



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
EMPRESA QUIMIDARQ”

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

Línea de Investigación: PLANIFICACION Y GESTION
ESTRATEGICA APLICADAS A EMPRESAS Y
ORGANIZACIONES.

Autor: JOSÉ LUIS DARQUEA HOLGUÍN

Director: DR. CARLOS MEJIA

Ambato – Ecuador

Diciembre 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA QUIMIDARQ.”

Línea de Investigación: PLANIFICACION Y GESTION ESTRATEGICA APLICADAS A EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.

Autor: JOSÉ LUIS DARQUEA HOLGUIN.

Carlos Mejía, Dr.

DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN: f. _____

María Fernanda Salazar, Ing. MBA.

CALIFICADOR: f. _____

Migue Torres, Ing.

CALIFICADOR: f. _____

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.

DIRECTOR ESCUELA ADM. EMPRESAS f. _____

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Y RESPONSABILIDAD

Yo, José Luis Darquea Holguin, portador de la cédula de ciudadanía No. 180269141-8, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

José Luis Darquea Holguin

CI. 180269141-8

AGRADECIMIENTO

A Dios que con su infinito amor me guía y llena de bendiciones día a día.

A mis padres quienes con su cariño, esfuerzo y gran corazón me han sabido formar como hombre.

A mi tía Elsita quien me ha brindado todo su cariño y ha sido un apoyo incondicional en toda mi vida.

A mis hermanos, cuñadas y sobrinas quienes han estado presentes brindándome su soporte incondicional así como alentándome constantemente para alcanzar mis metas.

Al Doctor Carlos Mejía por la guía y ayuda en la elaboración de este proyecto.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato por su contribución en mi formación académica, un ciclo muy importante en vida.

Gracias a todos....

RESUMEN

El plan estratégico es una herramienta administrativa que sirve como guía en el mediano o largo plazo, casi siempre se enfoca de tres a cinco años. Este instrumento puede ser aplicado tanto para una empresa con o sin fines de lucro, o a cualquier entidad que lo requiera, ya que nos permitirá definir las estrategias a seguir para cumplir con los objetivos propuestos.

Se parte de un análisis situacional en tiempo actual de la empresa, donde se estudia todo el ambiente externo como interno que tenga relación con la compañía. Dentro del ambiente externo se observa el Macro ambiente, que son todas las fuerzas externas que puedan afectar a Quimidarq, las más comúnmente estudiadas son: las Económicas, Políticas, Legislación, Tecnología, Ecología y Socioculturales. Mientras que en el Micro Ambiente se analizan todos los actores que pueden tener influencia sobre la empresa, los principales pueden ser: Proveedores, Clientes, Competencia, Barreras de Entrada y Productos sustitutos. Luego de este análisis se precede a definir las Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa.

También se estudia el ambiente interno de la empresa, donde el enfoque está dado en el análisis de las cualidades y características propias, para poder definir las fortalezas y debilidades con las que se cuenta.

Una vez realizado el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se procede a buscar cuales son las estrategias a seguir, para poder cumplir con los objetivos y lineamientos de la empresa. Todo esto se logra a través de planes de acción para cada objetivo.

El presente documento esta conformado por seis capítulos. El primer capítulo contiene el planteamiento, contextualización y delimitación del problema, así como los objetivos planteados. El segundo capítulo muestra los antecedentes de la empresa, además del sustento teórico de la investigación. El tercer capítulo comprende la metodología de la investigación, la población y muestra seleccionada y las técnicas de recolección de información, recurriendo a la entrevista y encuestas estructuradas como los medios más apropiados. El cuarto capítulo expresa el análisis y los resultados obtenidos, con el fin de determinar el FODA de Quimidarq. El quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del análisis para la consecución de los objetivos propuestos. Finalmente en el sexto capítulo se presenta una propuesta del Plan Estratégico como una herramienta útil que servirá de guía para el crecimiento y desarrollo de Quimidarq.

ABSTRACT

The strategic plan is an administrative tool that serves as a guide in the medium to long term, almost always focuses on three to five years. This instrument can be applied both for a company with or nonprofit, or to any entity that requires this. This will allow us to define strategies to achieve the proposed goals.

It starts with a situational analysis of the company at present. This study has two parts the external environment and internal environment. The external environment has two main parts. The Macro environment, which is all the external forces that may affect Quimidarq, the most commonly studied are: economic, politic, legislation, technology, ecology and socio-cultural. While all stakeholders that can have influence on the company are discussed in the Micro Environment, the main ones could be: suppliers, customers, competition, barriers to entry and substitute products.

Once the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis of the company is done, we proceed to find the strategies to follow, in order to fulfill the objectives and guidelines of the company. All this is achieved through action plans for each objective.

This document is set out in six chapters. The first chapter contains the approach, context and definition of the problem and objectives. The second chapter shows the

history of the company, besides the theoretical basis of the investigation. The third chapter covers the research methodology, population and sample, and the data collection techniques, using structured interviews and surveys as the most appropriate means. The fourth chapter expresses analysis and the results of the survey. The fifth chapter presents the conclusions and recommendations of the analysis for the achievement of the objectives. Finally, the sixth chapter presents a proposed strategy plan that could be put in place according to the identified needs, becoming a useful tool that will serve as a guide for the growth and development of Quimidarq.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS	ix
TABLA DE GRAFICOS	xvi
GRAFICOS.....	xvi
CUADROS.....	xviii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento y Formulación del Problema	1
1.2.1 El Problema	1
1.2.2 Contextualización.....	1
1.2.2.1 Macro.....	1
1.2.2.2 Meso	2
1.2.2.3 Micro	3

1.2.3 Análisis crítico.....	5
1.2.4 Prognosis	6
1.2.5 Formulación del problema.....	6
1.2.5.1 Interrogantes	6
1.2.6 Delimitación del problema	7
1.2.6.1 Delimitación de Contenido.....	7
1.2.6.2 Delimitación Espacial.....	7
1.2.6.3 Delimitación Temporal.....	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes investigativos	10
2.2 Giro del Negocio	11
2.2.1 Antecedentes de la empresa.....	11
2.2.2 Estructura Organizacional	12
2.2.3 Cultura Organizacional.....	13
2.2.4 Productos	14
2.2.5 Proveedores	15

2.2.6 Ubicación.....	16
2.3 Marco Teórico.....	17
2.3.1 Plan Estratégico.....	17
2.3.1.1 Contenido del Plan Estratégico.....	19
2.3.2 FODA.....	35
2.3.3 Herramientas de Evaluación.....	37
2.3.3.1 Matriz Boston Consulting Group (Bcg).....	37
2.3.3.2 Matriz General Electric.....	40
2.3.4 Direccionamiento Estratégico.....	42
2.3.4.1 Definición del Negocio.....	43
2.3.4.2 Filosofía Corporativa.....	43
2.3.4.3 Mapa por Perspectivas.....	44
2.3.4.4 Mapa Corporativo.....	44
2.3.5 Estrategias.....	45
2.3.5.1 Segmentación de mercado.....	45
2.3.5.2 Estrategia De Diferenciación.....	51
2.3.5.3 Estrategia de Posicionamiento.....	52
2.3.5.4 Estrategia de Fidelización.....	54
2.4 Marco Conceptual.....	59
CAPITULO III.....	63
MARCO METODOLÓGICO.....	63

3.1 Enfoque	63
3.2 Modalidades de la investigación	63
3.3 Nivel o tipo de la investigación.....	64
3.4 Población y Muestra.....	65
3.4.1 Población	65
3.4.2 Muestra.....	65
3.5 Recolección de información.....	68
3.5.1 Fuentes de información	69
3.5.1.1 Información Primaria.....	69
3.5.1.2 Información Secundaria.....	69
3.5.2 Técnicas de Recolección de Información.....	70
3.6 Procesamiento y análisis de la información	70
3.6.1 Representaciones gráficas o figuras	71
3.6.2 Análisis e interpretación de resultados	71
CAPITULO IV.....	72
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	72
4. Diagnóstico Situacional	72
4.1 Análisis Externo	72
4.1.1 Macro ambiente	73
4.1.2 Micro ambiente.....	113
4.2 Análisis Interno	153

4.3 Matrices Resumen.....	169
4.3.1 Análisis FODA.....	169
4.3.2 Matrices de Ponderación.....	171
4.3.2.1 Matriz de Impacto.....	171
4.3.2.2 Matriz General Electric.....	175
4.3.2.3 Matriz Diamante FODA.....	177
4.3.2 Matrices de Priorización.....	178
4.3.2.1 Matriz Priorización de Oportunidades.....	179
4.3.2.2 Matriz Priorización de Amenazas.....	182
4.3.2.3 Matriz Priorización de Fortalezas.....	184
4.3.2.4 Matriz Priorización de Debilidades.....	185
4.3.3 Matrices de Acción.....	188
4.3.3.1 Matriz de Aéreas Ofensivas FO.....	188
4.3.3.2 Matriz de Iniciativa Estratégica DA.....	192
4.3.3.3 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica FA.....	196
4.3.3.4 Matriz de Áreas de Mejora Estratégica DO.....	199
4.3.4 Matriz Síntesis.....	203
CAPITULO V.....	204
LA PROPUESTA.....	204
5.1 Título.....	204
5.2 Datos informativos.....	204

5.3 Antecedentes de la propuesta	204
5.4 Justificación	205
5.5 Objetivos	206
5.5.1 Objetivo general	206
5.5.2 Objetivos específicos.....	206
5.6 Direccionamiento Estratégico	207
5.6.1 Definición del Negocio	207
5.6.2 Filosofía Corporativa.....	208
5.6.2.1 Principios.....	209
5.6.2.2 Matriz Axiológica.....	210
5.6.2.3 Valores.....	211
5.6.2.4 Matriz Axiológica.....	212
5.6.2.5 Misión.....	213
5.6.2.6 Visión	214
5.6.2.7 Objetivos	215
5.6.2.8 Propuestas de Valor por Cada Perspectiva.....	215
5.6.2.9 Propuestas de valor para los accionistas.....	216
5.6.2.10 Propuesta de Valor para los Clientes.....	216
5.6.2.11 Procesos y Redes de Cooperación.....	217
5.6.2.12 Capital Intangible	217
5.6.2.13 Objetivos Estratégicos Clave.....	218

5.6.2.14 Matriz de Priorización de Objetivos.....	218
5.6.2.15 Estrategia Corporativa.....	221
5.6.2.16 Mapa Estratégico.....	225
5.6.2.16 Mapa Estratégico Corporativo.....	226
5.6.3. Balanced Scorecard.....	227
5.6.3.1 Medidas.....	227
5.6.3.2 Índice.....	227
5.6.3 Identificación y Priorización de Proyectos.....	230
5.6.2.18 Planes Operativos.....	230
5.7 Plan Estratégico Quimidarq.....	262
5.8 Presupuesto del Proyecto.....	263
CAPITULO VI.....	264
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	264
6.1 Conclusiones.....	264
6.2 Recomendaciones.....	266
BIBLIOGRAFÍA.....	269
ANEXOS.....	273

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICOS

Grafico 1: Mapa Ubicación de Quimidarq en la ciudad de Ambato	17
Grafico 2: Cadena de Valor	29
Grafico 3: Cadena de Valor de Charles Hofer y Dan Schendel	32
Grafico 4: Diamante de Porter	33
Grafico 5: Las 5 fuerzas de Porter	34
Grafico 6: Matrices de Acción	37
Grafico 7: Matriz General Electric	41
Grafico 8: Inflación anual	80
Grafico 9: Canasta Básica Familiar vs Canasta Básica Vital	84
Grafico 10: Tiempo de Relación con la Empresa	117
Grafico 11: Forma de Pago	118
Grafico 12: Precios Competitivos.	119
Grafico 13: Retraso en Pagos.	120
Grafico 14: Relación con la Empresa.	121

Grafico 15: Certificación de Calidad.	122
Grafico 16: Anticipación en los pedidos.	123
Grafico 17: Pedidos entregados Puntualmente.	125
Grafico 18: Cualidades en el Proceso de Remojo y Depilado.	129
Grafico 19: Cualidades en el Proceso de Curtido.	131
Grafico 20: Cualidades en el Proceso de Recurtido.	133
Grafico 21: Cualidades en el Proceso de Acabado.	135
Grafico 22: Medio por el cual conoce los productos.	137
Grafico 23: Forma de Pago.	139
Grafico 24: Descuentos por Pronto Pago.	141
Grafico 25: Destino Producción Cliente.	143
Grafico 26: Calificación Casas Químicas.	145
Grafico 27: Factores de Éxito	153
Grafico 28. Cadena de Valor	156
Grafico 29. Matriz FODA	180
Grafico 30. Principios	215
Grafico 31. Valores	217

CUADROS

Cuadro1: Árbol de problemas	5
Cuadro 2: Productos	14
Cuadro 3: Proveedores	16
Cuadro 4: Casilla matriz General Electric	42
Cuadro 5: Preguntas básicas plan de recolección de información.	69
Cuadro 6: Tasas de interés activa	76
Cuadro 7: Inflación anual y mensual del Ecuador	79
Cuadro 8: Balanza Comercial mensual 2009 y 2010	82
Cuadro 9: Cuadro Leyes Tributarias e Impuestos	87
Cuadro 10: Requisitos Para el Permiso Anual de Funcionamiento	93
Cuadro 11: Leyes Laborales	95
Cuadro 12: Leyes Ambientales	99
Cuadro 13: Empleo y subempleo	109
Cuadro 14: Tiempo de relación con la empresa.	117
Cuadro 15: Forma de Pago.	118
Cuadro 16: Precios Competitivos.	119

Cuadro 17: Retraso en Pagos	120
Cuadro 18: Relación con la Empresa	121
Cuadro 19: Certificación de Calidad	122
Cuadro 20: Anticipación en los pedidos	123
Cuadro 21: Pedidos entregados Puntualmente.	125
Cuadro 22: Cualidades en el Proceso de Remojo y Depilado.	129
Cuadro 23: Cualidades en el Proceso de Curtido.	131
Cuadro 24: Cualidades en el Proceso de Recurtido.	133
Cuadro 25: Cualidades en el Proceso de Acabado.	135
Cuadro 26: Medio por el cual conoce los productos.	137
Cuadro 27: Forma de Pago.	139
Cuadro 28: Descuentos por Pronto Pago.	141
Cuadro 29: Destino Producción Clientes.	143
Cuadro 30: Calificación Casas Químicas.	145
Cuadro 31: Análisis de competencias	152
Cuadro 32: Matriz FODA	171
Cuadro 33: Matriz Impacto	173
Cuadro 34: Resultados Matriz General Electric.	178

Cuadro 35: Resultados Matriz Priorización Oportunidades.	181
Cuadro 36: Resultados Matriz Priorización Amenazas.	184
Cuadro 37: Resultados Matriz Priorización Fortalezas.	186
Cuadro 38: Resultados Matriz Priorización Debilidades.	187
Cuadro 39: Resultados Matriz FO.	191
Cuadro 40: Resultados Matriz DA.	194
Cuadro 41: Resultados Matriz FA.	199
Cuadro 42: Resultados Matriz DO.	203
Cuadro 43: Resultados Matriz Síntesis.	207
Cuadro 44: Definición del Negocio	211
Cuadro 45: Matriz Axiológica de Principios	214
Cuadro 46: Matriz Axiológica de Valores	216
Cuadro 47: Elementos clave de la Misión	217
Cuadro 48: Elementos clave de la Visión	218
Cuadro 49: Propuesta de Valor Accionistas	220
Cuadro 50: Propuesta de Valor Clientes	220
Cuadro 51: Propuesta de Valor Procesos y Redes de Conservación	221
Cuadro 52: Propuesta de Valor Capital Humano	221

Cuadro 53: Objetivos Estratégicos Clave	232
Cuadro 54: Matriz de Priorización de Objetivos	223
Cuadro 55: Tiempos de cumplimiento de Objetivos Estratégicos	224
Cuadro 56: BSC	232
Cuadro 57: Identificación y Priorización de Proyectos	234
Cuadro 58: Actividades y Recursos Proyecto 1	238
Cuadro 59: Actividades y Recursos Proyecto 2	241
Cuadro 60: Actividades y Recursos Proyecto 3	244
Cuadro 61: Actividades y Recursos Proyecto 4	247
Cuadro 62: Actividades y Recursos Proyecto 5	250
Cuadro 63: Actividades y Recursos Proyecto 6	252
Cuadro 64: Actividades y Recursos Proyecto 7	256
Cuadro 65: Actividades y Recursos Proyecto 8	259
Cuadro 66: Actividades y Recursos Proyecto 9	262
Cuadro 67: Actividades y Recursos Proyecto 10	265

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Quimidarq.

1.2 Planteamiento y Formulación del Problema

1.2.1 El Problema

La carencia de un Plan Estratégico, limita el crecimiento sustentable de la empresa Quimidarq en sus diferentes áreas, lo que genera disminución en las ventas y utilidades del establecimiento.

1.2.2 Contextualización

1.2.2.1 Macro

Actualmente y en especial el año pasado la industria del cuero y afines ha tenido un crecimiento interesante dentro del contexto del País, lo que ha permitido un progreso y desarrollo tanto económico como social en el sector. Dentro de este gran campo se debe integrar industrias conexas como son: calzado, vestimenta, marroquinería, entre otros. Que se dedican a la producción de artículos de cuero. Esto genera una enorme cantidad de plazas de trabajo, tanto para aquellos que se dedican a la producción, comercialización o elaboración artesanal.

Gracias a que el Gobierno ha protegido la producción nacional y se ha controlado el ingreso especialmente de calzado importado por medio de tasas arancelarias, con lo que aumento la demanda de cuero y por ende sus líneas afines. Esto si bien ha sido de gran ayuda, todavía queda mucho por hacer ya que por otro lado el precio de la piel se elevo mucho por escasez y especulación, lo que no ha permitido explotar el potencial del mercado.

1.2.2.2 Meso

En la provincia de Tungurahua y especialmente en la ciudad de Ambato esta concentrado aproximadamente el noventa por ciento de los procesadores de pieles del país, estas empresas se dedican en su gran mayoría a la producción de cuero para calzado. Orientadas a distinto tipo y segmentos como son: cuero para zapato escolar, cuero para zapato de dama, cuero para zapato de varón, cuero para zapato de niño, cuero para zapato deportivo, entre otros. Existen otras curtiembres que se dedican a

la producción de cuero para vestimenta o marroquinería y muy poco se puede encontrar empresas que realizan a la confección de cuero para tapicería y otros artículos hechos de este material.

Es oportuno mencionar que cerca de la ciudad se encuentra Quisapincha; una pequeña parroquia rural dentro del cantón Ambato, la cual es conocida a nivel nacional por sus pequeños y medianos talleres con hábiles artesanos que se dedican en su mayoría a la elaboración de artículos de cuero.

De esta manera Tungurahua se ha convertido en la principal provincia en lo que se refiere a producción y comercialización de cuero terminado.

1.2.2.3 Micro

Quimidarq es una empresa que se dedica a la comercialización de Químicos genéricos para la Curtiembre. Estos productos los importa desde Argentina de la empresa Pellital. Este proveedor de la empresa abastece elementos que son especialmente para la parte húmeda del proceso esto sería: remojo, pelambre, curtición y recurtición. También cuenta con productos químicos para la terminación del cuero como son: lacas, resinas, pigmentos, ligantes, hidrolacas, ceras, en si toda la gama de productos necesarios para dar un acabado atractivo al cuero que los provee la empresa multinacional llamada Clariant. Por el momento Quimidarq

importa de Europa, específicamente de Alemania, pero con la idea de realizarlo luego de otras plantas ubicadas alrededor del mundo.

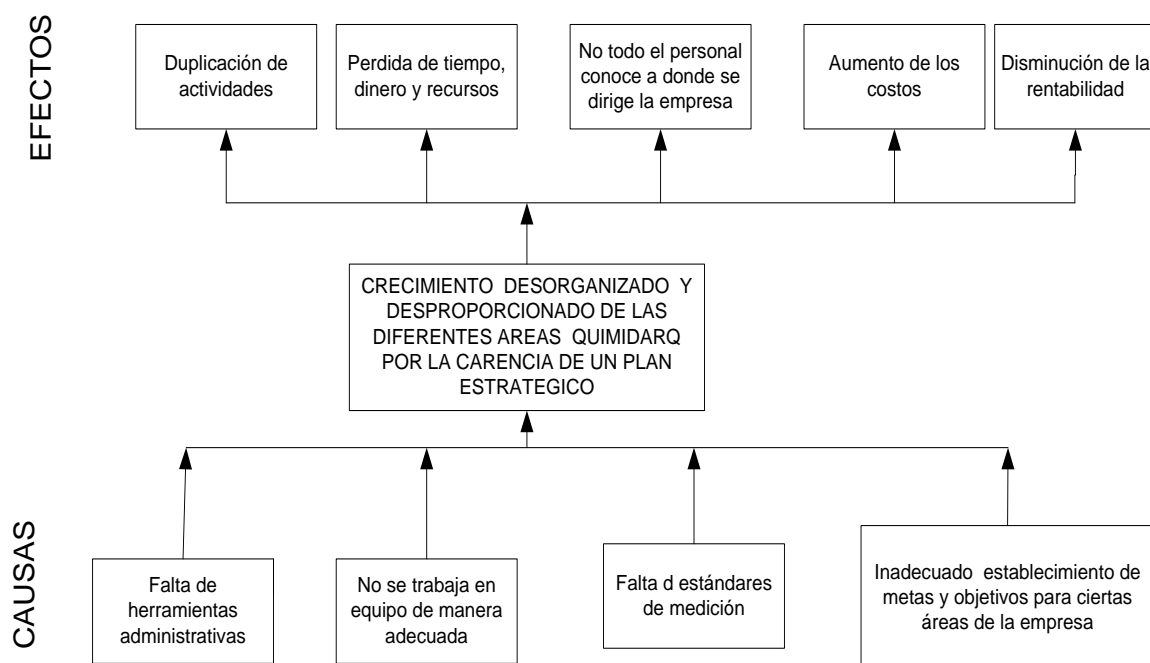
Es importante mencionar que Quimidarq, es una de las pocas empresas de este tipo en el país, que cuenta con un técnico asesor especializado, para la aplicación de los productos, así como el seguimiento dentro del proceso, todo esto como un valor agregado para el cliente.

En los últimos años Quimidarq ha tenido un incremento en ventas, lo que ha producido un crecimiento los en procesos administrativos, logística, recursos financieros, etc. Todas estas actividades están vinculadas entre si, de una u otra manera.

1.2.3 Análisis crítico

Para tener un mejor contexto, se recomienda utilizar uno de los recursos que conlleva al análisis básico del problema, siendo este “el árbol de problemas” que se presenta en el siguiente diagrama:

Cuadro 1: Árbol de problemas



Elaborado por: José Luis Darquea H.

1.2.4 Prognosis

El crecimiento inestable y desorganizado de Quimidarq, no le ha permitido consolidarse como una empresa solida. Ya que no ha sabido aprovechar al máximo todas sus fortalezas y oportunidades, a su vez sus debilidades y amenazas no han sido tomadas con la debida importancia desencadenando en problemas para la empresa. Todo esto ha ido mermando réditos a la empresa que a la larga puede llevar a la quiebra financiera y económica de la Quimidarq.

1.2.5 Formulación del problema

¿De qué manera la ausencia de un plan Estratégico incide, en la perdida de tiempo, dinero y recursos de la empresa Quimidarq a largo plazo?

1.2.5.1 Interrogantes

- ¿Un plan estratégico, ayudara ha tener un crecimiento estable y sostenible en Quimidarq?
- ¿El diagnostico situacional, de Quimidarq ayudara a tener un mejor enfoque, para poder tomar medidas correctivas o preventivas, según lo corresponda?
- ¿Al definir estrategias para las diferentes áreas de Quimidarq, se podrá mejorar la rentabilidad de la empresa?

1.2.6 Delimitación del problema

1.2.6.1 Delimitación de Contenido

Campo: Administración de Empresas

Área: Dirección Estratégica

Aspecto: Plan Estratégico

1.2.6.2 Delimitación Espacial

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Quimidarq

Ubicación: Av. Lizardo Ruiz y Eloy Alfaro.

Productos: Químicos para curtiembre.

1.2.6.3 Delimitación Temporal

La presente investigación se la realizará en el periodo 2011.

1.3 Justificación

La elaboración de un Plan estratégico brinda una oportunidad de crecimiento y posicionamiento a la empresa Quimidarq, teniendo en cuenta que el proyecto engloba varias áreas de la misma; considerando a las más importantes y prioritarias: finanzas, compras, ventas, recursos humanos, entre otros.

La aplicación de dicho plan, aportará conocimientos técnicos de las áreas antes mencionadas, por lo que todo el personal estará en la capacidad de tomar decisiones, basados en un fundamento técnico, lo que facilitara el proceso de decisión.

