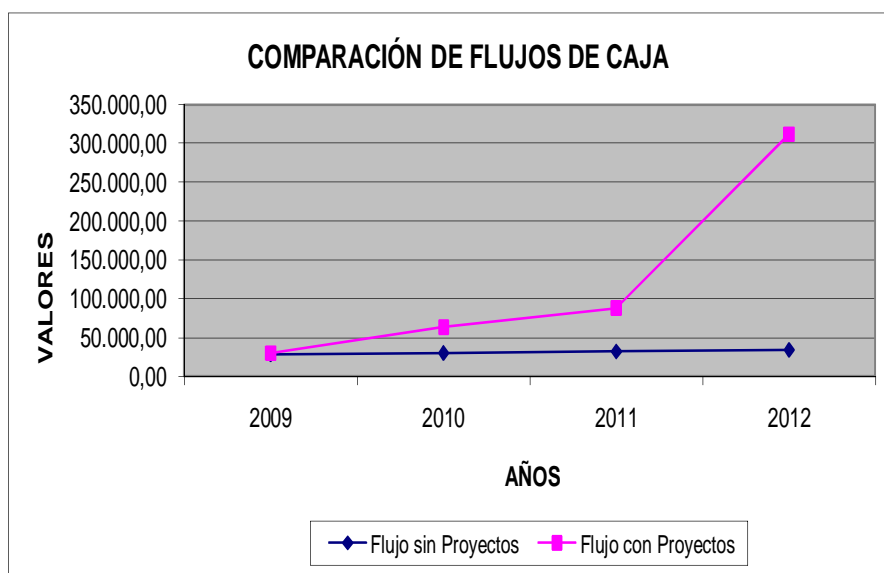
Tabla No. 5.9 Comparación de Flujos de Caja

Años	Flujo sin Proyectos	Flujo con Proyectos
2009	28.202,67	29.745,97
2010	30.116,82	63.360,81
2011	32.042,63	88.184,77
2012	33.949,50	313.833,65

Tabla No. 5.10 Flujo Incremental

Años	2009	2010	2011	2012
Sin Proyectos	28.203	30.117	32.043	33.950
Con Proyectos	29.746	63.361	88.185	313.834
Variación	1.543	33.244	56.142	279.884

Gráfico No. 5.4 Comparación de Flujos de Caja



Para conocer la viabilidad de la implantación del modelo de gestión estratégica es importante constituir correctamente la asignación de recursos previos a la inversión que se muestra a continuación:

Tabla No. 5.11 Distribución del Financiamiento de los Proyectos

Descripción	Porcentaje	Valor
Recursos Propios	16%	58.434,40
Recursos Financiados	84%	306.780,60
Total	100%	365.215,00

- Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento: La TMAR esta conformada por:
 - Tasa Activa vigente 9,31% (según BCE) debido a que el 84% de los recursos para la implementación de los proyectos serán financiados.
 - Tasa Pasiva vigente que actualmente es 5,29% (según BCE).
 - La Prima de Riesgo se puede determinar mediante las siguientes formas: 1) El Riesgo País que actualmente según el BCE es 831puntos, 2) La inflación cuyo porcentaje actual es de 7,94%.

Tabla No. 5.12 Cálculo de la Tasa de Descuento

Descripción	Porcentaje	Costo	TMAR
Recursos Propios	16%	21,54%	3%
Recursos Financiados	84%	9,31%	8%
Total	100%		11%

- Valor Actual Neto: El valor actual neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento (TMAR) que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto, este dato muestra el dinero que obtendrá el inversionista.
- Tasa Interna de Retorno: Es la tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendrá un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.

Tabla No. 5.13 Cálculo del VAN - TIR

Año	Flujo de Caja Incremental	Inversión Anual	Saldo Final de Caja	Flujo Descontado	
2009	1.543	-8.790	-7.247	-6.528,56	
2010	33.244	-47.645	-14.401	-11.688,19	
2011	56.142	-7.080	49.062	35.873,81	
2012	279.884	-301.700	-21.816	-14.370,78	
	370.814	-365.215	5.599	3.286,29	Suma VAN
				3.286,29	VAN Formula
				36%	TIR

Con la implantación del modelo de gestión estratégica la empresa tendrá un VAN de USD 3.286,23, lo que significa que la inversión será productiva a un haciéndose de un bien inmueble de alto costo pero que es necesario para sustentar aun más su crecimiento.