De igual manera todos los beneficios que se aporte al establecimiento, serán termómetros de análisis de todo el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera universitaria, por tanto es de suma importancia que este trabajo se realice con el propósito y anhelo de afianzar nuestra labor y sacrificio como estudiantes universitarios

Finalmente, los miembros de Quimidarq se encuentran muy interesados en la presente investigación, ya que permitirá contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Realizar un plan estratégico en la empresa Quimidarq, para promover un desarrollo sustentable de la empresa.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de Quimidarq.
- Elaborar un plan estratégico de Quimidarq.
- Proponer un plan de implementación del estudio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para la elaboración de la presente investigación se ha considerado como referencia, investigaciones previas con temas y estructuras similares, entre las principales podemos resaltar: “Estudio de Factibilidad del Proyecto de Importación y Comercialización de productos químicos para la curtiembre en la ciudad de Ambato.” De Mauricio Darquea, del cual se tomo como referencia principalmente la base filosófica que se planteo en aquel trabajo como punto de partida para el presente trabajo. Otro trabajo de mucha importancia por la singularidad en el tema con el presente trabajo es: Modelo de gestión estratégica para el restauran la buena mesa de la ciudad de Ambato, basado en balanced scorecard. De Pedro Sevilla. También se tomo como referencia la propuesta presentada del Plan Estratégico de OEA 2009-2001 presentado por el MGCP Edwar Zambrano. Además, publicaciones de especialidad en el tema tales como libros, folletos, internet y otros.

2.2 Giro del Negocio

2.2.1 Antecedentes de la empresa

Luego de realizar un estudio de factibilidad, sobre la comercialización de productos químicos para la curtiembre, y de la oportunidad de importar mercaderías desde Argentina y Europa, nació la empresa Hernán Darquea S e Hijos Representaciones el 02 de febrero de 2000.

Que en sus inicios se ubico la bodega y el punto de venta, en las instalaciones de Tenería San José, ubicado en la Panamericana Norte, mientras que las oficinas estaban ubicadas en la Bolívar y Aillón. Para inicios del 2009 debido a su crecimiento, se desplaza a su segundo local, ubicado en la avenida Pasteur e Italia, en el sector de Cashapamba. El 10 de Agosto del 2010, se vende el local anterior y tiene que desplazarse a la Av. Lizardo Ruiz y Eloy Alfaro, su local actual.

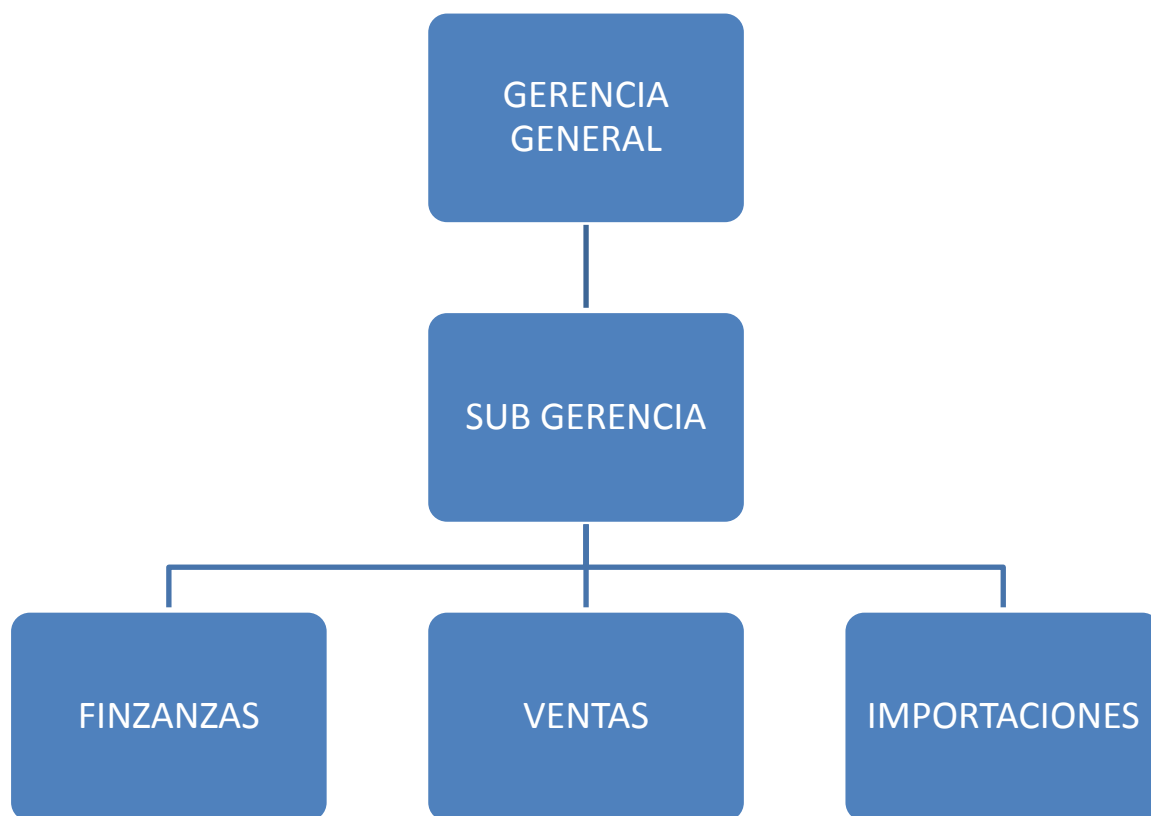
Debido a situaciones de mercado, se vio la necesidad de buscar un nombre comercial mas corto y que sea fácil de recordar para los clientes, por lo que se tomó la decisión de reemplazar al nombre de Quimidarq. Con la idea de acoplar en un solo calificativo, la actividad a la cual se dedica la empresa, con el apellido de su socio fundador. “Quimi” de químicos y “darq” de Darquea.

Quimidarq importa productos de Argentina de la empresa Pellital, estos productos son especialmente para la parte húmeda del proceso esto sería: remojo, pelambre, curtición y recurtición. Mientras que de Europa, específicamente de Alemania la empresa proveedora es Clariant, los productos comercializados, son para la terminación del cuero, pinturas, lacas, resinas etc.

Es importante mencionar que Quimidarq, al mismo tiempo de realizar la comercialización de los productos, brinda asesoría técnica especializada, para su aplicación, así como el seguimiento dentro del proceso, todo esto como un valor agregado para el cliente.

2.2.2 Estructura Organizacional

“Quimidarq” es una sociedad de hecho la cual esta conformada de la siguiente manera. Como se muestra en el organigrama estructural.



2.2.3 Cultura Organizacional

Quimidarq carece de lineamientos de la administración como son una visión, misión y estrategias, es manejada en base a los valores de sus dueños, principalmente en la honradez y respeto.

2.2.4 Productos

Quimidarq cuenta con un extenso listado de productos que se los detalla a continuación por grupos:

Cuadro 2: Productos

FASE HUMEDA		ACABADOS	
PRODUCTO	GRUPO	PRODUCTO	GRUPO
BAC DT-200	REMOJO Y PELAMBRE	AQUALE TOP DC-2040	LACAS
ISOGRAS OVN		AQUALEN TOP GC2031	
PARADENE 2A		AQUALEN TOP GC2051	
REVERZYM GD		AQUALEN TOP LN LI	
SUPRAPELL HS-500		AQUALEN TOP-81 LIQ	
THIOLIME OPEN DC		AQUALEN TOP DC-2050	
OPALOIL QS	CURTIDO	AQUALEN AKU LIQ	RETICULANTES
P VETACROM A-16		AQUALEN IW-80 A	ESTUCOS
BIO F-36		MELIO AQUAB. RN-03	
ISOKAL ECO-II		MELIO AQUABASE MN	
ISOPLN MM		MELIO AQUAB-RN-04	
NEOZYM 3P		MELIO AQUABASE FPR01	
ALIPAL AK	RECURTIDO	MELIO EW 368 LIQ	HIDROLACAS
ALIPAL PR		MELIO EW-315	
AMINOPAL LS		MELIO EW-348.B	
AMINOPAL SMA		MELIO EW-610 B	
AROPAL AF-15		MELIO EW-D-628 A L	FILLERS
CROMOSOFT R		MELIO FILLER D LI	
ESTEROL 100		MATT PASTE E	
FILLER GR4		MELIO FILLER TF-50	PREFONDOS
PARACRYL 84		MELIO GROUND CL	
POLIGEN PS		MELIO GROUND K LI	
ALFONIL TOP	MELIO GROUND UP		
AMBEROIL AS	ENGRASES	MELIO LEBO PREGROUND	POLIURETANOS
AMBEROIL ZP		MELIO PROMUL 53.A	
CUIROL LE-A		MELIO PROMUL 66 L	
OLEOGEN UPNA		MELIO PROMUL AP-39	
OPTIMALIN UCMA		MELIO RESIN A-777	RESINAS
SYNCUROL KLS-A		MELIO RESIN A-820	

ANILINAS PELLANIL	ANILINAS	MELIO RESIN A-936	
ANILINAS KELON		MELIO RESIN A-943	
		MELIO RESIN 931	CASEINAS
		MELIO TOP 239 LIQ	
		MELIO TOP 297 LIQ.	
		MELIO TOP K-201 A	CERAS
		MELIO WAX 180 LIQ	
		MELIO WAX 185 LIQ	
		MELIO WAX 182 LIQ	
		MELIO WAX AL-02	
		MELIO WAX PW-301-D	
		MELIO 06-F-45 LIQ.	AGENTES DE TACTO
		MELIO WF-5230 LIQ	
		MELIO OF 5216 LIQ	
		MELIO WF-5243	PIGMENTOS
		PIGMENTOS NEOSAN	
		PIGMENTOS PPE	
		PIGMENTOS CATIONICOS	COMPLEJOS METALICOS
		COMPLEJOS SUPRONIL	
		DERMINOL DDS PA	OTROS
		MELI PROGRADE C-02	
		MELIO LV-03 LIQ	
		MELIO OIL PW 110	
		MELIO FETTGRIF S	

Fuente: Quimidarq

Elaborado por: José Luis Darquea.

2.2.5 Proveedores

Quimidarq tiene alrededor de setenta y cinco proveedores, pero especialmente dos son los principales que le surten de productos químicos. Con ellos tiene convenios de pagos a 90 días plazo. Otros secundarios que cuenta con 30 días plazo. Los principales proveedores se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Proveedores

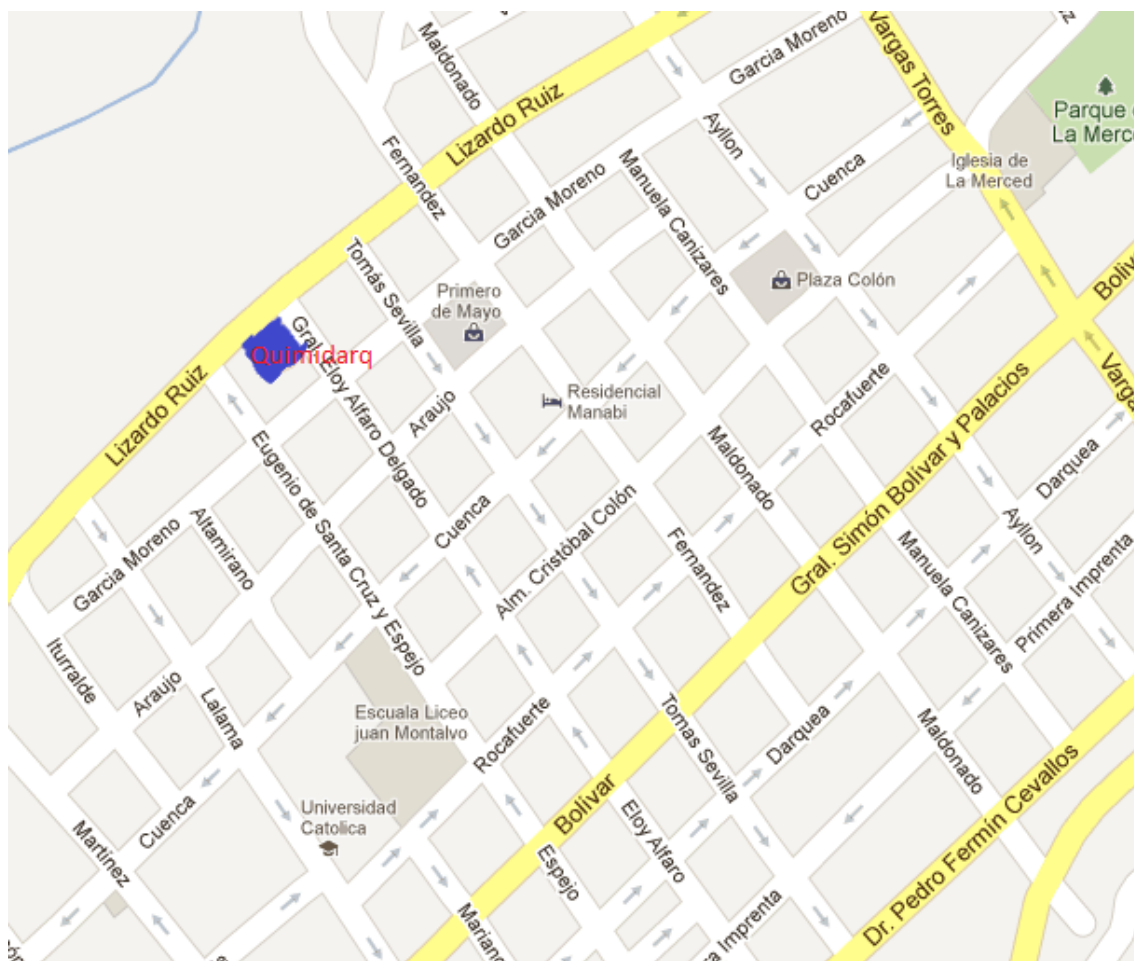
PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	TIEMPO DE RELACIÓN
CLARIANT	Productos químicos de acabado para el cuero	9 años
PELLITAL	Productos químicos para las faces de: remojo pelambre, curtido y recurtido.	9 años
SCHRYVER & CO DEL ECUADOR	Logística de importación, varios servicios	1 años
PANALPINA	Logística de importación, varios servicios	4 años
FUNDIMEGA	Productos químicos de acabado para el cuero	7 años
CLARIANT COLOMBIA	Productos químicos de acabado para el cuero	3 años
COBO CUESTA PATRICIA MAGDALENA	Fundas y tanques plásticos	6 años

Fuente: Quimidarq

Elaborado por: José Luis Darquea H.

2.2.6 Ubicación

Gráfico 1: Mapa Ubicación de Quimidarq en la ciudad de Ambato



2.3 Marco Teórico

2.3.1 Plan Estratégico

Según la página http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico, El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la

estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales**, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".

- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

2.3.1.1 Contenido del Plan Estratégico

Análisis Situacional.- Consiste en analizar el entorno que afecta a la empresa tanto interno como externo, se puede analizar antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, mercado, competencia, distribución y micro entorno. Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva debe permanecer vigente, y estar

permanente­mente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

Análisis Externo

Dentro de este se estudiara tanto el ambiente macro como el microambiente.

Macro Ambiente

El análisis de los datos del macro ambiente, son aquellas fuerzas externas que pueden influir directa o indirectamente en la empresa. Los factores que pueden ser analizados incluyen los siguientes:

1. La Economía

- Tasa de desempleo.
- Tasas de interés.
- Tasa de inflación.
- Confianza del consumidor y del inversor.
- Balanza comercial.
- Tendencias de futuro.

2. Política

- Clima político, nivel de actividad del gobierno.
- Estabilidad y riesgo político.
- Aranceles de importación.
- Restricciones a la exportación.

3. Legislación

- Leyes laborales e impuestos.
- Permisos de funcionamiento.
- Legislación sobre propiedad industrial e intelectual.

4. Tecnología

- Productividad industrial.
- Nuevos Procesos de fabricación.
- Nuevos productos y servicios de la competencia.

5. Ecología

- Preocupaciones ecológicas que afecten a los procesos de comercialización de la empresa.

- Preocupaciones ecológicas que afecten a los hábitos de compra del consumidor.

6. Sociocultural

- Factores demográficos.
- Actitudes de la población (religión, consumo, etc.)
- Estructuras culturales como: dialéctica y nutrición o acceso a la vivienda.

Una vez analizadas estos factores se deberá determinar las amenazas u oportunidades que estos representan para la empresa.

Microambiente

El igual que en el caso anterior del macro ambiente, en el microambiente se estudiarán los distintos actores que generan influencias sobre la empresa. Entre los principales que pueden ser analizados se incluyen los siguientes:

- Proveedores
- Clientes
- Competencia

- Barreras de entrada
- Productos sustitutos

Proveedores

Según la página <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>, un proveedor es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad.

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

Por ejemplo, una empresa de carpintería necesita un proveedor de madera para poder desarrollar su actividad principal que es la creación de sillas de madera. Es una cuenta de pasivo y se encuentra en la parte derecha del balance de situación.

Cliente

La definición de cliente que Philip Kotler nos da en un artículo publicado en la página web <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>, es la siguiente:

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.”

Por lo tanto el cliente debe ser tratado como un activo, y por lo tanto debe ser gestionado de esta manera.

Algunas consideraciones de Philip Kotler acerca de los clientes:

- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los

conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto¹.

Competencia

Según la página web <http://www.economia48.com/spa/d/competencia/competencia.htm>, definen a la competencia como la situación en la que existe un indeterminado número de compradores y vendedores, que intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y en la que los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y demanda.

La competencia es inherente a las relaciones entre los agentes económicos en el marco de una economía de mercado. Constituye el fundamento de la economía liberal. Se considera a una empresa competitiva en la medida en que es capaz de resistir la competencia de otras empresas en el mercado. Es necesario que sus precios sean bajos a fin de estimular al máximo las decisiones de compra. Al multiplicarse, son estas las que permiten obtener un beneficio suficiente (gracias a las economías de escala). La competencia impide que productores y comerciantes obtengan amplios márgenes de beneficio.

¹ Del libro: «Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z», de Kotler Philip, Pearson Educación S.A., 2003, Págs. 8 y 9.

En nuestro caso particular y resumiendo lo anterior diremos que competencia son las personas o empresas que ofertan productos similares a los que nuestra empresa ofrecen, dentro del mismo mercado.

Barreras de entrada

Wikipedia en un artículo publicado en su página web http://es.wikipedia.org/wiki/Barrera_de_entrada, nos comenta lo siguiente: En economía una barrera de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado.

Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

Algunas de estas barreras son:

- Gasto de inversión: especialmente en industrias con grandes economías de escala o monopolios naturales.
- Regulación del mercado: en caso extremo pueden hacer imposible la entrada en el mercado instaurando un monopolio legal.

- **Dumping:** la competencia establece un precio por debajo de coste afrontando pérdidas que la firma entrante no se puede permitir. Ilegal en muchos casos pero difícil de demostrar.
- **Propiedad intelectual:** las patentes dan el derecho legal a la explotación de un producto durante un período.
- **Economías de escala:** las firmas experimentadas y de gran tamaño producen a un menor coste que las firmas pequeñas y de creación reciente, por lo que pueden fijar un precio que las nuevas firmas no se pueden permitir.
- **Globalización:** La entrada de competidores globales en un mercado local dificulta la entrada de competidores locales.
- **Lealtad de los consumidores:** los consumidores pueden mostrarse reticentes a cambiar un producto al que están acostumbrados.
- **Publicidad:** las firmas ya establecidas pueden ponérselo difícil a los nuevos competidores haciendo un gasto extraordinario en publicidad que las firmas entrantes no pueden permitirse.
- **I+D:** algunos mercados como el de microprocesadores requieren de una inversión tan alta en I+D que hace casi imposible que las nuevas empresas alcancen el nivel de conocimiento de las ya asentadas.
- **Costes irre recuperables:** la inversión que no se puede recuperar si se desea abandonar el mercado aumenta el riesgo de entrada en el mercado

Bienes sustitutos

Se dice que dos o más Bienes son sustitutos si a consecuencia de un alza en el Precio de uno de ellos se origina un aumento en el Consumo o en la Demanda de los otros. Esta relación de sustitución puede surgir por razones técnicas o debido a los gustos del Consumidor.

Ejemplos de Bienes Sustitutos son el té y el café, la carne de ave y la carne de vacuno, un pasaje en bus y un pasaje en tren.

Empíricamente la relación de sustitución entre Bienes se determina por medio del coeficiente de Elasticidad cruzada de Demanda. Si la Elasticidad cruzada es positiva los bienes son sustitutos.

Análisis Interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, para así poder detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Para realizar este análisis se utilizan varias herramientas, las principales son: Cadena de Valor, Diamante de Porter, Las 5 Fuerzas de Porter, Análisis FODA

Cadena De Valor

A decir de Graham Friend y Stefan Zehle, en su libro como diseñar un plan de negocios definen a la cadena de valor como el desarrollo de Michael Porter que permite producir ventajas competitivas a la empresa.

Aquí se definen cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte como se puede apreciar en el siguiente grafico.

Grafico 2: Cadena de Valor



Fuente: <http://vistoalreves.es/category/gestion/>

Como se puede considerar en el grafico anterior, las cinco actividades primarias o las funciones verticales de la empresa a continuación las detallamos a cada una de estas.

- Logística de interna: es la actividad de recepción de mercaderías y servicios de los proveedores para incorporarlas a la actividad operativa.
- Las operaciones: forman en el proceso de fabricación del producto o prestación del servicio. La producción se podría subdividir en varias etapas, como por ejemplo la transformación de materias primas a productos semi elaborados y luego la etapa de convertir estos productos intermedios en un producto elaborado. En cualquier etapa se podrá decidir si fabricar o comprar.
- Logística externa: incluye el cumplimiento de la orden, esto es, el almacenamiento de las mercaderías terminadas y la distribución de los productos o servicios hasta llegar al cliente.
- Marketing y Ventas: incluye precio, empaquetado y publicidad, como así también investigación de mercado.
- Servicios: se refiere principalmente al servicio postventa.

Las actividades de soporte son horizontales; es decir contribuyen con las distintas actividades primarias. Por ejemplo el departamento de recursos humanos tratara con el personal que ocupa todas las funciones. La cadena de valor tiene cuatro actividades de soporte:

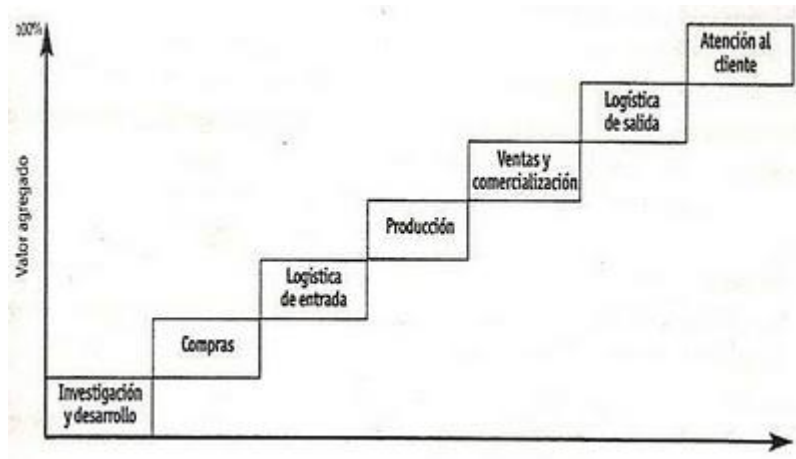
- Infraestructura de la empresa: incluye actividades tales como contabilidad, instalaciones, planeamiento y control, como así también administración general.

- El manejo de los recursos humanos: abarca reclutamiento, entrenamiento relaciones laborales y salarios,
- Desarrollo tecnológico: incluye desarrollo de nuevos productos o servicios, como también el mejoramiento de los servicios ya existentes. En algunas empresas la investigación y el desarrollo son actividades primarias, por ejemplo en la industria farmacéutica.
- El abastecimiento: incluye la compra de materias primas o mercaderías semi elaboradas, como así también vehículos, oficinas y electricidad. Nuevamente debido a su impacto en el costo de los insumos, esta actividad puede ser considerada primaria.

Charles Hofer y Dan Schendel propusieron una cadena de valor diferente ya que el modelo de Porter tiene sus limitaciones, y no se ajusta a todas las realidades de los diferentes negocios. Por ejemplo, una empresa comercial podrá solo comprar y vender y nunca manipular físicamente las mercaderías.

En este modelo se propuso una cadena de valor en la cual incorpora la dimensión de valor agregado. El método explica cual es el valor agregado de cada elemento de la cadena de valor. El modelo original se dirige a una empresa tradicional de fabricación, pero las diferentes etapas pueden adaptarse a las necesidades de cada negocio.

Grafico 3: Cadena de Valor de Charles Hofer y Dan Schendel

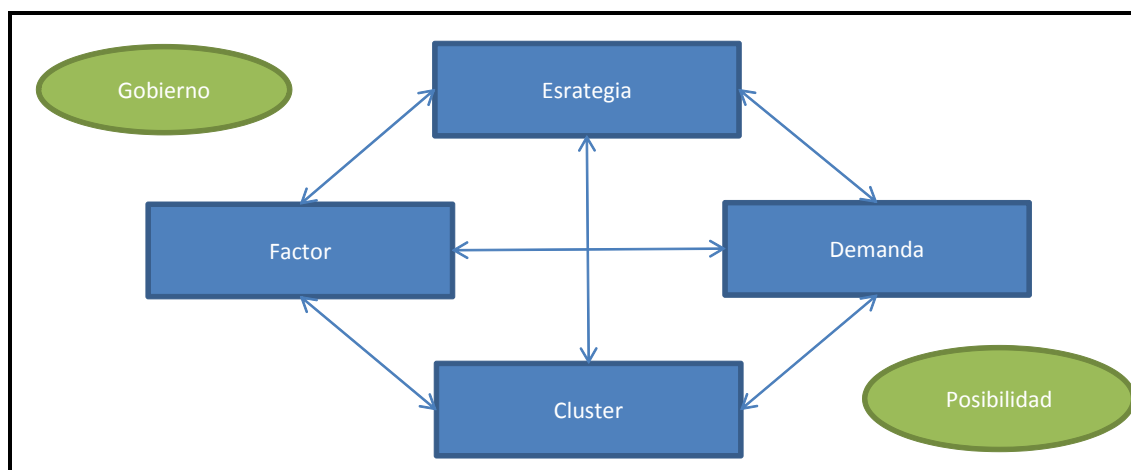


Fuente: Hofer, C._W y Schendel, d., Strategy Formulation: Analytical Concepts., 197

En definitiva la Cadena de Valor es una herramienta en la que se define los procesos que cumple una empresa, para así poder definir las fortalezas y debilidades de esta.

Diamante de Porter

Grafico 4: Diamante de Porter



Fuente: Análisis Estratégico Michael Porter

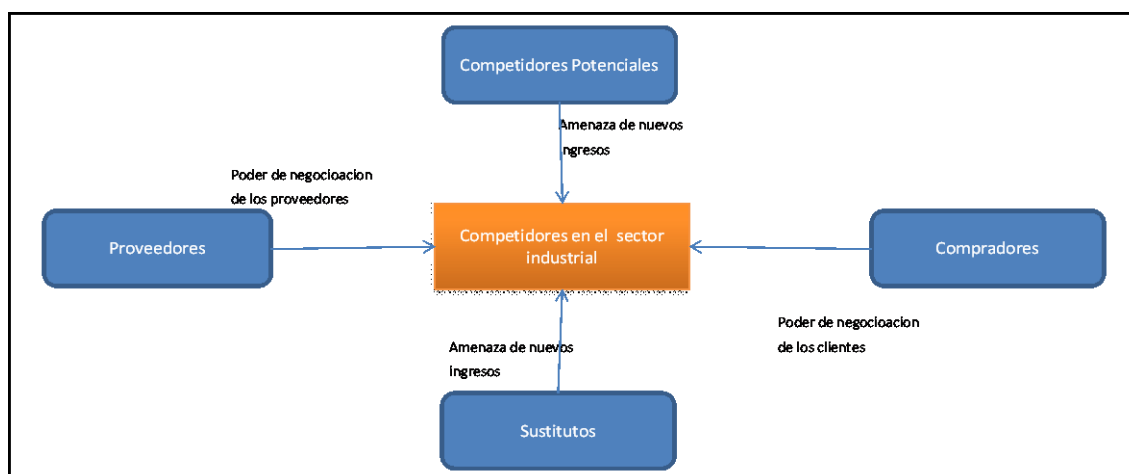
Elaborado por: José Luis Darquea H.

Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Las 5 Fuerzas de Porter

Grafico 5: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Proveedores.- En este punto analizamos a todos nuestros proveedores y cual es el poder de negociación que tiene la empresa con los mismos, como los cambios que podría hacer dentro de estas negociaciones.

Sustitutos.- Aquí se analizan todos los productos o servicios que los clientes pueden consumir en vez del nuestro para esto tiene que cumplir tres requisitos: cumplir la misma función, menor precio y mantener o mejorar la calidad.

Competidores potenciales.- En este punto se debe analizar a posibles competidores de otros sectores de mercado que puedan ingresar al nuestro, en especial cuando el crecimiento del sector del mercado es alto.

Competidores en el sector industrial.- Aquí se analizan a nuestros rivales actuales, cuales son sus estrategias de mercado y como ellos se mueven buscando nuevos clientes.

Compradores.- En este punto analizamos a todos nuestros clientes, y que es lo que ellos esperan de la empresa, así mismo se analiza el mercado y quienes son los clientes potenciales para nuestra empresa

2.3.2 FODA

Análisis Matricial

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

- **Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.
- **Matrices de Acción.-** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

Grafico 6: Matrices de Acción

<u>IMPACTOS CRUZADOS.</u> NIVEL DE INCIDENCIA ENTRE VARIABLES (INTERNO/ EXTERNO)	
OFENSIVA ++ FO	Como las fortalezas apoyaran el alcanzar las oportunidades
DEFENSIVA -- DA	Como las debilidades maximizaran las amenazas
RESPUESTA +- FA	Como las fortalezas minimizaran el efecto de las amenazas
MEJORAMIENTO -+ DO	Como las debilidades limitaran el acceso a las Oportunidades

Fuente: SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

- **Matriz Síntesis.-** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.
- **Matrices de Validación.-** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis.

2.3.3 Herramientas de Evaluación

2.3.3.1 Matriz Boston Consulting Group (Bcg)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x . Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a $+20\%$, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Los interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan

poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Las vacas de dinero

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda

conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

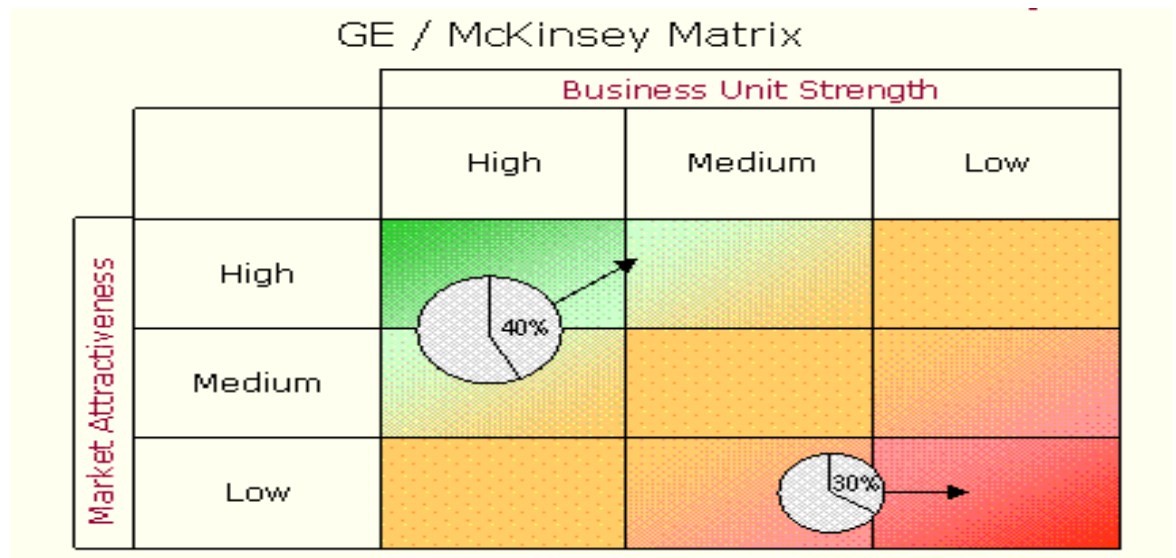
Los perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

2.3.3.2 Matriz General Electric

Es un modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir del análisis de sus unidades estratégicas de negocio.

Grafico 7: Matriz General Electric



Fuente: http://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey_es.html#

Es más sofisticada que la matriz BCG en los siguientes aspectos:

- El atractivo del mercado (o sector industrial) se utiliza como la dimensión que determina el atractivo de la industria, en lugar del crecimiento del mercado. La determinación del atractivo del mercado toma en cuenta una gama más amplia de factores en lugar de tomar en cuenta sólo la tasa de crecimiento del mercado (o del sector industrial). Compare también con: Cinco fuerzas
- La determinación de la fortaleza competitiva sustituye la participación de mercado por la competitividad de cada UEN. La determinación de la fuerza competitiva de la UEN incluye una amplia gama de factores en lugar de fijarse sólo en la participación de mercado.

- Finalmente, GE trabaja con una gradilla de 3 x 3, mientras que la Matriz BCG tiene solamente 2 x 2. Esto también permite una mayor sofisticación

Cuadro 4: Casilla matriz General Electric

	Evaluación	Directrices estratégicas
Casilla I	FA altos PFE altos	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir para crecer. - Apoyar el área con el máximo de inversiones. - Consolidar las posiciones alcanzadas. - Aceptar niveles de rentabilidad moderados.
Casilla II	FA altos PFE medios	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir para crecer. - Crecer selectivamente en función de los puntos fuertes de la empresa. - Crecer en áreas definidas. - Crecer aumentando la participación de mercado. - Disminuir los "puntos débiles" de la empresa.
Casilla III	FA altos PFE bajos	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir selectivamente para: <ol style="list-style-type: none"> a) Apoyar la diferenciación del producto. b) Aumentar la rentabilidad. - Identificar "nichos" de mercado. - Procurar la especialización del producto. - Identificar áreas en las que se puedan explotar los puntos fuertes de la empresa.
Casilla IV	FA medios PFE altos	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir para crecer. - Invertir fuertemente en segmentos seleccionados. - Disminuir progresivamente las inversiones para incrementar la rentabilidad. - Identificar nuevos segmentos atractivos que se correspondan con los puntos fuertes de la empresa.
Casilla V	FA medios PFE medios	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir selectivamente para: <ol style="list-style-type: none"> a) Apoyar la diferenciación del producto. b) Aumentar la rentabilidad. - Procurar la segmentación del mercado. - Establecer planes para compensar los puntos débiles.
Casilla VI	FA medios PFE bajos	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir para: <ol style="list-style-type: none"> a) Reestructurar las operaciones del área. b) Eliminar la actividad por ser muy arriesgada. - Prepararse para la desaparición del área. - Tratar de preservar el flujo de ingresos. - Buscar nuevas oportunidades de venta. - Racionalizar para aumentar los puntos fuertes.
Casilla VII	FA bajos PFE altos	<ul style="list-style-type: none"> - Proteger y re-enfocar el área. - Reinvertir selectivamente para: <ol style="list-style-type: none"> a) Apoyar la diferenciación del producto. b) Aumentar la rentabilidad. - Defender los puntos fuertes. - Re-enfocar la actividad hacia nuevos segmentos. - Evaluar una posible revitalización del sector. - Controlar cuidadosamente para identificar el mejor momento para la salida o reconversión del área.
Casilla VIII	FA bajos PFE medios	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar. - Invertir para: <ol style="list-style-type: none"> a) Reestructurar las operaciones del área. b) Eliminar el área. - Cambiar a segmentos más atractivos. - Prepararse para la desaparición del área.
Casilla IX	FA bajos PFE bajos	<ul style="list-style-type: none"> - Prepararse para: <ol style="list-style-type: none"> a) Diversificación. b) Salida del mercado. c) Liquidación de la actividad. - Invertir moderadamente para evitar mayores riesgos. - Retirar o "exprimir" la línea de productos (tratar de obtener el máximo beneficio). - Identificar el momento preciso de la salida para maximizar el valor actual.

Fuente: <http://www.rgpymes.net/pdf/herramientas-marketing/H406.pdf>

2.3.4 Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las Oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

Este análisis se compone de dos partes principales que son la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa.

2.3.4.1 Definición del Negocio

Basándonos en la necesidad actual que satisface la empresa respondemos a la interrogante ¿cuál es nuestro negocio?, una vez obtenida esta respuesta, nos enfocamos en definir cual es nuestro mercado objetivo, esto nos permitirá conocer ¿cual será nuestro negocio? en un futuro lejano, y por último al encontrar nuestras ventajas competitivas nos permitirá responder a la interrogante, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

2.3.4.2 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa debería responder a tres preguntas: quién es la empresa y qué hace, cómo lo hace, y a dónde quiere llegar. En función de estos tres cuestionamientos, se pueden establecer que la filosofía corporativa estaría

compuestos por tres aspectos básicos: a) la misión corporativa; b) los valores corporativos y c) la visión corporativa.

Que la empresa cuente con una filosofía corporativa definida es el punto de partida para cualquier proyecto que se quiera realizar en la misma.

2.3.4.3 Mapa por Perspectivas

Para realizar este mapa se toma en cuenta las 4 perspectivas que se toman en cuenta en el Balanced Scorecard, las mismas que son: Perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los recursos humanos o la fuerza laboral.

Para elaborar este mapa se comienza desde la perspectiva financiera, con los objetivos que se esperan en la misma y así en el orden mencionado anteriormente hasta la perspectiva de la fuerza laboral, pero para poner en práctica este mapa se lo hace de manera contraria, es decir, se comienza por cumplir los objetivos de la fuerza laboral, una vez cumplidos estos pasamos a los objetivos internos y así lograr los objetivos de las perspectivas financieras de la empresa.

2.3.4.4 Mapa Corporativo

Dentro de este mapa se resume toda la filosofía corporativa de la empresa, incluyendo su misión, visión, principios y valores, así como las estrategias que la empresa va a utilizar para cumplir con todos sus objetivos planteados, los mismos que al ser cumplidos contribuirán al cumplimiento de la visión de la empresa.

2.3.5 Estrategias

2.3.5.1 Segmentación de mercado

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm> en su publicación en agosto del 2005, asegura que un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Toda esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la

empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Definición de Segmentación del Mercado

El "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización".

Por su parte, Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".

Para Patricio Bonta y Mario Farber, la segmentación del mercado se define como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento".

En síntesis, la segmentación del mercado se puede definir como, "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva".

Beneficios de la Segmentación del Mercado:

Según Stanton, Walker y Etzel, la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.

- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Requisitos Para Una Óptima Segmentación del Mercado

Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Ser medibles:** Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- **Ser accesibles:** Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- **Ser sustanciales:** Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.

- **Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

Tipos de Segmentación de Mercados

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Procedimiento de segmentación de mercado

Según Philip Kotler en su libro “Dirección de Marketing” decima edición, año 2002, páginas 262 y 263, nos sugiere un procedimiento de tres pasos para identificar segmentos de mercado: estudio, análisis y preparación de perfiles.

Primer paso: etapa de estudio

El investigador realiza entrevistas de exploración y organiza sesiones de grup[os para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Luego el investigador prepara un cuestionario y recaba datos acerca de los atributos y la importancia que se les da; conciencia de marca y calificaciones de marcas; patrones de uso de productos, actitudes hacia la categoría de productos; y datos demográficos, geográficos, psicográficos y mediográficos de los encuestados.

Segundo paso: etapa de análisis

El investigador aplica el análisis de factores a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellos.

Tercer paso: etapa de preparación de perfiles

Se prepara un perfil de cada grupo en términos de sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicográfica y patrones de medios. Se da un nombre a cada segmento con base en su característica dominante. En un estudio de mercado del tiempo libre, Andreasen y Belk encontraron seis segmentos: hogareño, pasivo, entusiasta, activo del deporte, autosuficiente dirigido hacia su interior, mecenas cultural, hogareño activo, y socialmente activo. Ellos descubrieron que las organizaciones de actuación artística podrían vender un máximo de entradas si se dirigen a los grupos de mecenas culturales y socialmente activos.

La segmentación de un mercado debe repetirse periódicamente porque los segmentos de los mercados cambian.

2.3.5.2 Estrategia De Diferenciación

La página <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm> afirma que la estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

2.3.5.3 Estrategia de Posicionamiento

Según <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#SEGM>
Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo

- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Tipos de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

2.3.5.4 Estrategia de Fidelización

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a nuestros productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

La fidelización de clientes permite lograr que el cliente vuelva a adquirir nuestros productos o a visitarnos y que, muy probablemente, nos recomiende con otros consumidores.

Muchas empresas descuidan la fidelización del cliente y se concentran más en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (una persona que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a una persona que ya nos compró, requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

A continuación, algunos de los principales métodos o estrategias que podemos usar para fidelizar a nuestros clientes:

Brindar un buen servicio al cliente

Brindar un buen servicio al cliente significa brindar una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír, decir gracias, hacer sentir

importante y a gusto al cliente. El brindar un buen servicio o atención al cliente, nos permitirá ganar la confianza y preferencia de éste y, así, lograr que vuelva a visitarnos y que muy probablemente nos recomiende.

Brindar servicios de post venta

Brindar servicios de post venta consiste en brindar servicios posteriores a la venta, tales como la instalación del producto, asesoría en su uso, mantenimiento y soporte, garantías, etc.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar una buena atención al cliente, que es el de ganar la confianza y preferencia del cliente; pero además nos permite mantener contacto con él después de haberse realizado la venta.

Mantener contacto con el cliente

El primer paso para mantener contacto con el cliente es conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, fecha de cumpleaños, correo electrónico).

Una vez que tenemos sus datos, los utilizamos para mantener contacto con él, por ejemplo, llamándolo y preguntándole qué tal les va con el uso del producto que nos compró, o enviarle tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad.

El mantener contacto con el cliente, nos permite hacerle sentir que nos preocupamos por él, y además nos permite hacerle saber de nuestros nuevos productos, ofertas y promociones; por ejemplo, al enviarle folletos o boletines impresos o electrónicos sobre dichas ofertas y promociones (siempre procurando que ello no sea una molestia para él).

Buscar un sentimiento de pertenencia

Buscar un sentimiento de pertenencia es procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, para ello debemos brindarle un buen servicio o atención al cliente, es decir, brindarle un trato amable, un trato personalizado, etc.

Otra forma de lograr un sentimiento de pertenencia en el cliente, es haciéndolo participar en las mejoras de la empresa, o haciéndole sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

Otra forma de crear un sentimiento de pertenencia es crear la posibilidad de que el cliente pueda suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándoles a los principales clientes, carnet de socios, o tarjetas vip, con las cuales puedan tener acceso a ciertos beneficios tales como preferencias o descuentos especiales.

Usar incentivos

Una forma de efectiva de fidelizar clientes es haciendo uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.

Por ejemplo, podemos hacer uso de tarjetas de puntos acumulables, en donde los clientes vayan acumulando puntos a medida que adquieran nuestros productos o servicios, y que luego, al llegar a acumular un determinado puntaje, puedan canjear los puntos por algunos de nuestros productos, o usarlos para acceder a descuentos especiales.

Ofrecer un producto o servicio de buena calidad

Y, por último, la mejor manera de fidelizar un cliente, es ofreciendo un producto o servicio de muy buena calidad.

El ofrecer un producto o servicio de calidad, nos permitirá ganar la preferencia del cliente, y hacer que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

2.4 Marco Conceptual

- **COORDINAR.**- Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **COMUNICACIÓN.**- Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.
- **CONTROL.**- Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **CREATIVIDAD.**- Generación de una idea nueva
- **CULTURA ORGANIZACIONAL.**- Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **DIAGNÓSTICO.**- Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso
- **DIRIGIR.**- Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **EFICACIA.**- Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **EFICIENCIA.**- Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

- **ESTRATEGIA.-** Es 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.-** Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.
- **FUENTES PRIMARIAS.-** Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.
- **FUENTES SECUNDARIAS.-** Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.
- **GESTIÓN.-** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **INNOVACIÓN.-** Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios, procesos, tecnología, etc.
- **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.-** Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas prepuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

- **MACROENTORNO.-** Fuerzas que son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas-Entorno demográfico; Factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.
- **MICROENTORNO.-** Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.
- **MISIÓN.-** Constituye la razón de ser de las organizaciones, es decir se establece los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?
- **NECESIDAD.-** Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.
- **OBJETIVOS.-** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planificación.
- **ORGANIZAR.-** Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación
- **ORGANIZACIÓN.-** Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

- **PLAN ESTRATÉGICO.-** Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.
- **PLANIFICAR.-** Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-** Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).²
- **PRESUPUESTO.-** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: Programa “convertidos en números”
- **PROCESO.-** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.
- **RECURSOS.-** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis; humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo
- **SISTEMA.-** Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.
- **SISTEMA DE INFORMACIÓN.-** Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.
- **VISIÓN.-** Es lo que se espera de la empresa a futuro, hacia donde se encamina la empresa en un periodo determinado de tiempo.

² KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz ; (2001); “Administración una Perspectiva

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

La elaboración del Plan Estratégico se logrará mediante la aplicación de una investigación cualitativa ya que busca las causas y la explicación de los hechos que se estudia.

3.2 Modalidades de la investigación

En primer lugar se empleará la modalidad de investigación documental-bibliográfica ya que recopilaremos la mayor cantidad de información; ya sea esta mediante fuentes primarias (documentos) o secundaria (libros, revistas, periódicos), con la finalidad de abarcar los aspectos mas relevantes que a un corto plazo nos permitan tener una apreciación del las diferentes causales que nos puedan afectar dentro del macro ambiente.

A medida que la investigación se desarrolle se utiliza la modalidad de campo, puesto que estaremos en contacto de forma directa tanto con las personas estrechamente relacionadas con Quimidarq, sus proveedores, clientes externo e interno; con el afán de ampliar el mercado y tener una apreciación distinta sobre el problema central y sus consecuencias. Entre las principales técnicas que se utilizará en este sentido tenemos:

- **OBSERVACIÓN** que permitirá visualizar hechos que ocurran en el entorno y en la organización, de lo cual se tomará información y se registrará para luego analizarla.
- **ENCUESTAS** para obtener información de los socios, proveedores y clientes de la Empresa, con la finalidad de analizar variables que afectan a la Institución, determinar el nivel de satisfacción de los clientes, etc.
- **ENTREVISTAS**, permitirán obtener información de la Empresa mediante el diálogo entre dos personas se la utilizará cuando se realice la observación directa de los parámetros a investigar y desarrollar dentro de la empresa.
- **FOCUS GROUP**, permitirán obtener información sobre las tendencias de los productos ha ser importados por la Empresa.

3.3 Nivel o tipo de la investigación

En el trabajo se utilizara tanto el tipo de investigación Exploratorio como el Descriptivo, el primero con la finalidad de identificar de manera acertada las causas del porque Quimidarq no puede mantener un crecimiento sustentable en sus diferentes áreas, y el segundo ya que pretendemos especificar propiedades, características y rasgos importantes; considerando factores internos y externos de la empresa que nos servirán de guía para ejecutar la propuesta de un Plan Estratégico.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Es la totalidad de elementos que poseen características similares en un lugar determinado. En nuestro caso específico se realizaron dos encuestas, una destinada a los proveedores en la cual se tomo como muestra a los siete principales proveedores y con los que se tiene relación permanentemente. Además se realizo otra encuesta a clientes, que para este caso la población seria todas las curtiembres o personas dedicadas a la elaboración del cuero en el País. Pero al no existir una fuente de información oficial donde se pueda encontrar este dato, tomaremos como muestra la base de clientes de Quimidarq que en la actualidad hacienden a un número de 100.

3.4.2 Muestra

Según la página de internet <http://es.wikipedia.org/> En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor costo.

Calculo del Tamaño de Muestra

La fórmula que utilizaremos para nuestro cálculo es la siguiente:

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

En donde:

Universo de clientes	N
----------------------	---

% Confianza	Z
% de familias que SI comprarían el producto	P
% de familias que NO comprarían el producto	Q
Error Muestral	E

El nivel de confianza que utilizaremos para nuestro cálculo es del 95%, para obtener datos a través de un número adecuado de encuestas y con un porcentaje de error pequeño del 5%

Entonces:

$$n = \frac{100 * 1,96^2 * 0,8 * 0,2}{0,05^2 * (100 - 1) + 1,96^2 * 0,8 * 0,2}$$

$$n = 71$$

Por lo tanto se deberá realizar 71 encuestas con el fin de tener información confiable para el proyecto.

3.5 Recolección de información

Para conocer la descripción del plan de recolección de información conviene contestar las siguientes preguntas:

Cuadro 5: Preguntas básicas plan de recolección de información.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar los causales de porque Quimidarq no puede tener un crecimiento sustentable en el tiempo, y así poder tomar correctivos.
¿De qué personas?	De la muestra obtenida de un porcentaje de clientes activos de Quimidarq
¿Sobre qué aspectos?	Gustos, preferencias y tendencias acerca de los productos y servicios que se ofrece
¿Quién? ¿Quiénes?	El personal de Quimidarq
¿Cuándo?	1 de Septiembre 2011 hasta mediados de mes de Octubre del mismo año
¿Dónde?	Oficinas de Quimidarq y empresas de los clientes
¿Cuántas Veces?	Total de la muestra (71 personas).

¿Qué técnicas de recolección?	Entrevistas y Encuestas
¿Con que?	Cuestionario

Elaborado por: José Luis Darquea

Fuente: Naranjo L. Galo, Tutoría de la investigación científica

3.5.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son: primaria y secundaria.

3.5.1.1 Información Primaria

Es aquella que se obtiene mediante el contacto personal del entrevistador con el objeto de estudio. En este proyecto se considera información primaria a la que se obtuvo de personas, empresas e instituciones previamente seleccionadas en la segmentación de la muestra; utilizando como técnica de recolección a la entrevista no estructurada y la encuesta.

3.5.1.2 Información Secundaria

Es aquella que se obtiene mediante la recolección de información existente en libros, archivos y revistas. Para la elaboración de la presente investigación se ha considerado como referencia, investigaciones previas en la elaboración de planes

afines al tema, documentos y publicaciones orientados a la elaboración de un Plan Estratégico y, datos e información proporcionados por Quimidarq.

3.5.2 Técnicas de Recolección de Información

Se obtendrá información a través de entrevistas requeridas por el investigador, con el afán de identificar aspectos importantes relacionados con el tema a investigarse. De igual manera, se aplicaran encuestas a los principales clientes de la empresa así como aleatoriamente al resto de clientes, esto garantizara que los resultados obtenidos sean lo mas reales posible.

Según Herrera, Medina y Naranjo en su libro “Tutoría de la investigación científica” año 2004, Pág. 132, afirman que tanto la entrevista como la encuesta estructurada necesitan el apoyo de un cuestionario. Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio.

3.6 Procesamiento y análisis de la información

Obtenida la información se realiza el procesamiento y análisis de la misma, para lo cual se tabula los datos, de manera seguida se obtienen los resultados por pregunta y finalmente se estructura la presentación grafica. Para el correspondiente análisis e

interpretación de resultados se destacan las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos.