La TIR en el proyecto es positiva y generaría el 36% de rentabilidad, además es mayor a la TMAR (11%) por lo que hay que considerar la posibilidad de poner en ejecución las estrategias más importantes planteadas en la propuesta de modelo de gestión estratégica.

- Relación Beneficio Costo: Esta relación refleja el resultado entre los ingresos y los egresos que genera el proyecto.

Tabla No. 5.14 Cálculo de la Relación Beneficio – Costo

Año	Inversión Anual	Inversión Descontada	Flujo Incremental	Flujo Incremental Descontado
2009	7.790	7.018	1.543	1.390
2010	46.645	37.858	33.244	26.982
2011	9.080	6.639	56.142	41.051
2012	301.700	198.739	279.884	184.368
	365.215	250.254	370.814	253.791

RBC =	1,01
-------	------

De implantar el modelo de gestión estratégica retornará 0,01 centavos de dólar por cada dólar de inversión, esto demuestra que prácticamente no existirá beneficio mientras se desarrolla el modelo de gestión pero vale destacar que ya contarán con instalaciones propias, maquinaria, etc.

- Periodo Real de Recuperación: Este periodo muestra el número de años necesarios para recuperar la inversión del modelo de gestión, se calcula sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada periodo durante la vida útil del mismo.

Tabla No. 5.15 Recuperación de la Inversión.

Año	Flujo Descontado	Flujo D. Acumulado.
2009	1.390	1.390
2010	26.982	28.372
2011	41.051	69.423
2012	184.368	253.791
<hr/>		
PR (Años) =	0,98	
	3,98	

La inversión se recupera en cuatro años prácticamente, este es el tiempo que se demora el proceso de implementación del modelo de gestión estratégica lo que demuestra que si es viable su desarrollo.

CAPITULO V I: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Los propósitos de la planificación estratégica son minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre para ayudar a la empresa a alcanzar objetivos planteados en base a la situación presente de la empresa y responde las tres preguntas básicas de una organización, ¿Por qué existe? ¿Que hace? ¿Como lo hace?
2. La reducción de la rentabilidad y el lento crecimiento son fruto de la incertidumbre y falta de direccionamiento estratégico.
3. El objetivo de analizar el entorno es asegurar un suministro adecuado de información para estudiarlos y poder conocer las amenazas y oportunidades que puedan modificar la estrategia empresarial así como también al analizar internamente la empresa se evalúa su potencial para identificar sus fortalezas y aprovecharlas, sus debilidades y mejorarlas con el propósito de lograr los objetivos.
4. La tendencia de crecimiento de las ventas a causa del gran incremento de la demanda de alimentos y materias primas para elaborarlos y conservarlos es una de las oportunidades más destacadas que solamente podrá ser opacada por nuevas regulaciones gubernamentales que puedan afectar el margen de las empresas de este tipo, que en el caso de Quimatec es una amenaza latente debido a la inseguridad jurídica actual.
5. Las fortalezas más destacadas resaltan en la estabilidad y eficiencia de su staff directivo, sus resultados financieros y la gran satisfacción del cliente, esto añadido a los planes descritos y desarrollados podrán mejorar sus debilidades que se centran en faltan de: capacitación y motivación, direccionamiento estratégico y escasa modernización tecnológica.
6. En el direccionamiento estratégico se establecen los principios, valores, misión, visión, objetivo y estrategias fundamentales necesarias para encaminar a la empresa y su correcta declaración despierta emociones y sentimientos positivos ya que quienes la leen se sienten movidos a actuar y

sienten que la empresa tiene éxito, rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, dinero y trabajo.