3.6.1 Representaciones gráficas o figuras

Conviene tomar en cuenta las siguientes cualidades de un buen gráfico:

- Sencillo. Destaca las relaciones entre los datos, sin exponer todos los detalles del cuadro original.
- Se adapta al tipo de variables presentadas. No tiene sentido emplear gráficos de coordenadas (eje horizontal y vertical) para representar mediciones de una variable nominal (Ej. Afiliación a partidos políticos).
- Refleja con exactitud los datos. Especifica la información numérica imprescindible.

3.6.2 Análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos.
- Interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4. Diagnóstico Situacional

En la actualidad el mundo se encuentra en constantes cambios y la empresa debe estar preparada para enfrentarlos, siendo por esto fundamental que se realice un análisis situacional, que permita conocer su entorno y proponer programas de mejora para enfrentar los posibles cambios.

4.1 Análisis Externo

Dentro del Diagnóstico Situacional debemos tomar en cuenta los factores externos, estos son todos aquellos que influyen de manera favorable o desfavorable en la organización de manera directa pero sin ser parte de la empresa.

Este análisis se divide en dos: macro ambiente y microambiente, en estos dos grupos se analizan las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa pero que no

pueden ser controladas por la misma. A continuación analizaremos cada uno de estos aspectos

4.1.1 Macro ambiente

En el macro ambiente de la empresa vamos a analizar todos los factores externos que van a influir en el funcionamiento de “Quimidarq”, los mismos que se dividen así.

- Factor Económico
- Factor Político Legal
- Factor Social
- Factor Tecnológico

Factor Económico

Se analizarán los principales factores económicos que influyen en la empresa, y que son:

- Tasas de interés activas vigentes
- Inflación

- Balanza Comercial
- Canasta Básica Familiar

Tasas de Interés Activas Vigentes

Son las tasas de interés vigentes para préstamos empresariales, su estudio es de interés ya que constituye la tasa que las empresas deben pagar al momento de acceder a un crédito, y al ser estas muy elevadas limita a las empresas a acceder a créditos para su desarrollo. En el cuadro a continuación se muestran las tasas de interés actuales.

Cuadro 6: Tasas de interés activa

MARZO 2011			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.65	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.66	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.31	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.55	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.09	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.66	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.94	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.59	Depósitos de Ahorro	1.44
Depósitos monetarios	0.87	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.90	Plazo 121-180	5.13
Plazo 61-90	4.00	Plazo 181-360	5.73
Plazo 91-120	4.75	Plazo 361 y más	6.66
Tasa Pasiva Referencial	4.59	Tasa Legal	8.65
Tasa Activa Referencial	8.65	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

Como se observa en el cuadro, la tasa de crédito para las PYMES no es demasiado alta, sin embargo los montos que este sector puede acceder en el Ecuador es lo que impide el acceso a créditos convenientes para la pequeña y mediana empresa.

Conclusión

Quimidarq es una empresa pequeña la cual financia a sus clientes por plazos de hasta 120 días sin costo adicionales a la de la mercadería, y a su vez debe cubrir sus costos operacionales a un plazo máximo de noventa días, fecha en la que la carga sale del puerto, por lo que muchas veces su liquidez y capacidad de pago se ven afectadas debido a esta situación, que se dificultará aún más en los meses con ventas bajas. Por lo que un micro crédito es un respiro para la empresa.

Amenazas

- Altos intereses dificultan el acceso a créditos
- Lento crecimiento para las pequeñas y medianas empresas por los elevados costos de financiamiento.

Inflación

La inflación es medida 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 hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento³.

La inflación en el Ecuador desde el año 2005 creció de manera controlada hasta el año 2008, a partir de este año se dio un alto incremento en la inflación en el país lo cual provocó que los precios de los productos se eleven de manera considerable, pero a partir de mayo esta ha ido disminuyendo provocando que los precios en el país se mantengan.

A pesar de estar respaldados por una moneda fuerte a nivel mundial, es decir el dólar, la inflación también nos afecta, y de manera gigantesca, ya que el poder adquisitivo

³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

de los ecuatorianos no es tan fuerte como los precios que se establecen en muchos productos.

La inflación del Ecuador se muestra en el cuadro a continuación:

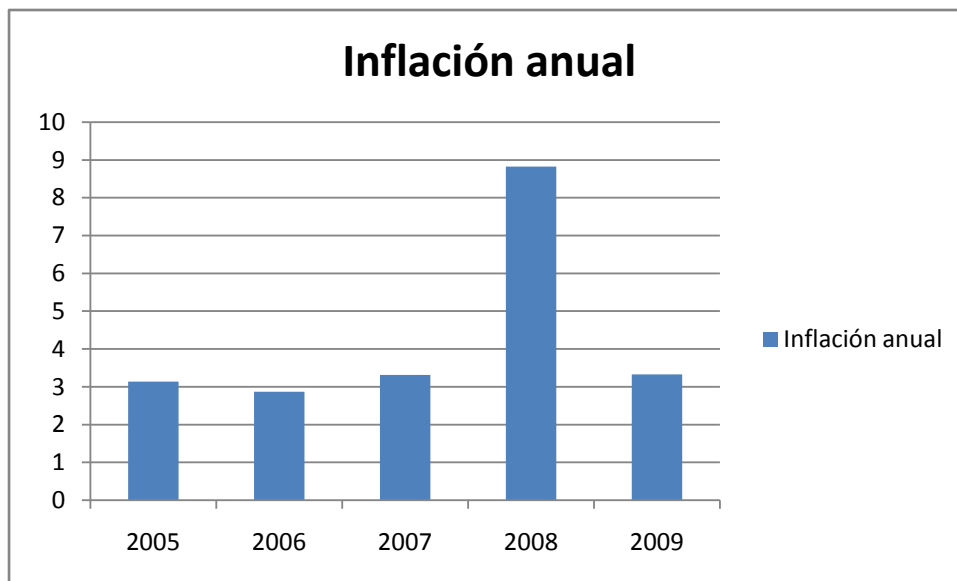
Cuadro 7 : Inflación anual y mensual del Ecuador

AÑO	NACIONAL Inflación anual
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	3,33

Fuente: INEC

Elaboración: CONQUITO, Observatorio Económico de Quito

Grafico 8: Inflación anual



Fuente: INEC

Elaborado por: Jose Luis Darquea H.

Conclusión

El incremento en la inflación en el país afecta indirectamente a Quimidarq ya que al ser un importador sus costos principales no dependen de la situación económica nacional, mas bien mundial, pero si afecta a los eslabones siguientes de la cadena de producción y esto afecta al mercado provocando que los precios de las materias primas con los que se elaboran los artículos derivados del cuero se eleven, lo cual hará que los precios sean mayores, y por la ley de la demanda esta baja.

Amenazas

- Aumento de los precios debido a la inflación.
- Especulación del precio de los productos.

Balanza Comercial

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. Hay dos tipos: Positiva: Cuando el valor de las compras es menor que el de las ventas. (Vendes más que compras) Negativa: Cuando el valor de las ventas es menos que el de las compras. (Compras y no vendes todo).

Si analizamos mensualmente la balanza comercial en el Ecuador, de los últimos dos años como podemos apreciar en el gráfico, se ve claramente que esta en la mayoría de ocasiones esta ha sido negativa, lo que no es bueno para el país, ya que sale más dinero del que entra. Por consiguiente los valores anuales de este indicador, de los dos periodos analizados 2009 y 2010, han sido negativos. Con lo que el gobierno ha tenido que tomar medidas preventivas para este año. Restringiendo a los importadores de cierto modo.

La balanza comercial mensual del Ecuador se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 8: Balanza Comercial mensual 2009 y 2010

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	TONELADAS	FOB	TONELADAS	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2009-01	2,371,979.74	873,693.17	923,487.56	1,224,901.43	1,331,714.08	-351,208.26
2009-02	2,109,277.58	800,798.43	850,638.07	1,031,077.08	1,114,265.77	-230,278.65
2009-03	2,207,587.77	993,825.46	972,270.87	1,119,447.41	1,205,023.14	-125,621.95
2009-04	2,516,369.19	1,018,148.86	865,674.38	1,019,203.26	1,095,080.43	-1,054.40
2009-05	2,352,703.64	1,113,441.44	927,816.63	1,120,673.18	1,198,527.57	-7,231.74
2009-06	2,131,598.62	1,167,336.75	889,960.11	1,090,929.38	1,177,689.13	76,407.37
2009-07	2,329,229.78	1,237,432.02	944,529.60	1,143,066.12	1,226,070.86	94,365.90
2009-08	2,471,923.21	1,359,233.97	846,460.12	1,082,178.00	1,151,291.26	277,055.97
2009-09	2,062,106.53	1,212,690.29	1,004,129.70	1,265,715.72	1,348,446.13	-53,025.43
2009-10	2,263,398.38	1,369,489.69	1,036,907.40	1,284,889.44	1,377,262.12	84,600.25
2009-11	2,029,567.21	1,249,447.15	885,702.07	1,271,536.49	1,354,669.14	-22,089.34
2009-12	2,502,616.60	1,467,517.06	1,219,761.02	1,417,831.74	1,509,850.65	49,685.32
2010-01	2,135,589.76	1,334,448.55	1,164,879.44	1,429,123.05	1,519,927.31	-94,674.50
2010-02	1,944,753.25	1,286,133.01	1,053,363.43	1,190,351.14	1,274,079.69	95,781.87
2010-03	2,356,567.82	1,514,772.06	951,276.54	1,428,693.08	1,522,979.62	86,078.98
2010-04	2,440,271.31	1,576,829.53	1,295,504.14	1,679,839.05	1,790,113.78	-103,009.52
2010-05	2,087,716.57	1,360,062.00	1,114,539.71	1,501,548.00	1,607,902.15	-141,486.00
2010-06	2,345,900.87	1,469,969.23	1,110,459.12	1,542,284.82	1,656,213.12	-72,315.59
2010-07	2,122,446.61	1,389,022.69	1,164,587.45	1,699,649.36	1,816,013.09	-310,626.67
2010-08	2,087,307.42	1,314,775.36	1,214,302.51	1,872,751.35	1,996,079.67	-557,975.99
2010-09	2,196,938.48	1,383,580.81	1,002,419.83	1,564,678.22	1,681,162.34	-181,097.41
2010-10	2,370,408.89	1,601,926.44	1,090,767.60	1,738,945.43	1,858,661.90	-137,018.99
2010-11	2,122,860.83	1,477,602.54	1,393,111.98	1,857,155.26	1,981,504.70	-379,552.72
2010-12	2,380,329.98	1,706,063.66	1,161,259.08	1,773,683.68	1,886,213.24	-67,620.02
TOTAL GENERAL:	53,939,449.95	31,278,240.05	25,083,808.25	33,350,151.58	35,680,740.80	-2,071,911.53

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Conclusión

El desequilibrio negativo en la balanza comercial del país, puede en algún momento implicar problemas para Quimidarq ya que al ser un importador las medidas que el

gobierno tome pueden comprometer sus intereses. Al momento no existe ningún problema ya que las medidas de restricciones no afecto a ninguna de las partidas arancelarias en las cuales la empresa importa sus productos, pero se debe estar pendiente sobre este tema.

Amenazas

- La balanza comercial del país depende del petróleo.
- Balanza comercial negativa en la mayoría de meses de los dos últimos años.

Canasta Básica Familiar

Esta canasta hace referencia a 75 artículos de los 299 que conforman el índice de precios al consumidor, y se la calcula para una familia de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada.

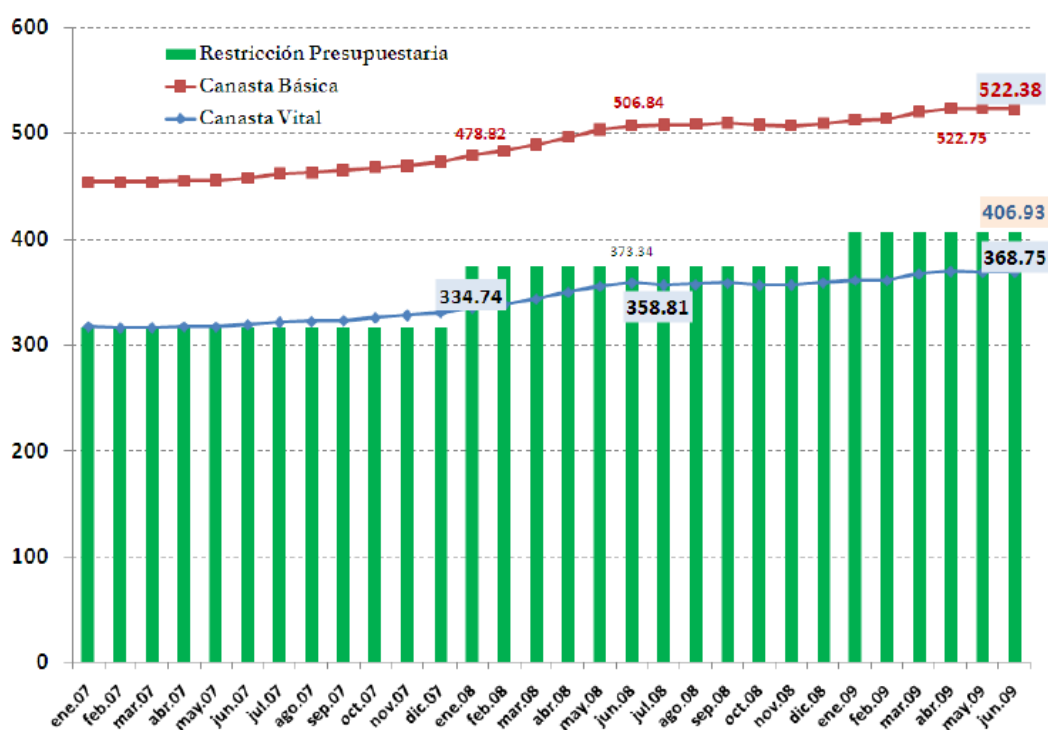
Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerando: alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria, y misceláneos.

En los últimos 3 años la canasta familiar en el Ecuador se ha incrementado, en gran parte porque estos precios van de la mano con la inflación.

A esta canasta se la compara con la canasta básica vital la misma que consta de 72 productos pero en menores cantidades.

En el gráfico número dos podemos observar la variación entre estas dos canastas y la restricción presupuestaria que existe para las familias en el Ecuador.

Gráfico 9: Canasta Básica Familiar vs Canasta Básica Vital



Fuente: INEC

Elaborado por: Banco central del Ecuador

Como se puede ver en la gráfica el precio de la Canasta Básica familiar es mayor al salario mínimo vital de los ecuatorianos, lo que hace que exista una restricción en el presupuesto de las familias, ya que estas primero tienen que satisfacer sus necesidades básicas antes de poder tener acceso a otros productos o servicios suntuarios que les ofrece el mercado

Conclusión

Los precios de los productos en el Ecuador hacen que la Canasta Básica familiar sea mayor al ingreso promedio de cada familia en el país, por lo que se dificulta llegar con bienes suntuarios a todas las personas ya que estas deben primero solventar sus necesidades básicas. En el caso de la empresa como se dijo anteriormente, afecta de manera indirecta ya que los realmente perjudicados son los eslabones siguientes de la cadena productiva, productores de artículos derivados del cuero, lo que disminuye los consumos de toda la cadena.

Amenaza

- Limitación en el mercado debido al alto precio de la Canasta Básica familiar con respecto al ingreso promedio de las familias

FACTOR LEGAL Y POLÍTICO

FACTOR LEGAL

Dentro del factor legal se analizarán todas las leyes que de una u otra manera afectan a la empresa y que son:

- Leyes tributarias e impuestos
- Leyes de trabajo
- Permisos de funcionamiento
- Leyes Ambientales.

Leyes tributarias e impuestos.

En el cuadro a continuación analizaremos los diferentes aspectos que afecten ya sea de manera positiva o negativa en las actividades de la empresa.

Cuadro 9: Cuadro Leyes Tributarias e Impuestos

Criterio	Artículo	Implicación
Impuesto a la Renta	Ley de Régimen Tributario Interno. Art 40 - 42	La ley de régimen tributario obliga a todas las personas tanto naturales como jurídicas a realizar la declaración del impuesto a la renta anualmente en las fechas indicadas por el SRI, el pago de este varía de acuerdo a los ingresos de dichas personas de acuerdo a una tabla emitida anualmente por esta entidad.
I.V.A	Ley de Régimen Tributario Interno. Art 56 - 65	El IVA es un impuesto que se debe pagar por toda transacción que se realice, ya sea de bienes o servicios y que genere un ingreso de dinero para una de las partes, el porcentaje que se debe pagar es del 12%, a excepción de los productos o servicios que se encuentren gravados con tarifa 0, de no cumplir con esta obligación tributaria las empresas recibirán sanciones, estas pueden ser económicas o penales, así como también la clausura del local
Impuesto a la salida de divisas	Ley Reformativa Para la Equidad Tributaria del	Es el impuesto que se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, también

	Ecuador Art 155 – 163	denominado ISD, es del 2%.
Retenciones	Ley de Régimen Tributario Interno. Art 43, Art 63	Se retendrá en los ingresos de los trabajadores con dependencia de acuerdo a la tabla elaborada por el SRI cada año. Los agentes de retención del IVA lo harán en el porcentaje establecido por el SRI
Multas	Código Tributario	Las multas se dan gravadas sobre los impuestos y empiezan en el 3% del mismo, pero pueden ir hasta la clausura del local y la prisión de sus dueños. Las multas están dadas de acuerdo a la infracción estas pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> • Defraudaciones • Contravenciones • Faltas Reglamentarias

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: José Luis Darquea H

Impuesto a la Renta

Conclusión

El mantener al día y un buen control sobre el impuesto a la renta facilita a las empresas con sus obligaciones tributarias, librándolas del pago de multas o inclusive de la clausura del local, lo cual da una mala imagen hacia los clientes impuesto a la renta y de una manera adecuada su control hace que la empresa este al día en sus obligaciones con el estado y no tenga que pagar multas por los mismos

Oportunidad

- El mantenerse al día en los impuesto libra a las empresas de multas y sanciones.
- Evitar la clausura de los locales da una imagen de seriedad a los clientes.

Impuesto al Valor Agregado

Conclusión.

El alto monto que representa este impuesto se convierte en una dificultad para la empresa, debido que al ser importadores se debe cancelar de contado el doce por ciento sobre el valor de CIF de cada importación. Convirtiéndose en una cifra que obviamente se recupera al cruzar con las ventas, pero la debilidad esta dada que Quimidarq financia el cien por ciento de sus ventas. Y este valor se recupera de noventa a ciento veinte días después. Afectando gravemente la liquidez de la empresa.

Amenazas

- Incremento en los precios debido a la aplicación del IVA en el precio final.
- Falta de competitividad con empresas que no declaran impuestos.
- Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa y ciento veinte días.

Impuesto a la Salida de Divisas

Conclusión.

Al ser Quimidarq una empresa importadora este impuesto se convierte en un costo, que los clientes tendrán que asumir. Adicional que representa un valor significativamente alto al final de año.

Amenazas

- Incremento en los costos debido a la aplicación del ISD en el precio final.

Retenciones

Conclusión.

La empresa es agente especial de retención de impuestos, así como también es retenida por clientes y en muchas ocasiones ocurre que el cliente no envía las retenciones a tiempo con lo que se corre el riesgo de tener que asumir dichos valores por no tener inconvenientes con clientes potenciales.

Amenaza

- Los clientes en ocasiones no envían a tiempo las retenciones, lo que crea conflictos con estos.

Multas

Conclusión.

El mantenerse al día con todas las obligaciones tributarias libra a las empresas del pago de multas o de posibles sanciones si se es recurrente en no cumplir las leyes, este genera un ahorro para las empresas y hace que mantengan una imagen adecuada con sus clientes.

Permisos Anuales De Funcionamiento (P.A.F)

Estos permisos son documentos que emiten determinadas tipo de entidades públicas para el funcionamiento adecuado de los negocios. En el caso específico de Quimidarq los permisos que se deben obtener son los detallados en el cuadro número nueve.

Cuadro 10: Requisitos Para el Permiso Anual de Funcionamiento

Permiso	Requisitos
Patente Municipal	Formulario de Declaración Inicial de Actividades Económicas, Copia de cedula de identidad y Certificado de votación del representante legal, Contrato o recibo de arriendo, Área y Ubicación, Copia del pago de un servicio básico.
Certificado del uso del suelo	Solicitud dirigida al señor Alcalde en papel municipal, Copia de Cedula de Identidad y Certificado de Votación, Grafico de ubicación exacta del predio, Carta de pago del predio actual.
Permiso de Ambiental	Formulario original, Copia del RUC, Copia de la carta de luz y agua, Presentación permiso año anterior, Carta de pago tesorería, Presentación del diagnostico o plan de manejo ambiental, Patentes del 2011.
Permiso de Cuerpo de Bomberos	Copia del RUC, Inspección del local.

Fuente: Ilustre Municipio de Ambato

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Conclusión.

Los permisos anuales de funcionamiento son un requisito fundamental para Quimidarq aunque representan un costo, es adecuado que la empresa los mantenga al día para evitar multas, cierre del local y sobre todo para asegurar las condiciones y calidad del funcionamiento.

Oportunidad

- Valor para los clientes al garantizar condiciones y calidad en su funcionamiento.

Leyes Laborales

Las leyes laborales están establecidas en el código de trabajo, en este se estipulan todas las leyes y obligaciones que tienen que cumplir tanto el empleado como el empleador.

Cuadro 11: Leyes Laborales

Criterio	Artículo	Implicación
Contrato Individual de Trabajo	Art. 6 – 10	<p>Los contratos se los realiza por tiempo limitado o indefinido, todas las empresas tienen derecho de contratar a sus empleados mediante el contrato a prueba, este tiene una duración de tres meses, si a partir de este tiempo se llega hasta el año de contrato, este inmediatamente pasa a ser indefinido</p>
Obligaciones del empleador	Art: 15 – 17	<p>El empleador debe cumplir ciertas obligaciones con sus empleados, caso contrarió estos podrán demandarlo, las principales obligaciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagar a tiempo y de acuerdo a las condiciones del contrato • Mantener seguridad e higiene • Respetar la intimidad del trabajador
		<p>El trabajador debe cumplir con ciertas obligaciones hacia su empleador, así también tiene ciertas prohibiciones que cumplir, las principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el trabajo en los términos del

Obligaciones del Trabajador	Art. 18 y 19	<p>contrato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el reglamento interno • Avisar con anticipación en caso de que deba faltar • Guardar los secretos de fórmulas o de la reparación o fabricación de productos
Condiciones de trabajo	Art 20-38	<p>Los empleadores deben garantizar las condiciones a sus trabajadores, haciéndoles trabajar en jornadas de 8 horas diarias como máximo y con un límite semanal de 40 horas, las horas que excedieran esto serán pagadas a los trabajadores como horas extras.</p> <p>Así también se dará vacaciones anuales a los trabajadores a partir del 2do año de trabajo en la empresa, tienen derechos a permisos en casos de enfermedades, matrimonio entre otros de acuerdo a lo establecido en este código</p>
Seguridad Laboral	Art 51-60	<p>El empleador deberá garantizar seguridad a todos sus trabajadores mediante el cumplimiento de una política de seguridad adecuada, que no ponga en riesgo la salud de los trabajadores</p>

Remuneraciones	Art 80 y 81	<p>El empleador debe ejercer una equidad en los salarios y pagarlos de acuerdo a los límites establecidos por la ley, es decir el salario mínimo vital, así también el pago de horas extras, y la afiliación al seguro social.</p> <p>También esta en la obligación de pagar el decimo tercer y decimo cuarto sueldo, y la repartición de utilidades a sus trabajadores en caso de que hubiera la misma.</p>
Suspensión o terminación del contrato	Art. 116-139	<p>Los contratos se pueden suspender temporalmente de acuerdo a las causas establecidas en este código o terminar de manera unilateral o entre ambas partes, siempre siguiendo los pasos establecidos en el código, y pagando las remuneraciones establecidas en cada uno de los casos.</p>

Fuente: Código de Trabajo

Elaborado por: José Luis Darquea H

Conclusión.

Si se cumple con lo establecido por la ley, mantendremos un ambiente justo y tranquilo de trabajo, ya que ningún empleado se sentirá perjudicado y estarán contentos con el trato que reciben por parte de la empresa.

Oportunidad

- Cumplir con todas las obligaciones del código de trabajo favorece el ambiente laboral en las empresas.

Leyes Ambientales.

Las normativas ambientales que rigen en el Ecuador están establecidas en algunas leyes y códigos, a continuación se detallan en el siguiente cuadro, en orden de jerarquía los principales que afectan a Quimidarq directa o indirectamente, ya que pueden existir leyes que si bien no van dirigidas explícitamente a la empresa, si pueden afectar a sus clientes y causar repercusión en la empresa.

Cuadro 12: Leyes Ambientales

Criterio	Artículo	Resumen
Medio Ambiente	Marco legal Constitución de la República Del Ecuador art. 14, 395, 66, 395 a 398	La Constitución de la República reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir. Además reconoce y garantiza a las personas el derecho de la propiedad en todas sus formas, función y responsabilidad social y ambiental, así como también el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza. También se reconocen principios ambientales, entre los que constan: Satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras políticas de gestión ambiental participación de la comunidad afectada en la planificación, ejecución y control de actividades que generen impactos ambientales Y por último establece políticas y medidas, que el Estado como ente regulador tomara ante la persona natural o jurídica que destruya o altere el ecosistema.
	Ley de gestión ambiental art. 28, 29, 39, 40 al 42; 19 al 24, 33,34	Habla sobre los derechos que tienen las personas tanto naturales como jurídicas tanto a participar de la gestión ambiental, como a ser informados sobre cualquier actividad de las instituciones del Estado que conforme el Reglamento de esta Ley. Además habla de las instituciones encargadas de la administración de los recursos naturales, control de la contaminación ambiental y protección del medio ambiente. También se establece los instrumentos de aplicación de las normas ambientales. Establece que para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo. y por último habla de la evolución ambiental en la cual comprende: a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada; b) Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y,

		<p>c) La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico., escénico y cultural.</p>
Tratamiento de Aguas y Efluentes.	Ley de prevención y control de contaminación ambiental art.16	<p>Art. 16.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, a las redes de alcantarillado, o en las quebradas, acequias, ríos, lagos naturales o artificiales, o en las aguas marítimas, así como infiltrar en terrenos, las aguas residuales que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna y a las propiedades.</p>
	Ley de aguas art. 12, 22	<p>Art. 12.- El Estado garantiza a los particulares el uso de las aguas, con la limitación necesaria para su eficiente aprovechamiento en favor de la producción. Art. 22.- Prohíbese toda contaminación de las aguas que afecte a la salud humana o al desarrollo de la flora o de la fauna.</p> <p>El Consejo Nacional de Recursos Hídricos, en colaboración con el Ministerio de Salud Pública y las demás entidades estatales, aplicará la política que permita el cumplimiento de esta disposición.</p> <p>Se concede acción popular para denunciar los hechos que se relacionan con contaminación de agua. La denuncia se presentará en la Defensoría del</p>

		Pueblo.
--	--	---------

Fuente: Constitución de la República del Ecuador, Ley de gestión ambiental, Ley de prevención y control de contaminación ambiental, Ley de Aguas

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Conclusión.

Este es un tema nuevo para los empresarios, pero muy importante, ya que se debe tener en cuenta el impacto ambiental que se está causando, con un negocio o industria al planeta y así crear una conciencia ambiental. Si bien es cierto puede sonar complicado y hasta difícil de cumplir estas nuevas regulaciones, pero se debe hacer un esfuerzo conjunto entre las entidades privadas y públicas para que se llegue a cumplir las medidas. Y sobre todo dejar un planeta habitable y estable a las nuevas generaciones. Y ya como empresa esto tiene un lado positivo ya que se puede promover productos químicos para el tratamiento de aguas y efluentes, pero a su vez

también se deben cumplir con las reglamentaciones que representan un costo para la empresa.

Oportunidad

- Extensión del giro de negocio para Quimidarq.

Amenazas

- Inversión de capital para cumplir con las leyes y permisos ambientales.

FACTOR POLÍTICO

Con el análisis del factor político vamos a determinar las incidencias de la actuación y el proceder de los gobernantes del país, así como los nuevos cambios que se presentan en la gobernabilidad del Ecuador.

El estudio de este factor es de vital importancia ya que permitirá conocer como las decisiones del gobierno actual afectan ya sea de manera positiva o negativa a las empresas.

Gobernabilidad

El gobierno actual del Ecuador fue elegido por mayoría de votos de manera constitucional y democrática, siendo el primero que ha logrado estabilidad a partir del gobierno de Sixto Durán en el año 1996, esto es importante ya que se mantiene una estabilidad política en el país, la cual no se tenía por muchos años en el Ecuador debido a los numerosos cambios de gobiernos que se han dado.

Conclusión.

El mantener una estabilidad política en el país es muy importante ya que todas las decisiones políticas van en un mismo sentido, lo cual no se tuvo durante casi una década por los gobiernos destituidos en esos años, esto permite que las empresas tengan una idea clara de hacia donde debe encaminarse.

Oportunidad

- Estabilidad política genera tranquilidad a las empresas.

Política Actual

La política actual del gobierno del Eco. Rafael Correa trata de favorecer a las pequeñas y medianas empresas, para a esto ha tomado varias decisiones con las que se espera que estas sean más competitivas.

Una de las principales decisiones tomadas por el gobierno actual es la de restringir las importaciones y el aumento de los aranceles a las mismas, esta decisión, si bien en un principio buscaba favorecer a las PYMES, esto no se ha logrado ya que varias empresas de este tipo importan sus insumos lo que ha provocado que estos tengan un aumento en los precios de sus productos y servicios terminados.

Conclusión.

Las decisiones tomadas por el actual gobierno ha provocado que los precios en el país se eleven, esto ha hecho que las ventas para las PYMES se reduzcan debido al alza de sus precios, además del incremento de los aranceles en las importaciones que afecta directamente en los costos de las empresas. En nuestro caso específico al pertenecer al sector de cuero y calzado, las medidas fueron favorables. Ya que se redujo el ingreso de artículos derivados de cuero, por lo que la producción nacional tuvo un fuerte desarrollo e incentivo en el año 2010, pero para el año 2011 el panorama cambio ya que esta política no se pudo mantener y adicionalmente han existido grandes problemas por la salida al exterior de piel en pelo (materia prima básica para el sector) lo que han representado un fuerte decremento en ventas.

Oportunidad

- Apoyo del gobierno para el sector cuero y calzado.

Amenaza

- Las políticas arancelarias provocan el aumento de costos de los productos terminados.
- Falta de control de las autoridades en la salida del país de materias primas sin ningún valor agregado.

FACTOR SOCIAL.

En este punto analizaremos todos los aspectos sociales que de alguna manera afectan al desempeño de la empresa, los aspectos que vamos a analizar son los siguientes:

- Costumbres y tradiciones
- Feriados y Fechas de importancia
- Desempleo y Subempleo

Costumbres y Tradiciones.

El Ecuador es un país con varias tradiciones las mismas que están muy arraigadas en las personas y son muy difíciles de cambiar, muchas de estas están dadas en el ámbito alimenticio, cultural y de vestuario por citar los más importantes. Aquí tenemos que resalta dos de estos puntos, que vienen ligados para este caso específico, y que afectan directamente en este estudio. El primero es el ámbito alimenticio en el cual los ecuatorianos no somos consumidores de carne en grandes volúmenes. Esto viene hacer referencia ya que desde este punto de vista se debe conocer la matanza de animales en el país, y de donde proviene la materia prima de las curtiembres, la piel del animal. Y el segundo es la vestimenta en el cual encontramos que en el país los consumidores, son muy clásicos y no se aprecia muchos artículos de modas o tendencias mundiales.

Al ser Quimidarq una empresa de comercialización de productos químicos para la curtiembre, y en el cual se debe tener en cuenta estos dos aspectos ya que las ventas de sus productos se ven repercutidas directamente por estos factores antes mencionados.

Conclusión.

Quimidarq es una empresa en la cual sus ventas dependen de sector en el que se desarrolla en este caso el de cuero y calzado, por lo tanto se debe estar al tanto de la producción de sus clientes, así como de los consumos y matanzas de animales en el país, para poder realizar sus planificaciones de compras.

Amenaza

- Características propias de la población limitan el segmento de mercado

Feriados y Fechas de Importancia

El Ecuador es un país en donde existen varios feriados, tanto a nivel nacional como a nivel local, pero vamos a resaltar los mas importantes para el sector cuero y calzado, pues de estos muchas veces depende el tipo de productos que se vende así como los volúmenes.

- Febrero. Carnaval
- Marzo. Ingreso a clases en la costa
- Segundo domingo de mayo. Día de la madre
- Segundo domingo de junio. Día del padre

- Agosto. Ingreso a clases en la sierra
- 24 de diciembre. Noche buena.

Conclusión.

Estas fechas son de suma importancia para el sector de Cuero y Calzado ya que las ventas de los artículos van estar dadas por la fecha del año en que se encuentre, por lo tanto Quimidarq debe tomar en cuenta estos datos para poder realizar sus importaciones.

Oportunidad

- Aumento de las ventas en fechas cercanas a días festivos

Desempleo y Subempleo

Desempleo es el cese en una actividad laboral o desocupación de las personas que forman parte de la población económicamente activa del Ecuador.

Subempleo incluye a los trabajadores a medio tiempo o que perciben sueldos menores al salario mínimo vital.

Al ser las tasas de desempleo y subempleo altas nos indican que gran parte de los ecuatorianos no tienen un trabajo fijo y que no tienen un ingreso significativo mensualmente, lo que hace que tengan dificultades para solventar así sus necesidades básicas y más difíciles aún que gasten en otros bienes o servicios suntuarios.

En el cuadro numero once podemos ver como la tasa de desempleo en el año 2009 se ha incrementado en más de dos puntos mientras que la de subempleo se ha mantenido estable en los últimos 3 años

Cuadro 13: Empleo y subempleo

Período		Ocupación global	Subempleo	Desempleo
2007	Septiembre	92,94	51,88	7,06
	Diciembre	93,93	50,23	6,07
2008	Marzo	93,14	52,27	6,86
	Junio	93,61	50,13	6,39
	Septiembre	92,94	51,43	7,06
	Diciembre	92,69	48,78	7,31
2009	Marzo	91,42	52,00	8,58
	Junio	91,66	51,61	8,34
	Septiembre	90,94	51,66	9,06

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jose Luis Darquea H

El aumento de la tasa de desempleo hace que aumente la pobreza en el Ecuador y que disminuya el poder adquisitivo de las personas, lo que hace que las empresas pierdan clientes ya que estos no pueden pagar por la adquisición de bienes y productos varios.

Conclusión.

El alto índice de subempleados en el Ecuador nos indica que el 50% de los ecuatorianos que se encuentran dentro de la población económicamente activa (PEA) tienen ingresos inferiores al salario mínimo vital lo que hace que no tengan el poder adquisitivo para comprar productos y servicios suntuarios, así también el aumento en el índice de desempleo nos indica un aumento de la pobreza en el país lo que hace que menos ecuatorianos puedan adquirir productos y servicios que no satisfagan sus necesidades básicas.

Amenazas

- Incapacidad de más del 50% de la población ecuatoriana para cubrir sus necesidades básicas.
- Alto índice de desempleo reduce la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas.

FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad la tecnología es un factor muy importante en las empresas debido a que esta permite facilitar las actividades, mejorar los tiempos de espera, mejorar los productos, entre otras ventajas que brinda.

Para una comercializadora de químicos para la curtiembre es importante ya que permitirá mejorar los procesos internos de la empresa como también de la elaboración de cuero, así como la reducción de costos para los clientes.

Dentro del factor tecnológico vamos a tomar en cuenta lo siguiente.

- Paquete de Software
- Maquinaria para laboratorios en la fabricación de cuero

Paquetes de software

Actualmente existen un sinnúmero de herramientas y software que permiten una mejor gestión en las empresas, sin embargo para efecto de este estudio centramos la atención en software administrativos contables y de control de inventarios, los mismos ayudan a las empresas a reducir costos y tiempo en los procesos administrativos.

Sistema Contable Administrativo microSQL Plus

Este software permite llevar un control adecuado en las siguientes áreas de la empresa:

Caja y Bancos.- El Sistema realiza cierres mensuales para impedir cambios después del cierre, permite el manejo de las cuentas y todas las transacciones que tienen relación con el dinero en si. Cheques que entran y salen, cobros, depósitos etc.

Contabilidad.- El sistema brinda balances consolidados, permite contabilizar en línea y por módulos, al momento de hacer un diario contable, el sistema puede afectar con los valores de las transacciones al módulo de tesorería o al módulo de proveedores o al módulo de clientes. Evitando tener que ingresar doblemente la información

Compras.- Al crear un proveedor valida el RUC o número de cédula, Permite hacer la retención en la fuente al momento de registrar la compra, sin necesidad de saber valores o datos del proveedor, en una misma ventana de un proveedor, se verá el estado de cuenta, facturas con saldo, facturas recibida, retenciones emitidas, ranking de los mejores proveedores.

Ventas.- Genera la venta y saca directamente de inventario, realiza automáticamente las retenciones, en una misma ventana de un cliente, se verá el estado de cuenta, facturas con saldo, facturas emitidas, retenciones recibidas, ranking de los mejores clientes.

Inventarios.- Manejo de números de serie, define sus propias transacciones, desde cualquier módulo y a cualquier momento y con una tecla, el sistema presenta la lista de precios con la existencia actual, el costo promedio y el precio de la última compra, en la misma ventana del producto se verá el kardex, proveedores donde se adquirió, clientes donde se vendió y ranking de los artículos más vendidos.

El precio de este software contable es de 1500 dólares incluido el IVA.

Anexos transaccionales.- El sistema crea los anexos que se deben pasar al SRI (Servicio de Rentas Internas) en base a las compras y ventas.

Formulas Financieras.- Se puede crear índices para el manejo y control de la gestión de la empresa.

Conclusión.

Existen software contables con precios accesibles para las empresas pequeñas y que les permitirán mantener un mejor control de sus cuentas y de sus inventarios, así también podrán realizar de una mejor manera su contabilidad reduciendo costos y tiempo.

Oportunidad

- Software contables a precios accesibles permitirán reducir costos y tiempos

Maquinaria para Laboratorios en la Fabricación De Cuero

En este punto se podrá conocer todo lo que la industria ofrece al mercado en tecnología para laboratorios, esto es: pruebas, medición y controles de la calidad del cuero, a continuación detallaremos la maquinaria existente y los precios en los que fluctúan las mismas.

- Bombo de ensayos, tienen precios entre \$5.400 y \$25.000 dólares
- Equipo de pistola instalado, desde \$300 hasta \$ 8.000 dólares.
- Equipos de medición y controles varios, desde \$720 hasta \$20.000 dólares

Conclusión.

En el mercado nacional e internacional existen las maquinarias necesarias para tener un laboratorio que le permita, a la empresa que lo disponga, tener una ventaja competitiva muy fuerte sobre la competencia, lastimosamente por el alto precio económico que eso representa. No existe en el país una casa química que cuente con un laboratorio completo, para realizar pruebas de sus productos.

Amenaza

- Altos precios de la maquinaria necesaria

4.1.2 Micro ambiente

PROVEEDORES (DISTRIBUIDORES)

Quimidarq cuenta con una gama de proveedores muy variada, principalmente están las dos casas químicas internacionales que le abastecen de los productos para comercializar en el país, adicionalmente están las empresas que le brindan el servicio de logística y transporte tanto internacional como nacional y por último esta

distribuidores varios locales, quienes son los encargados de proveer bienes o servicios para el desarrollo de sus actividades diarias.

Análisis de Proveedores

Resultados de la encuesta

A continuación se presentara el análisis de las encuestas realizadas a los proveedores; cabe indicar que la Empresa a considerado más relevante los resultados de satisfacción y relación con sus grandes proveedores, razón por la cual la encuesta fue dirigida principalmente a estos proveedores.

1. ¿Cuál es el tiempo de relación con la empresa?

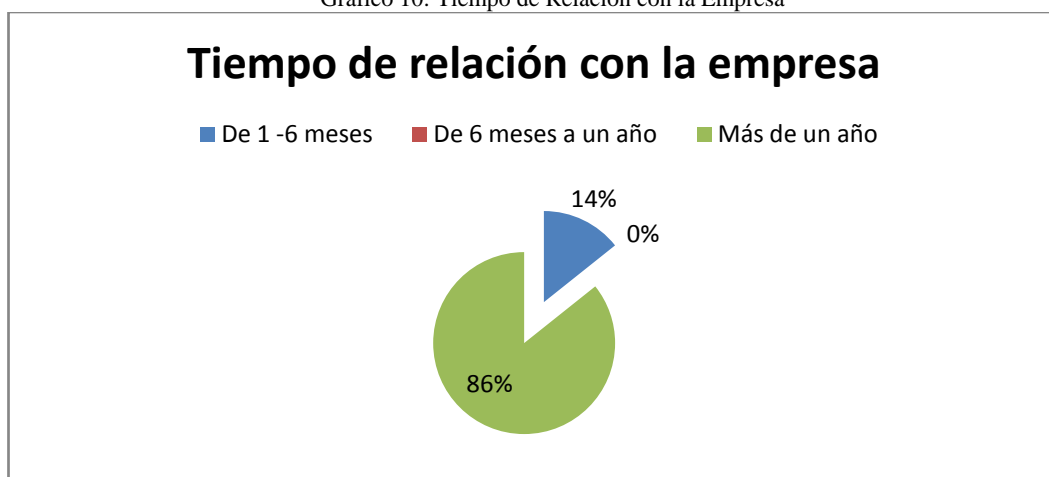
Cuadro 14: Tiempo de relación con la empresa.

CRITERIO	DATOS	%
DE 1 A 6 MESES	1	14%
DE 6 MESES A UN AÑO	0	0%
MAS DE UN AÑO	6	86%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Grafico 10: Tiempo de Relación con la Empresa



Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Como podemos ver en la gráfica la relación de Quimidarq con la mayoría de sus proveedores principales es de un año, lo cual es bueno para la empresa ya que demuestra que existe confianza para la compra y venta

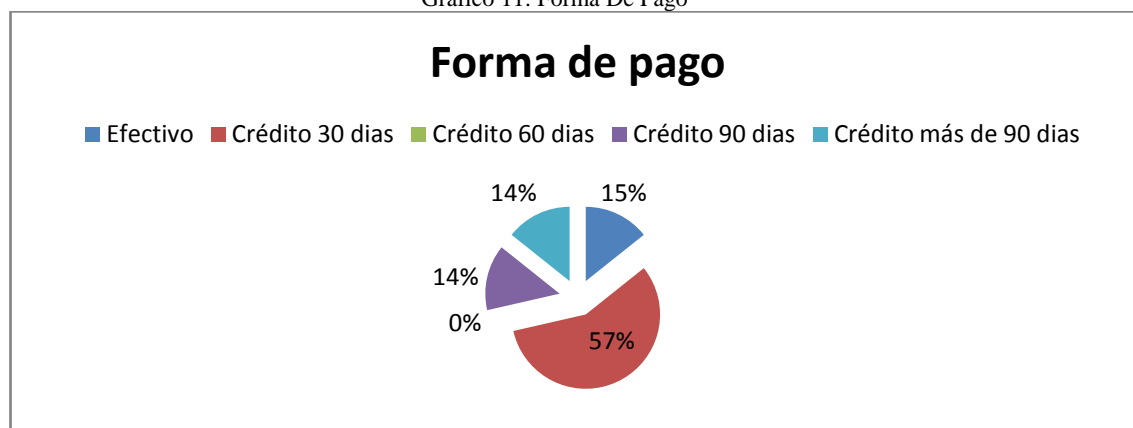
2. ¿Cuál es la forma de pago de la empresa?

Cuadro 15: Forma de Pago.

CRITERIO	DATOS	%
Efectivo	1	14%
Crédito 30 días	4	57%
Crédito 60 días	0	0%
Crédito 90 días	1	14%
Crédito más de 90 días	1	14%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 11: Forma De Pago



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Tener crédito con los proveedores es muy importante para la empresa ya que le permite utilizar estos recursos financieros en otros aspectos importantes para la Quimidarq. Especialmente con sus dos proveedores mas fuertes con los que tiene noventa y ciento veinte días plazo desde que la mercadería sale del puerto.

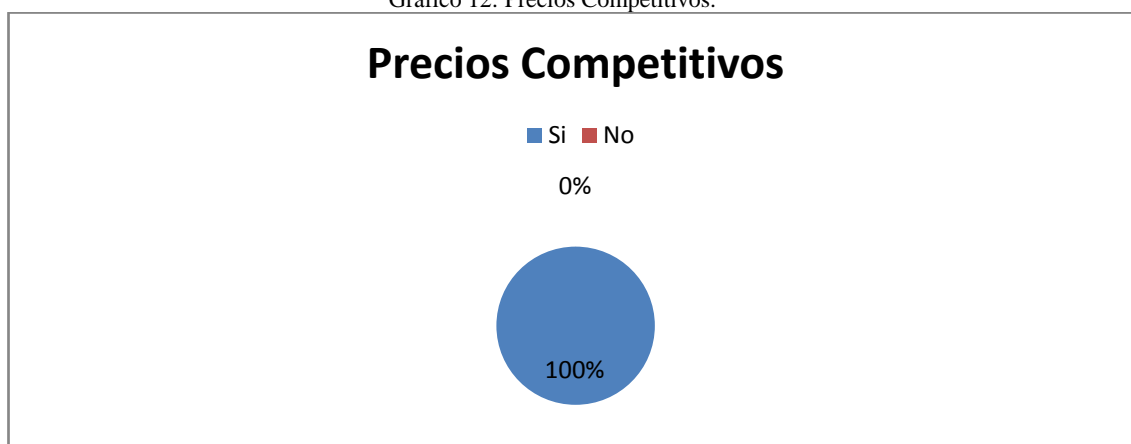
3.- A su criterio, indique ¿Considera que los precios de los productos que Ud provee a Quimidarq son competitivos?

Cuadro 16: Precios Competitivos.

CRITERIO	DATOS	%
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 12: Precios Competitivos.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

El 100% de los proveedores manifiestan que sus precios son competitivos, esto ayuda a la empresa a escoger los productos de buena calidad y de mejor precio entre todos los proveedores, lo que hace que la empresa tenga menores costos y pueda ofertar sus productos y servicios a un precio competitivo.

4.- ¿La empresa se ha retrasado en sus pagos?

Cuadro 17: Retraso en Pagos.

CRITERIO	DATOS	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	14%
NUNCA	6	86%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 13: Retraso en Pagos.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

La buena relación con los proveedores se debe a que Quimidarq, muy rara vez se retrasa en los pagos con estos, lo cual es una fortaleza para la empresa ya que tiene argumentos para mejorar la relación de negociación con los mismos en cuanto a los plazos que se mantienen para el pago de sus deudas.

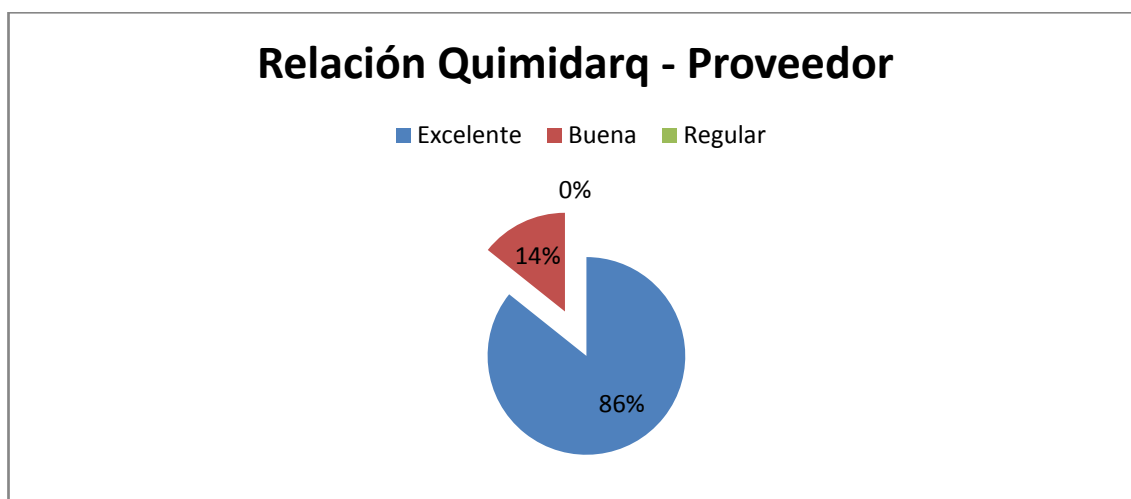
5. ¿Cómo es su relación con la empresa?

Cuadro 18: Relación con la Empresa.

CRITERIO	DATOS	%
Excelente	6	86%
Buena	1	14%
Regular	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 14: Relación con la Empresa.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Quimidarq mantiene una Excelente relación con el 80% de sus proveedores, lo cual es muy importante ya que tiene la confianza de los mismos al momento de negociar con ellos.

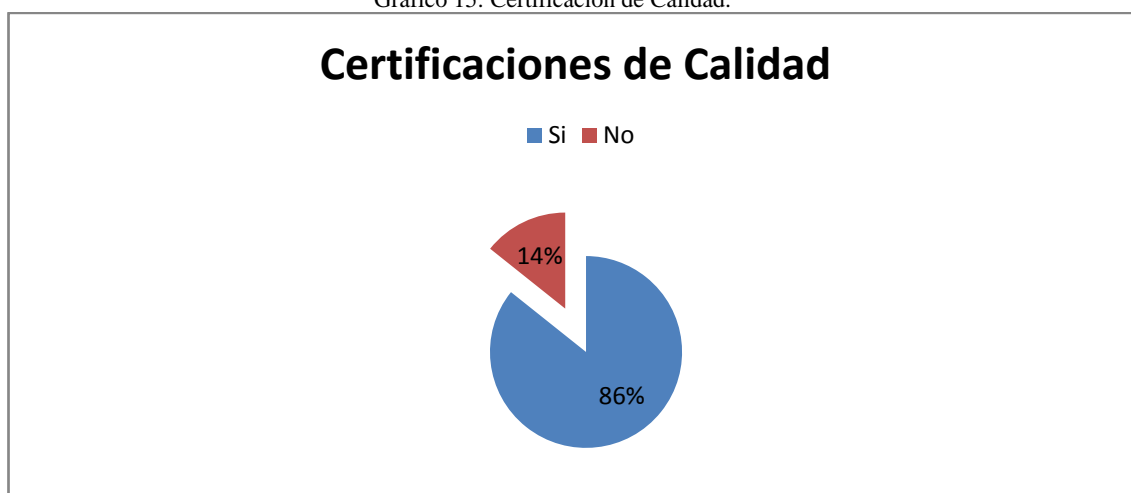
6. ¿Tiene alguna certificación de calidad en sus productos?