7. Para los objetivos y metas poder alcanzar es necesario hacer uso de una práctica herramienta aplicada en mas de 50% de multinacionales, el conocido Balanced Scorecard (BSC) o Tablero de Mando Integral que permite monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, el es el encargado de traducir el desempeño de los miembros responsables de los objetivos y metas planteadas en cifras que diagnostican el avance de cada uno de ellos y para dicha función es necesario establecer indicadores claves de desempeño (KPI's).
8. En el Tablero de Mando Integral se establecen los medios para llegar al cumplimiento de los objetivos y metas previstas, estos medios son traducidos en proyectos cuyo desarrollo arroja un presupuesto el mismo que es utilizado en la elaboración de la evaluación financiera que determinó la viabilidad del modelo, debido a que se obtuvo un VAN positivo de \$3.286, una TIR del 36% mayor al 11% de TMAR, con un período de recuperación de la mayoría de inversión en 4 años aproximadamente y una relación costo – beneficio de \$1,01 que indica que por cada dólar de inversión se obtiene 1 centavo de rentabilidad.

6.2 Recomendaciones

1. Aplicar y desarrollar las estrategias y proyectos desarrollados en el presente modelo para consolidar, fortalecer e incrementar el desempeño de la empresa mejorando sus ingresos, definiendo sus procesos, incrementando su participación en el mercado, mejorando su servicio, modernizando sus tecnologías de la información y la comunicación, contar con personal motivado y más preparado, así de esta manera se podrá competir con mayores ventajas sobre la competencia y crecerá su capacidad de abastecimiento.
2. Ejecutar las estrategias recomendadas de acuerdo a la estructura de las perspectivas, para primero contar con personal listo y motivado.

3. Actualizar cada seis meses los análisis de la empresa para retroalimentar el Modelo de Gestión Estratégica ya que como se demostró su implantación colaborará con la empresa en su crecimiento pero con un adecuado criterio de aplicación.
4. Utilizar los indicadores de gestión propuestos para poder medir y evaluar el avance en la consecución de los objetivos y metas para que caso contrario se tome medidas correctivas o preventivas con un tiempo adecuado y prudente.
5. Difundir el Modelo de Gestión Estratégica para que cada miembro de la empresa despierte sus emociones y sentimientos positivos para que se sientan movidos a actuar y sientan que la empresa tiene éxito, rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, y trabajo.
6. Concentrarse y focalizar recursos en los clientes más rentables y grandes que pueda tener la empresa.
7. Motivar y capacitar a los miembros de la empresa para mejorar su ambiente laboral y así incrementar su actitud y predisposición para las tareas designadas.
8. Realizar los Proyectos o Iniciativas Estratégicas ya que su factibilidad así lo demuestra, adicionalmente estos generarán mayores argumentos para competir con grandes empresas dentro de este negocio.

ANEXOS

ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

ANEXO 1

1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Identifique y defina con exactitud el problema, fenómeno, evento o situación que se quiere analizar. Éste debe plantearse de manera específica y concreta para que el análisis de las causas se oriente correctamente y se eviten confusiones.

Estos nos permitirán analizar problemas o fenómenos propios de diversas áreas de la empresa. Algunos ejemplos de PROBLEMA podrían ser: Decrecimiento de Utilidades, Iliquidez, Disminución en ventas, Falta de producto disponible para la venta, Pérdida de tiempo en entregas, etc.

2. IDENTIFICAR LAS CAUSAS

Estos son por lo regular, aspectos específicos de cada uno de los problemas que como ejemplo se detallo arriba pero que al estar presentes de una u otra manera, generan el problema.

Las causas que se identifiquen se deben enlistar bajo el problema. Si una o más de las causas identificadas son muy complejas, ésta puede descomponerse en subcausas. Éstos a su vez confluyen para encontrar la causa principal.

También puede ocurrir que al realizar el análisis de los problemas que ud. piense no pueda clasificarse dentro de las opciones indicadas. En este caso, es necesario generar una nueva categoría u opción e identificar otras posibles causas del problema relacionadas con ésta.