Cuadro 19: Certificación de Calidad.

CRITERIO	DATOS	%
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 15: Certificación de Calidad.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

La mayoría de proveedores de Quimidarq trabaja con certificaciones de calidad en sus productos, lo cual es positivo para la empresa ya que al ser una comercializadora transmite esa calidad a sus clientes.

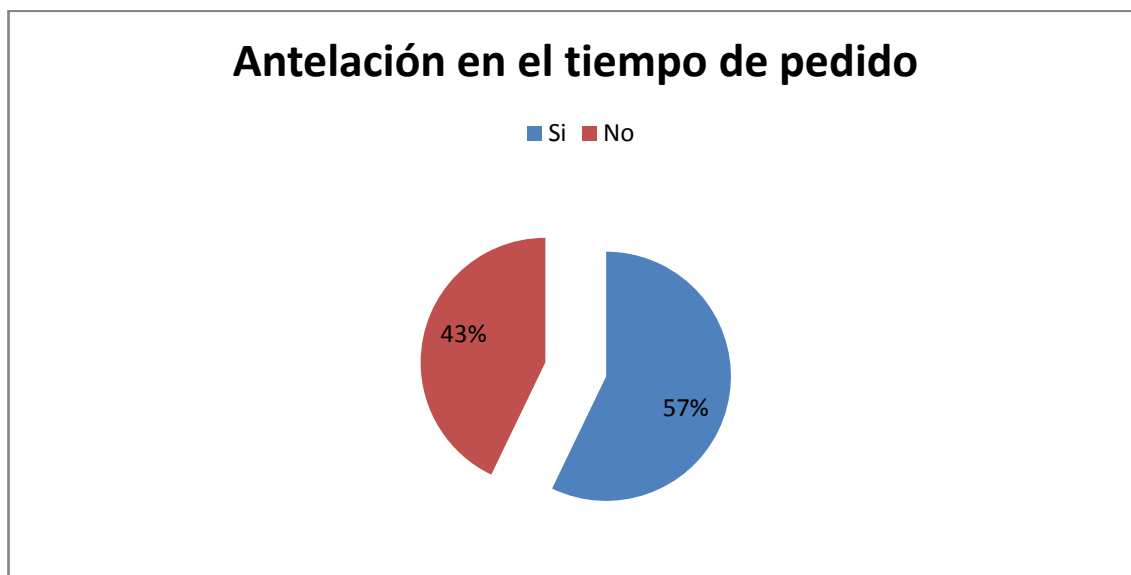
7.- ¿Los pedidos solicitados por Quimidarq son realizados con la debida anticipación?

Cuadro 20: Anticipación en los Pedidos.

CRITERIO	DATOS	%
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 16: Anticipación en los Pedidos.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Los pedidos que realiza Quimidarq en un 60% de las veces son realizados a tiempo lo que permite a la empresa manejar de buena manera su relación con los proveedores y facilitar el trabajo de ellos y que las entregas se realicen a tiempo. Pero se debe mejorar mucho con el 40% de proveedores que se solicita los productos a último momento, lo que muchas veces causa pérdidas en ventas por no tener el producto en el tiempo en que el cliente lo necesita.

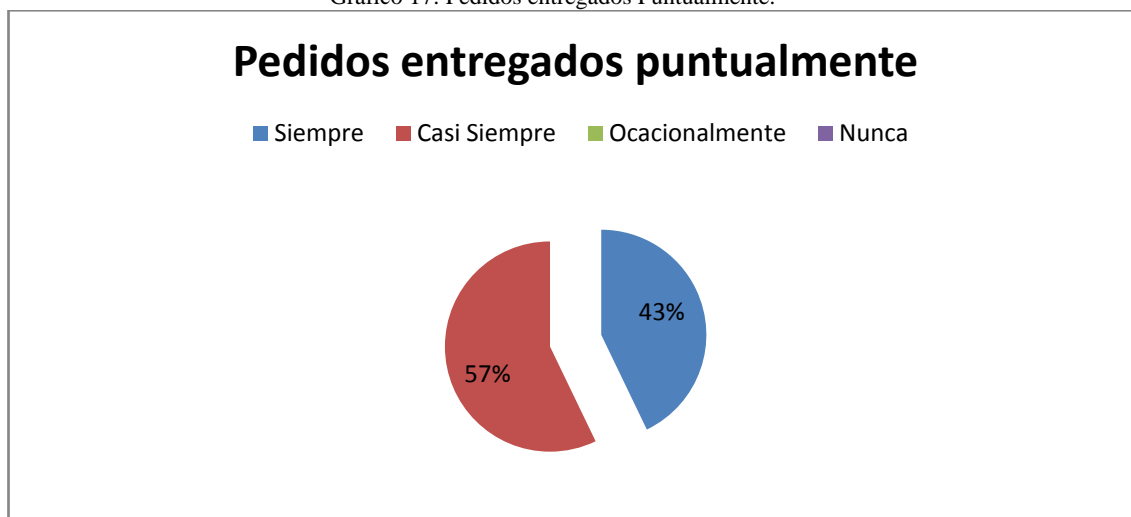
8. ¿Los pedidos solicitados por Quimidarq son entregados puntualmente?

Cuadro 21: Pedidos entregados Puntualmente.

CRITERIO	DATOS	%
Siempre	3	43%
Casi Siempre	4	57%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 17: Pedidos entregados Puntualmente.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

La entrega puntual de los productos que solicita la empresa es de gran ayuda ya que le permite tener todos los insumos necesarios para su comercialización y así satisfacer todos los requerimientos de sus clientes.

Oportunidades

- Relaciones largas y confianza con los proveedores
- Facilidades de pago para la empresa
- Costos competitivos de insumos y materias primas.
- Confianza de los proveedores al no tener retrasos en los pagos.
- Productos comercializados con certificaciones de calidad.
- Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos por la empresa.

Amenazas

- Falta de anticipación por parte de Quimidarq en realizar los pedidos a casi la mitad de sus proveedores.

CLIENTES

Quimidarq cuenta con una amplia y diversa gama de clientes dentro de los productos que ofrece al sector cuero, principalmente esta investigación se realizará el análisis a

los clientes actuales de la empresa, con los cuales la relación que se mantiene es directa.

Para conocer más sobre nuestros actuales clientes se ha realizado una encuesta la misma que tiene los siguientes objetivos:

- Analizar las cualidades preponderantes de los clientes al momento de realizar la decisión de compra.
- Conocer sobre gustos, preferencias, modos de pago y publicidad que los clientes prefieren.
- Destino de los artículos finales del cliente.
- Conocer la aceptación de las marcas representadas para los clientes.

Este análisis ayudara a determinar las nuevas necesidades y deseos de los consumidores tomando en cuenta la evolución de aspectos tales como: Capacidad de producción, Preferencias y niveles de satisfacción, con lo que se diseñará estrategias que ayuden a enfocarnos de mejor manera en nuestros clientes actuales

Resultados de la Encuesta

A continuación mostramos los resultados de la encuesta realizada a los clientes de Quimidarq, esta se la realizó a 71 clientes actuales de acuerdo a la muestra calculada anteriormente.

1.- ¿Qué es lo más importante en el proceso de remojo y depilado para usted?
 Clasifique las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6 (menor).

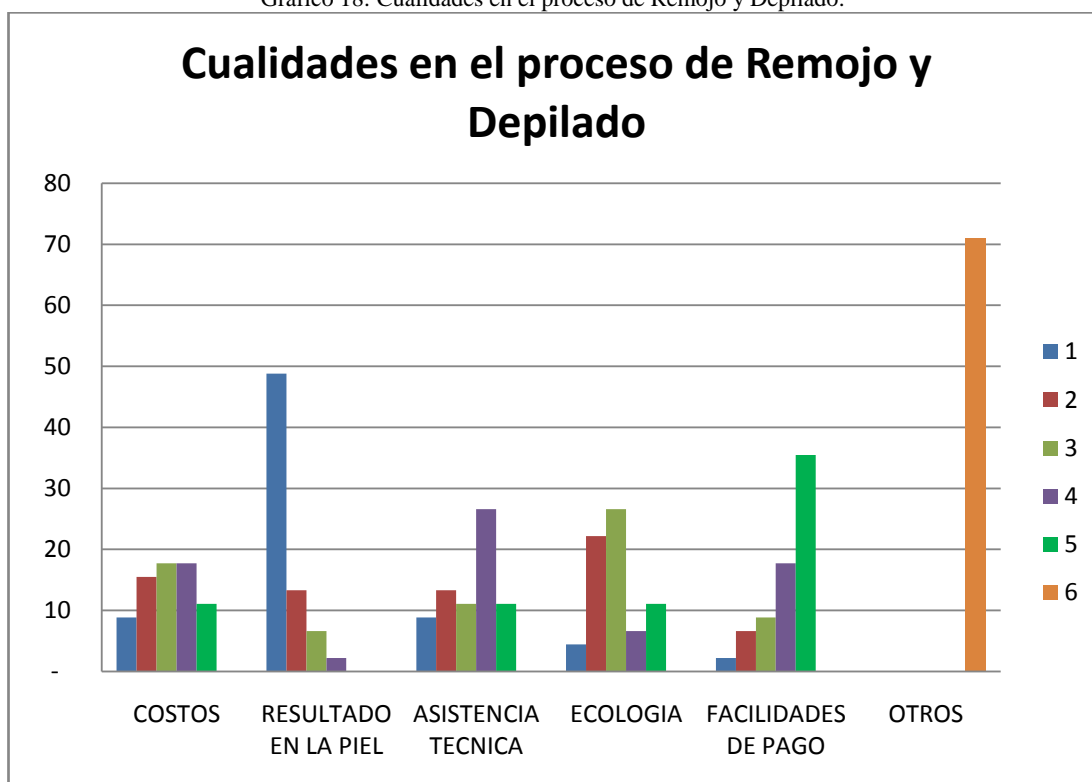
Cuadro 22: Cualidades en el proceso de Remojo y Depilado.

ATRIBUTOS	1		2		3		4		5		6	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
COSTOS	8	11.27%	16	22.54%	18	25.35%	18	25.35%	11	15.49%	-	0.00%
RESULTADO EN LA PIEL	48	67.61%	13	18.31%	7	9.86%	2	2.82%	1	1.41%	-	0.00%
ASISTENCIA TECNICA	9	12.68%	13	18.31%	11	15.49%	27	38.03%	11	15.49%	-	0.00%
ECOLOGIA	4	5.63%	22	30.99%	26	36.62%	7	9.86%	12	16.90%	-	0.00%
FACILIDADES DE PAGO	2	2.82%	7	9.86%	9	12.68%	17	23.94%	36	50.70%	-	0.00%
OTROS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	71	100.00%
TOTAL	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Gráfico 18: Cualidades en el proceso de Remojo y Depilado.



Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Como muestra la gráfica, para la mayoría de los clientes la cualidad que valora al momento de realizar la compra es el resultado que se obtiene en la piel, dándonos un 67.61%, sin dejar a un lado un grupo interesante de clientes que consideran al costo y la asistencia técnica que se les pueda proporcionar. Un dato importante a tener en cuenta es la parte ecológica ya que para el 30.99% el segundo punto a tener en cuenta es la Ecología.

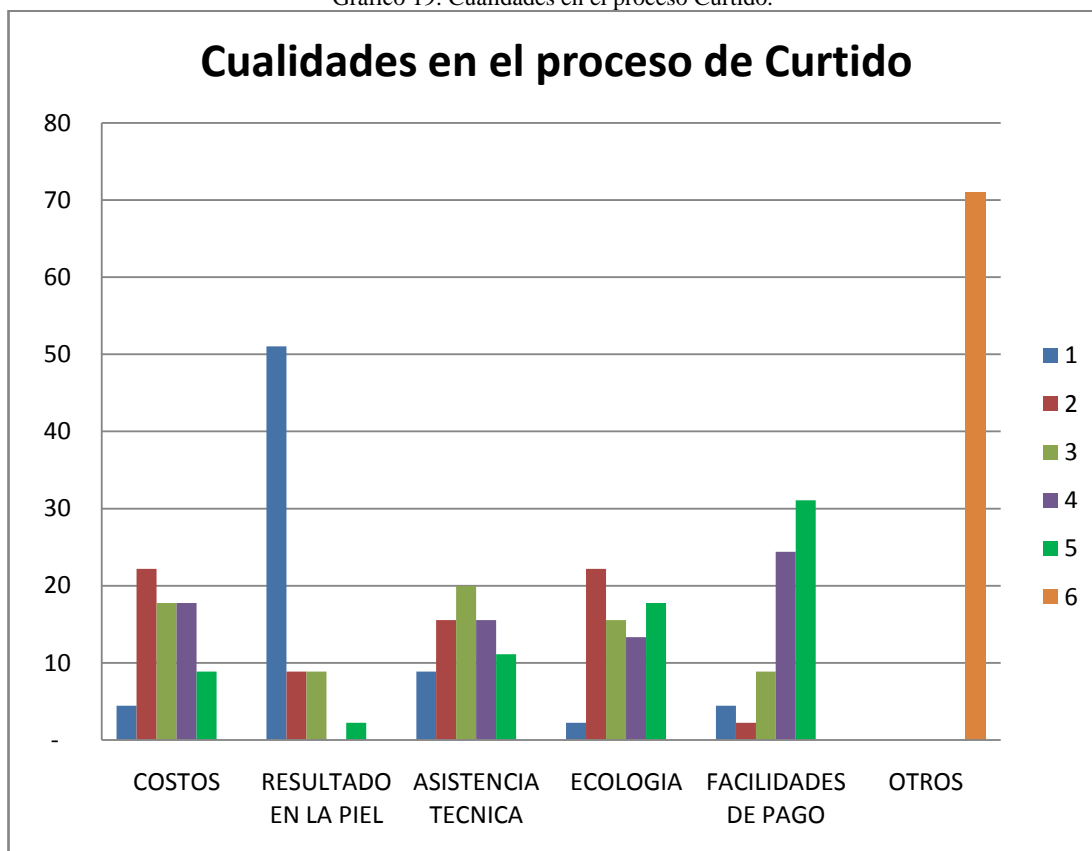
2.- ¿Qué factor es el de mayor relevancia para usted al momento de tomar la decisión de compra auxiliares químicos para el proceso de curtido? Clasifique las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6 (menor).

Cuadro 23: Cualidades en el proceso de Curtido.

ATRIBUTOS	1		2		3		4		5		6	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
COSTOS	5	7.04%	22	30.99%	17	23.94%	18	25.35%	9	12.68%	-	0.00%
RESULTADO EN LA PIEL	51	71.83%	9	12.68%	9	12.68%	-	0.00%	2	2.82%	-	0.00%
ASISTENCIA TECNICA	9	12.68%	15	21.13%	20	28.17%	16	22.54%	11	15.49%	-	0.00%
ECOLOGIA	2	2.82%	22	30.99%	16	22.54%	13	18.31%	18	25.35%	-	0.00%
FACILIDADES DE PAGO	4	5.63%	3	4.23%	9	12.68%	24	33.80%	31	43.66%	-	0.00%
OTROS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	71	100.00%
TOTAL	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 19: Cualidades en el proceso Curtido.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

La tendencia se repite al proceso de remojo y pelambre, y con datos muy similares, la gran mayoría de los clientes un 71.83% analiza el resultado que los productos le pueden ofrecer sobre la piel. En este proceso la asistencia técnica se ve mayormente solicitada para ciertos clientes con un 12.68%. En segundo lugar de importancia encontramos el costo y la parte Ecológica con un 30.99%. Por lo que son temas a tener en cuenta.

**3.- ¿Qué es lo más importante en el proceso de recurtición para usted?
Clasifique las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6
(menor).**

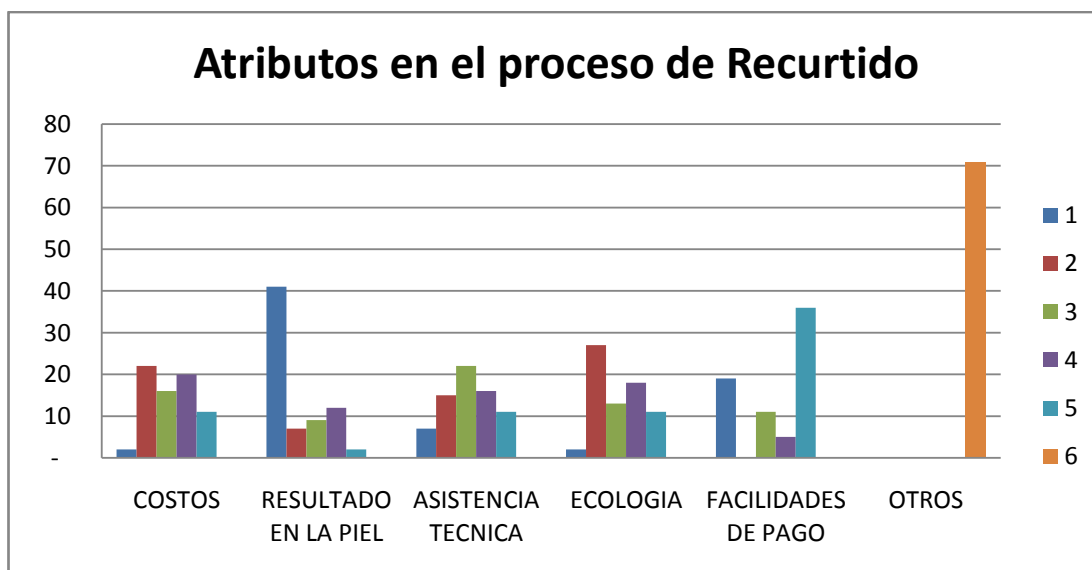
Cuadro 24: Cualidades en el proceso de Recurtido.

ATRIBUTOS	1		2		3		4		5		6	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
COSTOS	2	2.82%	22	30.99%	16	22.54%	20	28.17%	11	15.49%	-	0.00%
RESULTADO EN LA PIEL	41	57.75%	7	9.86%	9	12.68%	12	16.90%	2	2.82%	-	0.00%
ASISTENCIA TECNICA	7	9.86%	15	21.13%	22	30.99%	16	22.54%	11	15.49%	-	0.00%
ECOLOGIA	2	2.82%	27	38.03%	13	18.31%	18	25.35%	11	15.49%	-	0.00%
FACILIDADES DE PAGO	19	26.76%	-	0.00%	11	15.49%	5	7.04%	36	50.70%	-	0.00%
OTROS		0.00%		0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	71	100.00%
TOTAL	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Gráfico 20: Cualidades en el proceso Recurtido.



Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Dentro de este proceso como se puede ver en la gráfica el 57.75% de los clientes actuales de Quimidarq consideran los resultados obtenidos en la piel como el primer factor a tener en cuenta al momento de realizar la compra de químicos. Como en los casos anteriores la ecología es un tema de peso con un 38.03% se convierte en el segundo factor a tener en cuenta al momento de realizar una compra.

4.- ¿Qué es lo más importante en el proceso de acabado para usted? Clasifique las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6 (menor).

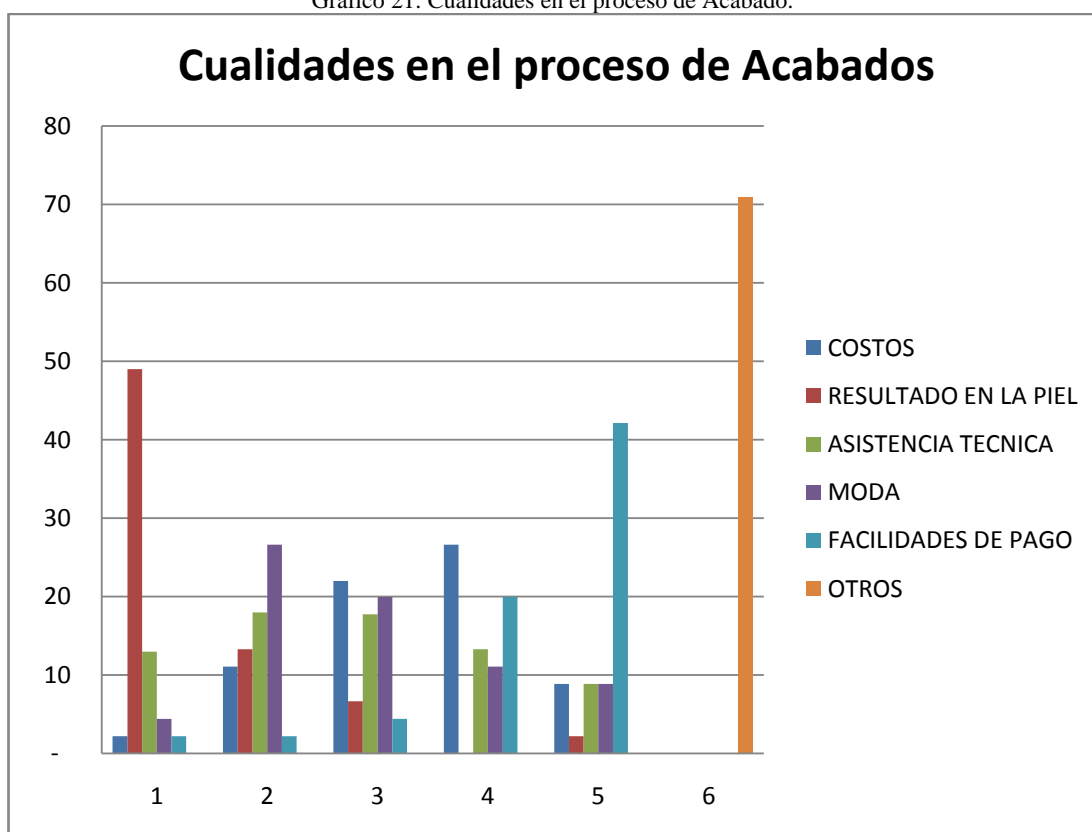
Cuadro 25: Cualidades en el proceso de Acabado.

ATRIBUTOS	1		2		3		4		5		6	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
COSTOS	2	2.82%	11	15.49%	22	30.99%	27	38.03%	9	12.68%	-	0.00%
RESULTADO EN LA PIEL	45	63.38%	13	18.31%	7	9.86%	-	0.00%	2	2.82%	-	0.00%
ASISTENCIA TECNICA	13	18.31%	18	25.35%	18	25.35%	11	15.49%	9	12.68%	-	0.00%
MODA	4	5.63%	27	38.03%	20	28.17%	13	18.31%	9	12.68%	-	0.00%
FACILIDADES DE PAGO	7	9.86%	2	2.82%	4	5.63%	20	28.17%	42	59.15%	-	0.00%
OTROS		0.00%		0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	71	100.00%
TOTAL	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Grafico 21: Cualidades en el proceso de Acabado.



Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

La mayoría de clientes de Quimidarq es decir el 63.38% considera que el resultado final que se pueda obtener en el proceso de acabado es el primer factor a tener en cuenta, mientras que un 18.31% considera que la asistencia técnica es el primer factor a tener en cuenta al momento de tomar la decisión de compra. La moda se convierte en el segundo factor a tener en cuenta para una gran mayoría un 38.03% lo cree así.

5.- ¿Cómo se entero de los productos que usa?

Cuadro 26: Medio por el cual se conoce los productos.

ATRIBUTOS	DATOS	
	#	%
REVISTAS Y PERIODICOS	2	2.82%
RECOMEDACIONES	26	36.62%
CHARLAS	10	14.08%
VISITA PERSONAL	31	43.66%
OTROS	2	2.82%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 22: Medio por el cual se conoce los productos.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Un 44% de los clientes conocen los productos que utilizan, porque han tenido una visita personal que les hablo del producto, un 36% por que se los han recomendado, el 14% por medio de charlas que se han dictado y el 6% restante esta dividido en un 3% por revistas o periódicos y el otro 3% por otros medios. Esto nos da como pauta que es de suma importancia la visita constante al cliente y con la atención técnica respectiva, como mantener productos de calidad para que se difunda el boca a boca entre clientes.

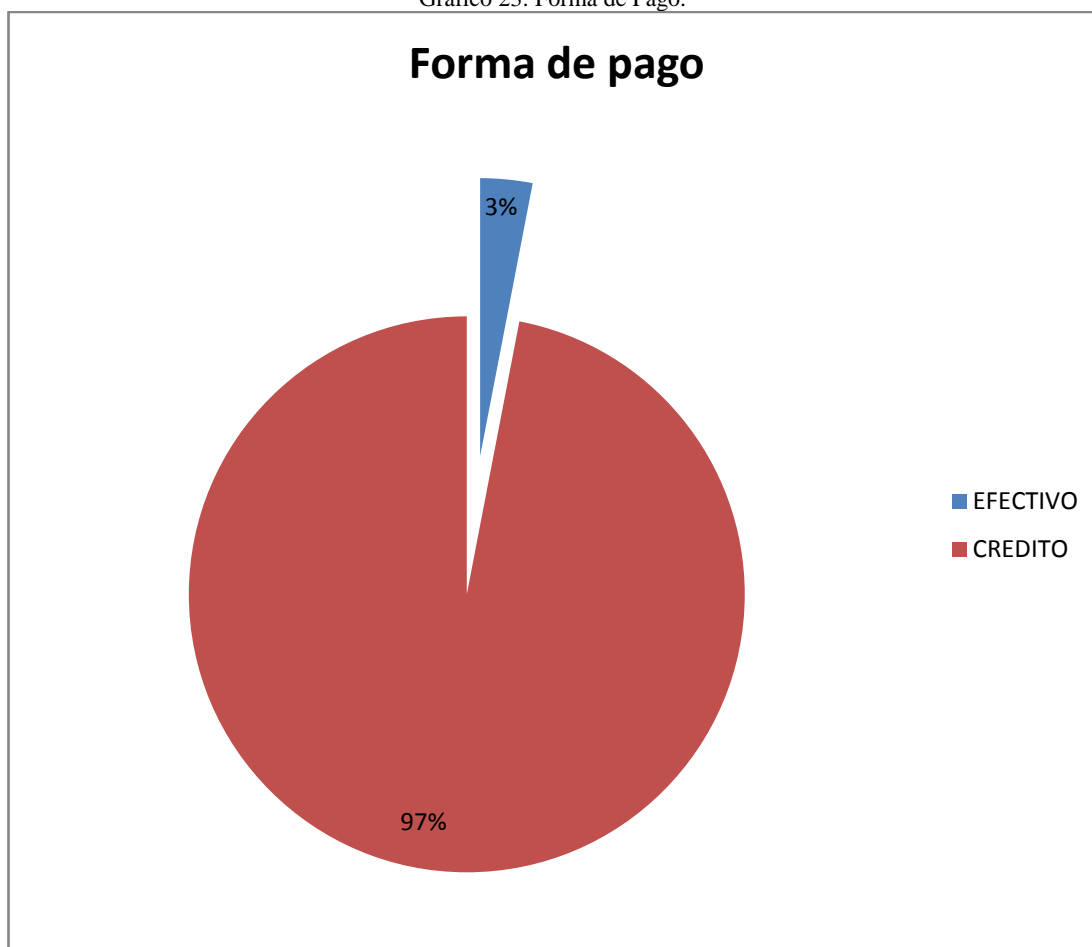
6.- ¿De que forma realiza el pago generalmente?

Cuadro 27: Forma de Pago.

CARACTERISTICAS	DATOS	
	#	%
EFFECTIVO	2	2.82%
CREDITO	69	97.18%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 23: Forma de Pago.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Como el grafico lo demuestra es evidente que la gran mayoría un 97% de los clientes realiza los pagos a crédito y tan solo un 3% de contado. Es debido a esto que Quimidarq debe tener políticas de crédito bien definidas ya que sus ventas en gran medida se van a ver afectadas por este factor.

6.1- ¿Estaría dispuesto a realizar pagos de contado a cambio de descuentos?

Cuadro 28: Descuentos por Pronto pago..

RESPUESTAS	DATOS	
	#	%
SI	34	47.89%
NO	37	52.11%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 24: Descuentos por Pronto Pago.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

El 52% de los clientes no estarían dispuestos a realizar pagos de contado a cambio de descuentos, mientras un 48% de los clientes si estaría dispuesto. Lo que permite tener una herramienta más a Quimidarq, para poder mejorar el flujo de efectivo de en los meses que así lo requiera.

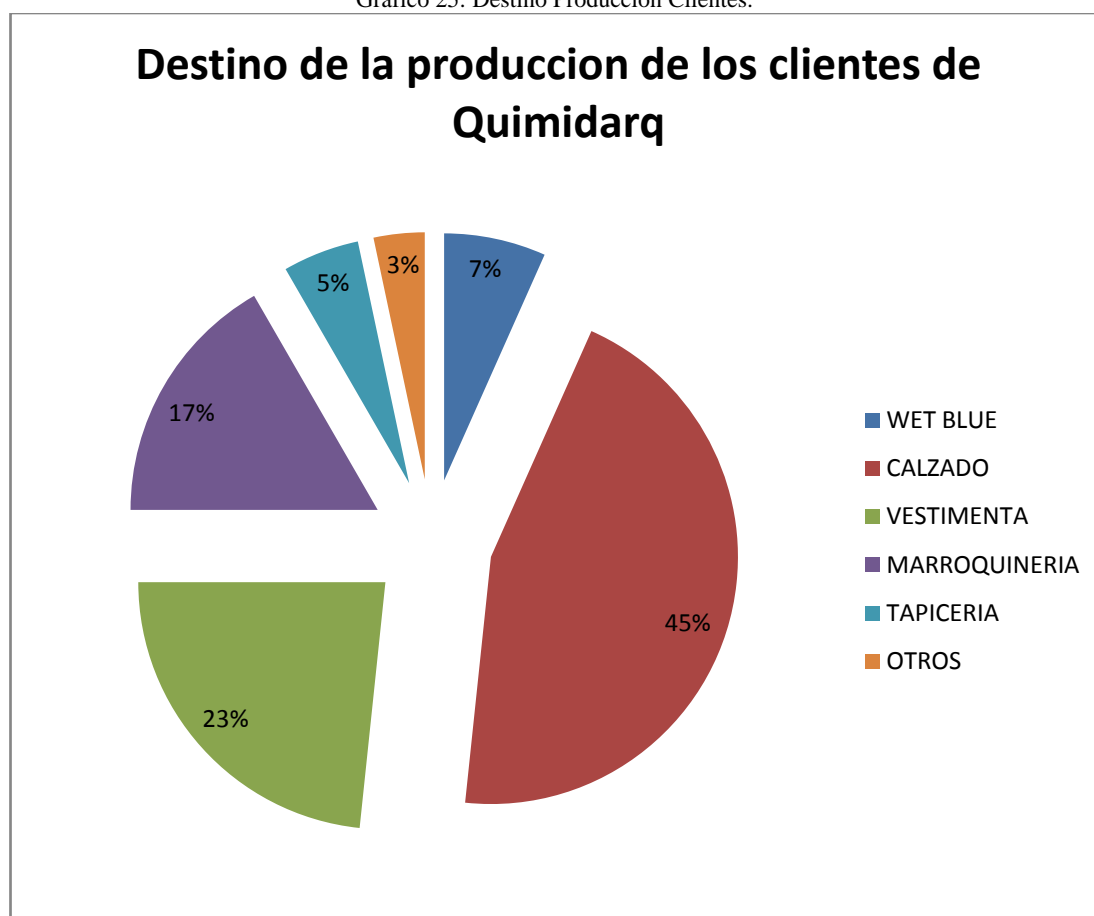
7- ¿Marque con una X el enfoque principal de su producción?

Cuadro 29: Destino Producción Clientes.

RESPUESTA	DATOS	
	#	%
WET BLUE	5	7.04%
CALZADO	32	45.07%
VESTIMENTA	17	23.94%
MARROQUINERIA	12	16.90%
TAPICERIA	4	5.63%
OTROS	1	1.41%
TOTAL	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 25: Destino Producción Clientes.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

La gran mayoría de los clientes de Quimidarq un 45% destina su producción a la elaboración de cuero para calzado, otro gran grupo el 23% lo realiza para vestimenta, un 17% produce cuero para marroquinería, un 7% solo llega su producción hasta wet blue, un 5% lo ubica en el sector de tapicería y un 3% restante lo destina a otro tipo de artículos. Este enfoque nos permite alinear la producción de nuestros clientes con el tipo de productos que se importa, especialmente en lo que acabados se refiere. Sabiendo que la producción mayoritaria esta destinada a calzado y vestimenta.

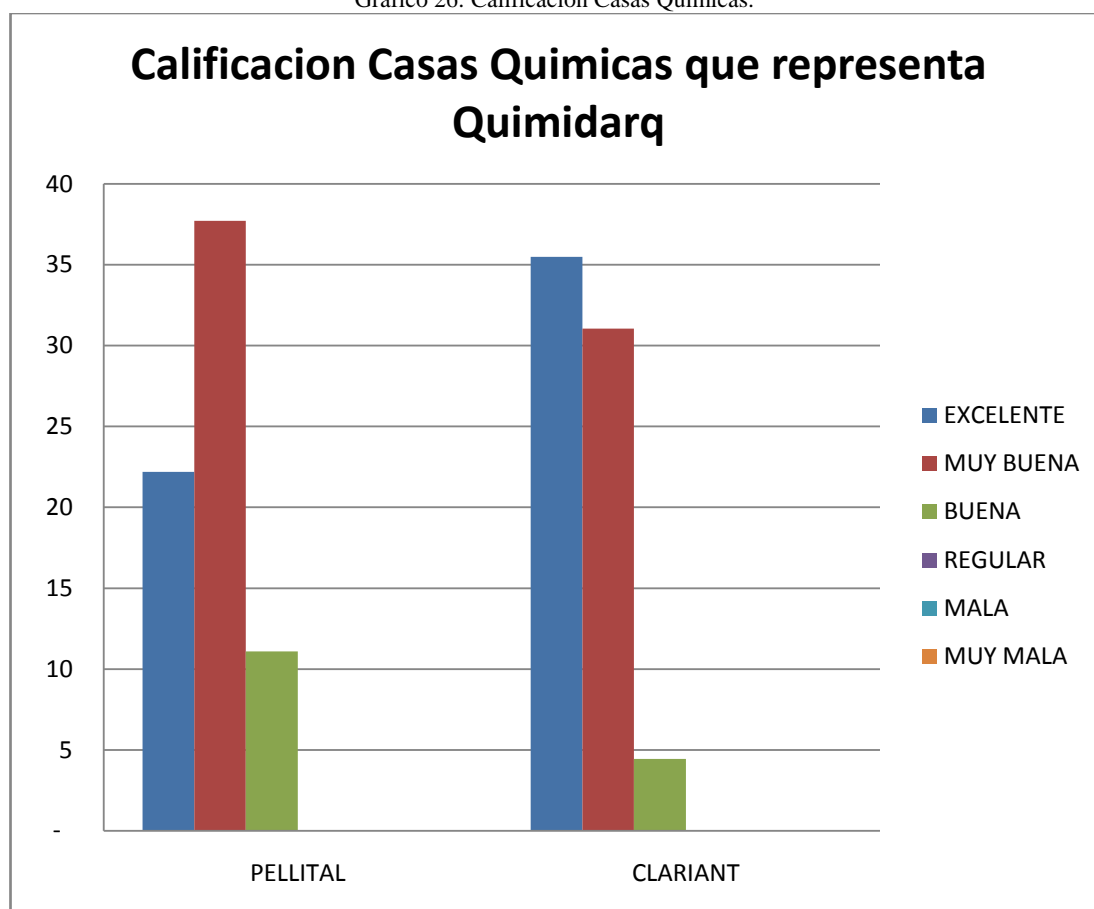
8.- ¿Qué calificación daría a los productos de las casas químicas:

Cuadro 30: Calificación Casas Químicas.

RESPUESTA	CLARIANT		PELLITAL	
	#	%	#	%
EXCELENTE	36	50.70%	22	30.99%
MUY BUENA	31	43.66%	38	53.52%
BUENA	4	5.63%	11	15.49%
REGULAR	-	0.00%	-	0.00%
MALA	-	0.00%	-	0.00%
MUY MALA	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL	71	100%	71	100%

Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Grafico 26: Calificación Casas Químicas.



Elaborado por: José Luis Darquea H.
Fuente: Encuestas

Connotación Gerencial

Según los datos arrojados por la encuesta se puede observar que las dos casas químicas que Quimidarq representan tienen buena acogida dentro de sus clientes. A tal punto que un 30.99% de los clientes considera que Pellital posee productos excelentes, luego tenemos que un 53.52% considera muy buenos los productos, y tan solo un 15.49% los consideran buenos. Mientras que un 50.70% cree que Clariant tiene productos Excelentes, un 43.66% la consideran muy buenos y solo el 5.63% los consideran buenos.

Dentro de las consideraciones que podemos hacer es, en primer lugar que los productos de la marca Clariant son mejor vistos que la marca Pellital por lo clientes de Quimidarq. A pesar que en este caso son productos que se utilizan en diferentes procesos de producción del cuero. Y en segundo lugar que a pesar de la consideración anterior, ninguna de las dos marcas está considerada como regulares, malas o peor muy malas por ningún cliente. Lo que da confianza a Quimidarq para seguir comercializando los productos de estas casas químicas.

Oportunidades

- Quimidarq posee las características que los clientes buscan al momento de tomar una decisión de compra.
- Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan a través de medios económicos y factibles de realizar.
- Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realizar pronto pago a cambio de descuentos.
- Conocer el destino final de la producción de los clientes.
- Las casas químicas que Quimidarq representa poseen productos que son muy bien vistos por sus clientes.

Amenazas

- La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.

COMPETENCIA

La provincia de Tungurahua se caracteriza por la elaboración y comercialización de cuero, es aquí donde está concentrado más del 85% de la producción nacional, creando un mercado bastante interesante pero a la vez complicado, ya que los proveedores de productos químicos para la curtiembre cada vez somos más, y la mayoría ofrecemos productos sustitutos entre la competencia, diferenciándonos por factores que se analizarán a continuación.

Dentro de este campo se analizará a las principales competencias que posee Quimidarq en la ciudad de Ambato, las mismas que deberán mostrar características similares, ofreciendo productos y servicios acorde con los que ofrece la empresa objeto de estudio.

Haciendo un pequeño análisis y barrido de información con la administración de la empresa Quimidarq, se llegó a la conclusión de que los principales competidores son los siguientes: Imcalvi, Quimicur, Trumpler, Gulmens S.A, Suela y Cuero.

Características de la competencia

Imcalvi

- Precios bajos.

- Buena calidad en sus productos.
- Su ubicación es muy buena, considerando que se encuentra en el parque industrial.
- Facilidades de Pago.
- Asesoría local insuficiente.
- Ofrece productos básicos, que es un enganche para los clientes

Quimicur

- Precios módicos.
- Excelente calidad en sus productos.
- Servicio al cliente cumple con los estándares.
- Buena ubicación.
- Ofrece productos básicos, que es un enganche para los clientes.
- Poseen laboratorio de pruebas.

Trumpler

- Precios locales son muy elevados.
- Ofrece importaciones directas a muchos clientes, con lo cual los precios para esos clientes son muy bajos.
- No brinda un buen servicio al cliente localmente.

- Ofrece mucha asistencia técnica del exterior.

Gulmens

- Precios módicos
- El propietario es dueño de una curtiembre, con lo que ofrecen servicio de maquila y utilización muchos de sus productos. Además que esto lo utilizan como garantía para que los clientes les cancelen las deudas pendientes ya que no les permiten sacar el cuero mientras no cancelan.
- Buena atención
- Buena ubicación.

Suela y Cuero

- Bajos Precios
- Buena ubicación.
- La atención al cliente no es la mejor.
- Tienen variedad de productos.
- El propietario es dueño de una curtiembre, con lo que ofrecen servicio de maquila y utilización muchos de sus productos.
- No son muy bien aceptados por las curtiembres grandes.

Factores de éxito

Se consideran algunas variables y criterios para medir el nivel de éxito tanto de Quimidarq como de sus principales competidores, de las cuales destacamos las siguientes:

- Precio.
- Calidad.
- Servicio técnico.
- Ubicación.
- Atención al cliente.

El resultado obtenido se lo plasma en una tabla, dando valores de 1 a 5 (1 es el valor más bajo y 5 es el más alto), con la finalidad de ponderar los factores de éxito de cada empresa. Los resultados se analizan a continuación.

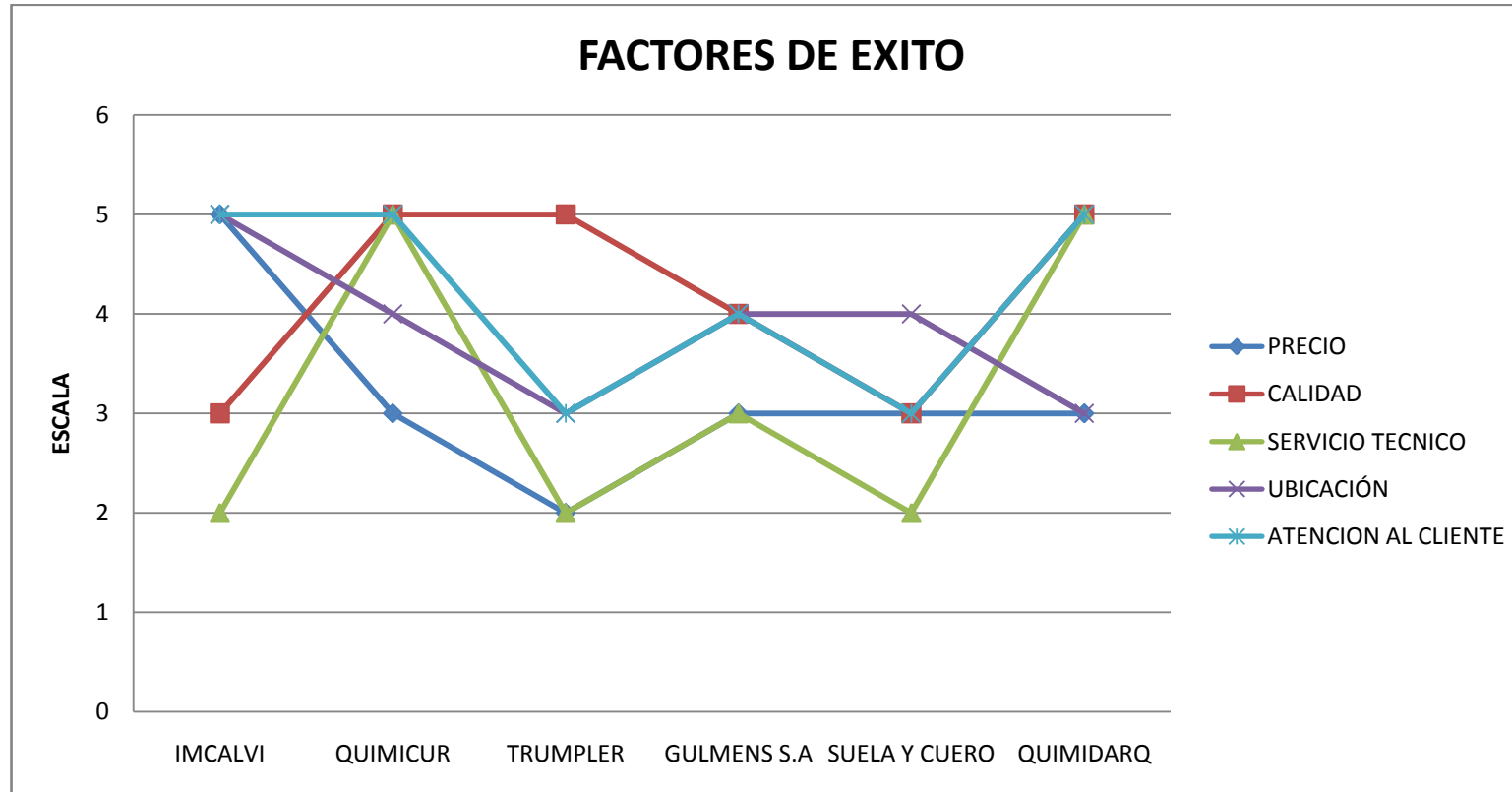
Cuadro 31: Análisis de competencias

Factores de éxito	IMCALVI					QUIMICUR					TRUMPLER					GULMENS S.A					SUELA Y CUERO					QUIMIDARQ				
	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
Precio					X			X				X						X					X					X		
Calidad			X							X					X				X				X							X
Servicio Técnico		X								X	X							X				X								X
Ubicación					X				X				X							X				X				X		
Atención al cliente					X					X			X							X			X							X

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Fuente: Trabajo de campo

Grafico 27: Factores de Éxito



Elaborado por: José Luis Darquea H.

Todos nuestros competidores tienen diferentes calificaciones de acuerdo a los diferentes factores en los cuales se los ha calificado, por lo que es factible determinar cuáles son sus aspectos positivos como negativos.

Como se observa en el gráfico anterior la empresa pierde en precio en la cual Imcalvi sobresale por el resto con una calificación de 5.

Tanto en Calidad como en Servicio Técnico Quimidarq y Quimicur tiene clasificación 5, por lo que lideran en el mercado, la empresa debe buscar como diferenciarse con este competidor.

Oportunidades

- Los precios de los competidores son similares a los de Quimidarq
- Mayor calidad en comparación a la competencia.
- Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.

Amenazas

- Adecuada ubicación de los competidores.

- Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.

4.2 Análisis Interno

Es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional que permite hacer una evaluación del desempeño de la compañía y de sus miembros, identificando las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación.

Dentro de este análisis se estudian aspectos tales como el recurso humano, tecnológico, administrativo, financiero, entre otros. Las fortalezas, son los factores internos positivos, mientras que las debilidades son los aspectos negativos de la empresa.

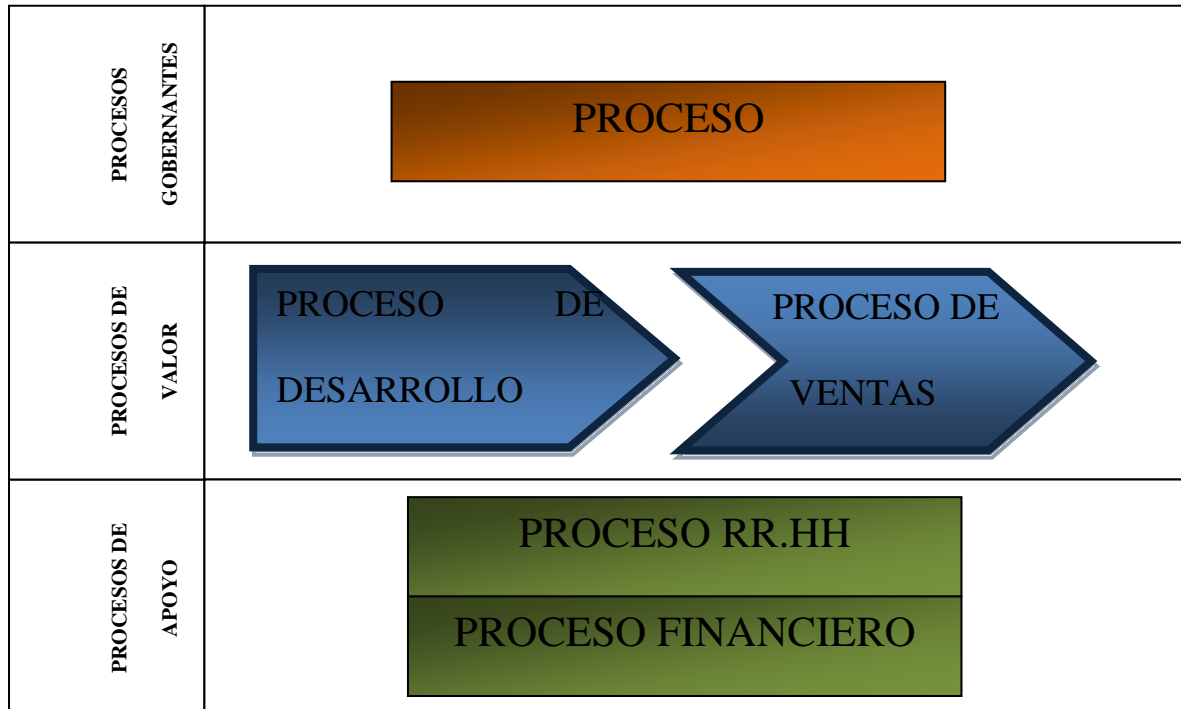
A fin de realizar el análisis interno de Quimidarq, se usará la herramienta de cadena de valor.

CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta en la que se define los procesos que cumple una empresa, existen tres tipos de procesos que son: Procesos Gobernantes, Procesos de Valor y Procesos de Apoyo

La empresa no tiene definida aun su cadena de valor pero de acuerdo a su estructura y funcionamiento se ha definido de manera tentativa la cadena de valor que se muestra en el gráfico 2.5, la cual se utilizara como base para el análisis interno de la empresa.

Grafico 28. Cadena de Valor



Elaborado por: José Luis Darquea H.

Procesos Gobernantes

Proceso Administrativo

Toma de Decisiones

En Quimidarq se maneja un liderazgo de consenso, en donde se solicitan opiniones del personal involucrado, para que las cabezas puedan tomar una decisión en base a la opinión general, siempre que esto sea lo más adecuado a los intereses de la empresa.

Esto permite que la empresa se desarrolle de una manera adecuada ya que las decisiones son democráticas, pero en muchas ocasiones parte de las decisiones importantes en la empresa son únicamente de su gerente por lo que no siempre son las más adecuadas, afectando de manera general el ambiente de trabajo.

Planificación

Quimidarq no tiene un plan estratégico definido ni una filosofía corporativa que le permita enfocarse en el futuro, lo que pone en peligro su permanencia de largo plazo

en el mercado, las metas que se plantea son a corto plazo y están enfocadas únicamente en sus ventas.

Administración

No cuenta con una estructura orgánica definida, ni tampoco con una adecuada delegación y definición de funciones, por lo que los trabajadores en muchos de los casos realizan actividades que no les corresponden y en ocasiones se duplican las funciones, es decir, dos o más personas realizan la misma actividad. A pesar de que cuenta con flujos de procesos, los cuales no se cumplen a cabalidad.

Debilidades

- La falta de planificación y filosofía corporativa no permite que la empresa tenga una idea clara de lo que quiere para el futuro.
- No existe adecuada definición de funciones.
- Falta de cumplimiento de los procesos establecidos.
- No se dispone de perfiles de cargo, puestos, manuales de funciones o documentos similares para la definición de la estructura de la organización.