* Favor ubicar el área o unidad en la que cree que esta el problema, las opciones son:

- 1. IMPORTACIONES**
- 2. VENTAS**
- 3. COBRANZA**
- 4. CONTABILIDAD**
- 5. TALENTO HUMANO (RR.HH)**
- 6. ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN**

PROBLEMAS QUE UD. MIRA QUE HAY EN QUIMATEC:

P1

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P3

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P5

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P7

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P2

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P4

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P6

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P8

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-
-

Causa o causas que cree que originan el problema

-
-

P9

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

P11

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

P13

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

P15

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

Nombre:

Área o Unidad a la que pertenece:

P10

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

P12

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

P14

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

P16

*Área o áreas en las que cree que esta el problema:

-

-

Causa o causas que cree que originan el problema

-

-

Fecha:

ANEXO 2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ENCUESTA N°		FECHA:	
NOMBRE ENTREVISTADO:		CARGO:	
EMPRESA:		EMAIL:	
AÑOS QUE TRABAJA:		PROFESIÓN:	
EDAD: ___ 24 a 28 años (1) ___ 29 a 33 años (2) ___ 34 a 38 años (3) ___ 39 a 45 años (4) ___ 45 o más años (5)	EMPRESA: GRANDE (1) ___ MEDIANA (2) ___ PEQUEÑA (3) ___	Genero: ___ Masculino (1) ___ Femenino (2) Empleados en Nómina _____	Validado por: _____ Editado por: _____ Digitado por: _____

“Dedique unos minutos para entrevistar al cliente y poder llenar esta encuesta. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para AYUDARNOS A MEJORAR el servicio que les proporcionamos”

P1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos que Quimatec le ofrece?

- ___ Menos de un mes (1)
- ___ De uno a tres meses (2)
- ___ De tres a seis meses (3)
- ___ Entres seis meses y un año (4)
- ___ Entre uno y tres años (5)
- ___ Más de tres años (6)

P2 ¿Cómo conoció de Quimatec?

- (1) Amigos, Colegas o Contactos _____
- (2) Visitas de Vendedor _____
- (3) Internet _____
- (4) Paginas Amarillas _____
- (5) Otros _____ ¿Cuáles? _____

P3 ¿Qué opina del servicio que le presta Quimatec?

___Malo (1)

___Regular (2)

___Bueno (3)

___Muy Bueno (4)

___Excelente (5)

¿Por qué? _____

P4 ¿Ha recomendado usted Quimatec a otras empresas?

___Si

___No

¿Por qué? _____

P5 ¿Recomendaría usted Quimatec a otras empresas?

___Sí

___No

¿Por qué? _____

P6 ¿Hay alguna cosa que le gustaría recomendar a Quimatec sobre el servicio que proporciona?

P7 Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con Quimatec en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

P8 En comparación con otras alternativas para la COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Quimatec es...

___ Mucho mejor

___ Algo mejor

___ Más o menos igual

___ Algo peor

___ Mucho peor

___ No lo sé

¿Por qué? _____

P9 Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es bajo y 10 es excelente) los siguientes atributos de Quimatec

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
*Buena Calidad											
*Relación calidad-precio											
*Orientada a satisfacer al cliente											
*Servicio postventa											
*Profesionalidad											
*Calidad de servicio											
*Bien organizada											

P10 Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
*Buena Calidad											
*Relación calidad-precio											
*Orientada a satisfacer al cliente											
*Servicio postventa											
*Profesionalidad											
*Calidad de servicio											
*Bien organizada											

P11 ¿Los productos que ofrece Quimatec cumplen con las especificaciones y calidad acorde a los requerimientos su empresa?

___ Sí

___ No

P12 ¿Esta conforme con el servicio y atención prestada por los vendedores de la empresa?

___ Sí

___ No

P13 ¿Recibe respuesta a sus consultas y dichas respuestas satisfacen sus inquietudes?

___ Sí

___ No

P14 Que le motivaría a comprar con más frecuencia a Quimatec

P15 ¿Le gustaría conocer más sobre Quimatec y realizar sus pedidos y consultas a través de una página Web?

___ Sí

___ No

P16 ¿Los precios que oferta Quimatec son justos?

___ De acuerdo

___ Totalmente de acuerdo

___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

___ No esta de acuerdo

___ En total desacuerdo

P17 ¿Quimatec tiene precios caros?

___ De acuerdo

___ Totalmente de acuerdo

___ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

___ No esta de acuerdo

___ En total desacuerdo

P18 ¿Cuáles son sus principales proveedores de MATERIAS PRIMAS?

P19 La empresa cumple con los plazos de entrega convenidos

___ Sí

___ No