Fortalezas

- Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones.
- Se plantean metas anuales de lo que se espera de la empresa.
- Se maneja un presupuesto de ventas y gastos, así como un flujo proyectado de ventas y gastos.

Procesos de Valor

Proceso de Producción o Desarrollo

Quimidarq al ser una comercializadora no cuenta con un proceso de producción en si, pero lo que si realiza es un proceso de desarrollo de artículos de cuero, con su técnico de ventas. Este proceso está estructurado de una buena manera ya que se lo realiza planificada mente con los clientes principales según sean las necesidades de estos, en muchas ocasiones la una capacidad de atención se puede ver afectada ya que los procesos de desarrollo por cliente pueden tomar mucho tiempo, incluso días. Mientras que a su vez se puede realizar procesos simultáneos, ya que en los procesos de la fase húmeda especialmente existe mucho tiempo que no se requiere la presencia del técnico.

El proceso de desarrollo de Quimidarq comienza con la coordinación de visita ya sea por solicitud del cliente o por planificación del jefe técnico de ventas, que la realiza después de analizar mensualmente las ventas. Una vez acordado el trabajo, se debe analizar los stocks para poder ofertar al cliente las diferentes alternativas de cómo se va a realizar el trabajo.

Una vez realizado el trabajo se lo debe mostrar al cliente el artículo final para realizar un análisis del mismo, y dar el seguimiento correspondiente para mejorar en el caso de que así lo requiera o cerrar la venta.

Fortaleza

- Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.
- Constante acercamiento con el cliente, se obtiene mucha información de primera mano.
- Realización constante de ensayos con los clientes principales.

Debilidades

- No siempre se dispone del stock necesario para los ensayos de desarrollos.
- Falta de equipo técnico para realizar pruebas y desarrollos en el local de Quimidarq.

Proceso de Ventas

Planificación de Ventas

La planificación de ventas se la hace de acuerdo a un presupuesto anual el cual que se lo realiza analizando la tendencia de los años pasados, así como características del mercado e indicadores del país.

Promoción y Publicidad

Esta es manejada de una manera más directa al cliente, puede ser boca a boca o mediante mails, los responsables de esta tarea son el jefe técnico de ventas, el cobrador y el Subgerente quienes son los que mayor contacto tienen con el cliente. La información proporcionada se refiere a productos nuevos, tendencias, ofertas entre otras, datos suficientes para que estos puedan tomar una decisión sobre la empresa y los beneficios que esta le ofrece,

Seguimiento Postventa

La empresa si realiza un seguimiento postventa de sus clientes principales y más frecuentes, a través de reuniones constantes para conocer la satisfacción con el servicio, la calidad de los productos y los nuevos requerimientos que tienen.

Debilidad

- Falta de promoción y publicidad de ciertos productos.
- Perdida de clientes pequeños por falta de seguimiento.
- Personal de ventas insuficiente para atender a todo el mercado.

Fortaleza

- Se realiza análisis de cumplimiento de ventas y rentabilidad de clientes.
- Se da seguimiento postventa y evaluación a clientes principales.
- Se tiene un proceso de venta definido.
- Posee una segmentación de clientes.

Proceso de Abastecimiento

El abastecimiento es un proceso muy complicado en Quimidarq ya que depende de sus proveedores principales en el exterior, por lo que se debe planificar las importaciones con noventa días de anticipación para cuando estas van a llegar a la bodega. Esto incluye el tiempo que se demora en producir el producto, transporte internacional, tramite de aduanas y transporte nacional. Lo que dificulta el cálculo de las demandas de los productos, especialmente los de acabado que muchas veces son de moda o temporada.

La planificación se la realiza anualmente basándose en la demanda pasada y en las épocas del año de mayor venta, pero al tener tiempos tan largos hasta que el producto este en la empresa, las condiciones cambian mucho. Por lo que frecuentemente faltan algunos productos. Lo que conlleva a que el cliente busque un reemplazo, y luego es muy complicado retomar este cliente.

El proceso comienza con el análisis mensual de existencias por parte del subgerente, quien revisa la proyección anual y en base al stock de ese momento realiza una pedido para que sea pro formado por el proveedor, a continuación se analiza los costos de los productos solicitados y se realiza el pedido. Paralelamente se cotiza el transporte internacional y se confirma las fechas a realizar el embarque. Normalmente los transportes internacionales toman un mes en llegar al puerto ecuatoriano desde el puerto de embarque. Una vez en puerto se coordina con el

agente afianzador para que realice los trámites de aduanas y liquide la importación. Se realiza el transporte puerto bodega de Quimidarq. Se descarga y almacena los productos.

Por otra parte se tiene un análisis de la paleta de productos donde se conoce los productos mas rentables, los de mayor rotación, los productos huesos, etc. Esta es una herramienta que ayuda mucho en la elaboración de los pedidos.

Debilidad

- Falta de recursos para poder tener un stock de colchón.
- Tiempos de logística muy largos.
- Desabastecimiento ocasional de ciertos productos.
- Sobre abastecimiento de ciertos productos.

Fortaleza

- Segmentación de los productos.
- Se maneja una planificación anual de compras.

- Estrategias promocionales en productos huesos o de baja rotación.

Procesos de Apoyo

Proceso de Recursos Humanos

La empresa en la actualidad está conformada por 8 trabajadores.

- 1 Gerente General
- 1 Sub Gerente
- 1 Contador
- 1 Ayudante contable
- 1 Jefe Técnico de Ventas
- 1 Cobrador
- 1 Bodeguero
- 1 Mensajero

Estas personas están capacitadas en cada una de las funciones que realizan, el problema se ocasiona en el caso de que alguien del personal necesite permiso para salir o en el caso de vacaciones se debe tomar un reemplazo ya que al existir tan solo una persona en cada área, los encargados de esta son vitales para el desarrollo de cada actividad. Por lo que, la empresa necesita de personal que trabaje intensamente, y que disponga del tiempo suficiente para cubrir las demandas de producción.

Selección de Personal

El proceso de selección tiene mucho potencial a ser mejorado, pues no se realiza una adecuada gestión, lo que se hace es una búsqueda de personas, ya sea esta vía publicación de prensa o recomendaciones, se receptan carpetas y se selecciona las mejores carpeta para tener una entrevista luego de se verifican los datos de la carpeta así como las referencias y se selecciona la persona mas idónea con la que se realiza un contrato a prueba de 3 meses a fin de verificar si son aptos para el puesto.

Después de estos de este tiempo si cumple con sus funciones del cargo de manera adecuada se procede con un contrato por plazo indefinido.

Capacitación

No se tiene estructurado un plan de capacitación, que permita cubrir las falencias del personal y generar un recurso humano mejor capacitado en sus funciones, la capacitación se la realiza de vez en cuando si existe algún tipo de curso que el Gerente considere adecuado para alguno de los trabajadores.

Control

El control permanente que tiene el personal por parte del Sub Gerente es positivo, de alguna manera los trabajadores se encuentran motivados a realizar su trabajo en forma eficiente, pero no existe una evaluación formal del desempeño de cada trabajador, este control se lo realiza de forma visual sobre cada una de sus actividades, sobre el manejo de las instalaciones y el cumplimiento de las tareas establecidas.

Ambiente de Trabajo

La Empresa se caracteriza por tener una ambiente de trabajo de unión mutua y respeto, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la organización a los clientes.

Fortaleza

- Buen ambiente de trabajo.
- Personal motivado para cumplir sus funciones.

Debilidad

- No existen índices definidos de medición de la productividad de los empleados.
- No existe un plan de capacitación adecuado para los empleados.
- Proceso de selección de personal con potencial de mejoras.
- Falta de trabajo en equipo.
- Falta de actividades de integración.
- No existe una medición cuantificable del nivel de satisfacción del cliente interno.

Proceso Financiero

Contabilidad

La empresa cuenta con una contadora a medio tiempo quien lleva la contabilidad de la misma, aquí se realiza un control de las facturas ya sea por compra o venta, y todos los documentos contables recibidos para la empresa para poder realizar las declaraciones respectivas de sus impuestos.

La contabilidad se la realiza con la ayuda de un sistema contable que permita disminuir tiempo y costos durante este proceso, así también se controla los ingresos y gastos que se tiene.

Área Financiera

Esta área la empresa es manejada en cuestión ingresos y egresos por el Gerente quién conoce con exactitud los movimientos financieros de la empresa y se encarga de realizar el pago a los proveedores, empleados y demás obligaciones que tiene con terceros y con el estado.

Además el subgerente esta encargado de realizar la planificación, seguimiento y control de los estados financieros proyectados para el año laboral.

Presupuesto

Se realizan presupuesto anual de ventas detallado por artículo, así como también se cuenta con un presupuesto anual de compras, pero en este caso es muy general tan solo tiene en cuenta valores globales de los costos. Esto permite que la empresa prevea los meses en los cuales va a tener dificultades de pago debido a la disminución de ventas, estos informes se realiza en base a las ventas de años anteriores, lamentablemente estas previsiones no siempre son reales ya que suelen cambiar de año a año.

Debilidades

- Falta de liquidez en meses con bajas ventas por falta de presupuestos detallados de compras.
- La emisión de créditos esta definida aunque tiene mucho potencial para ser mejorado.
- No se tiene un análisis de índices financieros de costos de mala calidad, flujos de operación, reproceso, o pérdidas de clientes.
- No se tiene índices financieros actualizados y no se controla estos periódicamente.

Fortalezas

- Se hacen análisis de cumplimiento de presupuesto, análisis de balance vertical y horizontal.

4.3 Matrices Resumen

4.3.1 Análisis FODA

En esta matriz resumimos todos los factores que afectan ya sea de manera positiva o negativa a la empresa, ya sean estos externos (oportunidades y amenazas) o internos (fortalezas y debilidades).

Cuadro 32: Matriz FODA

MATRIZ RESUMEN	
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	
O1	El mantenerse al día en los impuesto libra a las empresas de multas y sanciones
O2	Evitar la clausura de los locales da una imagen de seriedad a los clientes
O3	Valor para los clientes al garantizar condiciones y calidad en su funcionamiento
O4	Cumplir con todas las obligaciones del código de trabajo favorece el ambiente laboral en las empresas
O5	Extensión del giro de negocio para Quimidarq.
O6	Estabilidad política genera tranquilidad a las empresas
O7	Apoyo del gobierno para el sector cuero y calzado
O8	Aumento de las ventas en fechas cercanas a días festivos
O9	Softwares contables a precios accesibles permitirán reducir costos y tiempos
O10	Relaciones largas y confianza con los proveedores
O11	Facilidades de pago para la empresa

O12	Costos competitivos de insumos y materias primas
O13	Confianza de los proveedores al no tener retrasos en los pagos
O14	Productos comercializados con certificaciones de calidad
O15	Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos por la empresa
O16	Quimidarq posee las características que los clientes buscan al momento de tomar una decisión de compra.
O17	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan atreves de medios económicos y factibles de realizar.
O18	Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realiza pronto pago a cambio de descuentos.
O19	Conocer el destino final de la producción de los clientes.
O20	Las casas químicas que Quimidarq representa poseen productos que son muy bien vistos por sus clientes.
O21	Los precios de los competidores son similares a los de Quimidarq
O22	Mayor calidad en comparación a la competencia.
O23	Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.
MATRIZ RESUMEN	
AMBIENTE EXTERNO	
Amenazas	
A1	Altos intereses dificultan el acceso a créditos.
A2	Lento crecimiento para las pequeñas y medianas empresas por los elevados costos de financiamiento.
A3	Aumento de los precios debido a la inflación.
A4	Especulación de precios .
A5	La balanza comercial del país depende del petróleo
A6	Balanza comercial negativa en la mayoría de meses de los dos últimos años.
A7	Limitación en el mercado debido al alto precio de la Canasta Básica familiar con respecto al ingreso promedio de las familias
A8	Incremento en los precios debido a la aplicación del IVA en el precio final.
A9	Falta de competitividad con empresas que no declaran impuestos
A10	Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa días
A11	Incremento en los costos debido a la aplicación del ISD en el precio final.
A12	Los clientes en ocasiones no envían a tiempo las retenciones, lo que crea conflictos con estos
A13	Inversión de capital para cumplir con las leyes y permisos ambientales.

A14	Las políticas arancelarias provocan el aumento de costos de los productos terminados
A15	Falta de control de las autoridades en la salida del país de materias primas sin ningún valor agregado.
A16	Características propias de la población limitan el segmento de mercado
A17	Incapacidad de más del 50% de la población ecuatoriana para cubrir sus necesidades básicas.
A18	Alto índice de desempleo reduce la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas
A19	Altos precios de la maquinaria necesaria
A20	Falta de anticipación por parte de Quimidarq en realizar los pedidos a casi la mitad de sus proveedores
A21	La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.
A22	Adecuada ubicación de los competidores.
A23	Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.

Elaborado por: José Luis Darquea H.

4.3.2 Matrices de Ponderación

4.3.2.1 Matriz de Impacto

Aquí medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

Cuadro 33: Matriz Impacto

MATRIZ DE IMPACTO							
EXTERNO		Calificación			Impac	Pond	Total
Oportunidades		A	M	B			
O1	El mantenerse al día en los impuesto libra a las empresas de multas y sanciones	X			5	0.012136	0.06068
O2	Evitar la clausura de los locales da una imagen de seriedad a los clientes		X		3	0.007282	0.021845
O3	Valor para los clientes al garantizar condiciones y calidad en su funcionamiento		X		3	0.007282	0.021845
O4	Cumplir con todas las obligaciones del código de trabajo favorece el ambiente laboral en las empresas		X		3	0.007282	0.021845

O5	Extensión del giro de negocio para Quimidarq.	X			5	0.012136	0.06068
O6	Estabilidad política genera tranquilidad a las empresas	X			5	0.012136	0.06068
O7	Apoyo del gobierno para el sector cuero y calzado	X			5	0.012136	0.06068
O8	Aumento de las ventas en fechas cercanas a días festivos	X			5	0.012136	0.06068
O9	Softwares contables a precios accesibles permitirán reducir costos y tiempos	X			5	0.012136	0.06068
O10	Relaciones largas y confianza con los proveedores	X			5	0.012136	0.06068
O11	Facilidades de pago para la empresa	X			5	0.012136	0.06068
O12	Costos competitivos de insumos y materias primas	x			5	0.012136	0.06068
O13	Confianza de los proveedores al no tener retrasos en los pagos		x		3	0.007282	0.021845
O14	Productos comercializados con certificaciones de calidad		x		3	0.007282	0.021845
O15	Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos por la empresa	x			5	0.012136	0.06068
O16	Quimidarq posee las características que los clientes buscan al momento de tomar una decisión de compra.	x			5	0.012136	0.06068
O17	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan a través de medios económicos y factibles de realizar.	X			5	0.012136	0.06068
O18	Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realizar pronto pago a cambio de descuentos.	X			5	0.012136	0.06068
O19	Conocer el destino final de la producción de los clientes.	X			5	0.012136	0.06068
O20	Las casas químicas que Quimidarq representa poseen productos que son muy bien vistos por sus clientes.	X			5	0.012136	0.06068
O21	Los precios de los competidores son similares a los de Quimidarq		X		3	0.007282	0.021845
O22	Mayor calidad en comparación a la competencia.	X			5	0.012136	0.06068
O23	Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.	X			5	0.012136	0.06068
SUBTOTAL					103	0.25	1.162621

MATRIZ DE IMPACTO

EXTERNO		Calificación			Imp ac	Pond	Total
		A	M	B			
Amenazas							
A1	Altos intereses dificultan el acceso a créditos.	X			5	0.013441	0.067204
A2	Lento crecimiento para las pequeñas y medianas empresas por los elevados costos de financiamiento.	X			5	0.013441	0.067204
A3	Aumento de los precios debido a la inflación.		X		3	0.008065	0.024194
A4	Especulación de precios .		X		3	0.008065	0.024194
A5	La balanza comercial del país depende del petróleo		X		3	0.008065	0.024194
A6	Balanza comercial negativa en la mayoría de meses de los dos últimos años.	X			5	0.013441	0.067204
A7	Limitación en el mercado debido al alto precio de la Canasta Básica familiar con respecto al ingreso promedio de las familias		X		3	0.008065	0.024194

A8	Incremento en los precios debido a la aplicación del IVA en el precio final.		X		3	0.008065	0.024194
A9	Falta de competitividad con empresas que no declaran impuestos		X		3	0.008065	0.024194
A10	Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa días	X			5	0.013441	0.067204
A11	Incremento en los costos debido a la aplicación del ISD en el precio final.	X			5	0.013441	0.067204
A12	Los clientes en ocasiones no envían a tiempo las retenciones, lo que crea conflictos con estos	X			5	0.013441	0.067204
A13	Inversión de capital para cumplir con las leyes y permisos ambientales.	X			5	0.013441	0.067204
A14	Las políticas arancelarias provocan el aumento de costos de los productos terminados		X		3	0.008065	0.024194
A15	Falta de control de las autoridades en la salida del país de materias primas sin ningún valor agregado.	X			5	0.013441	0.067204
A16	Características propias de la población limitan el segmento de mercado	X			5	0.013441	0.067204
A17	Incapacidad de más del 50% de la población ecuatoriana para cubrir sus necesidades básicas.	X			5	0.013441	0.067204
A18	Alto índice de desempleo reduce la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas	X			5	0.013441	0.067204
A19	Altos precios de la maquinaria necesaria			X	1	0.002688	0.002688
A20	Falta de anticipación por parte de Quimidarq en realizar los pedidos a casi la mitad de sus proveedores		X		3	0.008065	0.024194
A21	La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.	X			5	0.013441	0.067204
A22	Adecuada ubicación de los competidores.		X		3	0.008065	0.024194
A23	Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.	X			5	0.013441	0.067204
SUBTOTAL					93	0.25	1.09
TOTAL						0.50	2.26
MATRIZ DE IMPACTO							
INTERNO		Calificación			Impac	Pond	Total
FORTALEZAS		A	M	B			
F1	Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones.		X		3	0.010	0.03125
F2	Se plantean metas anuales de lo que se espera de la empresa.	X			5	0.017	0.086806
F3	Se maneja un presupuesto de ventas y gastos, así como un flujo proyectado de ventas y gastos.	X			5	0.017	0.086806
F4	Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.	X			5	0.017	0.086806
F5	Constante acercamiento con el cliente, se obtiene mucha información de primera mano.		X		3	0.010	0.03125

F6	Realización constante de ensayos con los clientes principales.	X			5	0.017	0.086806	
F7	Se realiza análisis de cumplimiento de ventas y rentabilidad de clientes.	X			5	0.017	0.086806	
F8	Se da seguimiento postventa y evaluación a clientes principales.	X			5	0.017	0.086806	
F9	Se tiene un proceso de venta definido.		X		3	0.010	0.03125	
F10	Posee una segmentación de clientes.	X			5	0.017	0.086806	
F11	Segmentación de los productos.	X			5	0.017	0.086806	
F12	Se maneja una planificación anual de compras.	X			5	0.017	0.086806	
F13	Estrategias promocionales en productos huesos o de baja rotación.	X			5	0.017	0.086806	
F14	Buen ambiente de trabajo.	X			5	0.017	0.086806	
F15	Personal motivado para cumplir sus funciones.		X		3	0.010	0.03125	
F16	Se hacen análisis de cumplimiento de presupuesto, análisis de balance vertical y horizontal.	X			5	0.017	0.086806	
SUBTOTAL					72	0.25	1.17	
INTERNO				Calificación		Impac	Pond	Total
DEBILIDADES				A	M			
D1	La falta de planificación y filosofía corporativa no permite que la empresa tenga una idea clara de lo que quiere para el futuro.	X			5	0.013	0.07	
D2	No existe adecuada definición de funciones.		X		3	0.008	0.02	
D3	Falta de cumplimiento de los procesos establecidos.	X			5	0.013	0.07	
D4	No se dispone de perfiles de cargo, puestos, manuales de funciones o documentos similares para la definición de la estructura de la organización		X		3	0.008	0.02	
D5	No siempre se dispone del stock necesario para los ensayos de desarrollos.	X			5	0.013	0.07	
D6	Falta de equipo técnico para realizar pruebas y desarrollos en el local de Quimidarq.		X		3	0.008	0.02	
D7	Falta de promoción y publicidad de ciertos productos.	X			5	0.013	0.07	
D8	Perdida de clientes pequeños por falta de seguimiento.	X			5	0.013	0.07	
D9	Personal de ventas insuficiente para atender a todo el mercado.	X			5	0.013	0.07	
D10	Falta de recursos para poder tener un stock de colchón.		X		3	0.008	0.02	
D11	Tiempos de logística muy largos.	X			5	0.013	0.07	
D12	Desabastecimiento ocasional de ciertos productos.	X			5	0.013	0.07	
D13	Sobre abastecimiento de ciertos productos.	X			5	0.013	0.07	
D14	No existen índices definidos de medición de la productividad de los empleados.	X			5	0.013	0.07	
D15	No existe un plan de capacitación adecuado para los empleados.			X	1	0.003	0.00	
D16	Proceso de selección de personal con potencial de mejoras.			X	1	0.003	0.00	
D17	Falta de trabajo en equipo.	X			5	0.013	0.07	
D18	Falta de actividades de integración.		X		3	0.008	0.02	

D19	No existe una medición cuantificable del nivel de satisfacción del cliente interno.		X		3	0.008	0.02
D20	Falta de liquidez en meses con bajas ventas por falta de presupuestos detallados de compras.	X			5	0.013	0.07
D21	La emisión de créditos esta definida aunque tiene mucho potencial para ser mejorado.	X			5	0.013	0.07
D22	No se tiene un análisis de índices financieros de costos de mala calidad, flujos de operación, reproceso, o pérdidas de clientes.	X			5	0.013	0.07
D23	No se tiene índices financieros actualizados y no se controla estos periódicamente.	X			5	0.013	0.07
SUBTOTAL					95	0.25	1.13
TOTAL						0.5	2.30
TOTAL GENERAL						1	4.56

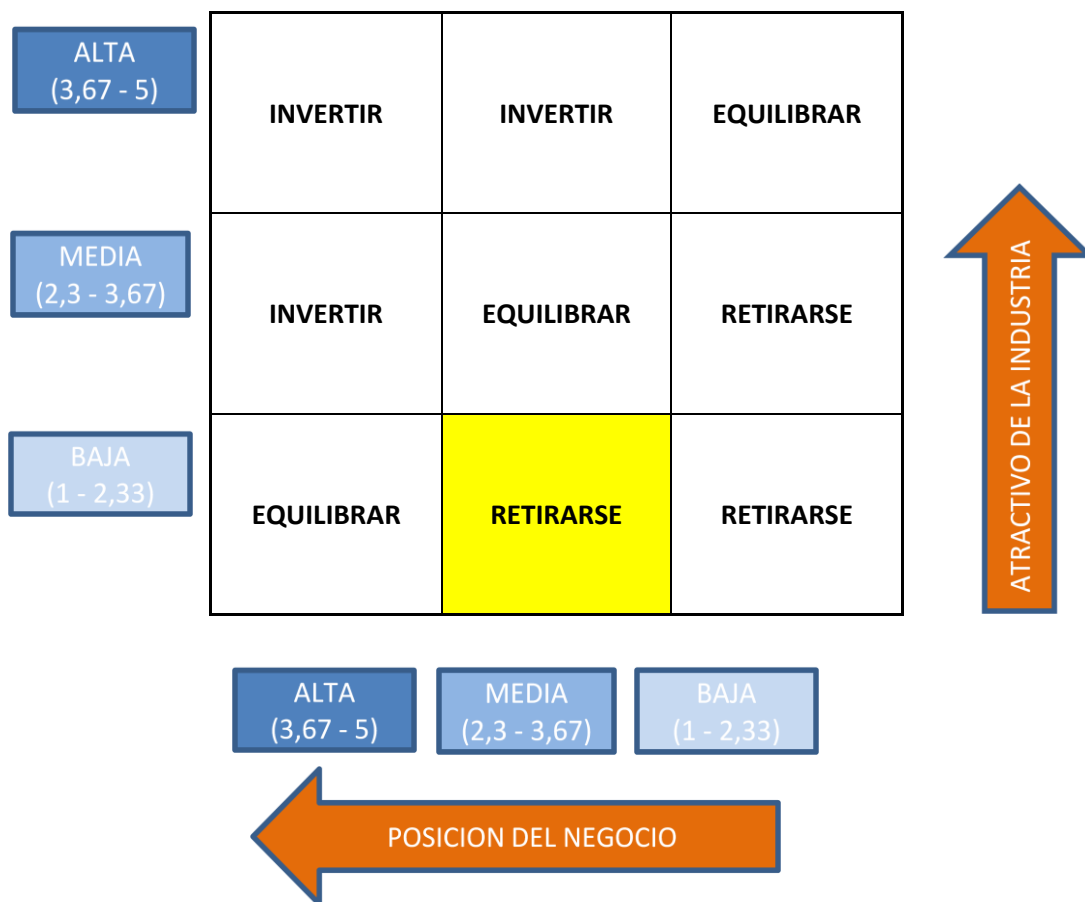
Elaborado por: José Luis Darquea H.

4.3.2.2 Matriz General Electric

Se la utiliza, para decidir dentro de las áreas de actividad ya existentes en la empresa, a cual de ellas se dará más apoyo financiero, se dedicaran más esfuerzos, y se le prestará mas atención estratégica.

Cuadro 34: Resultados Matriz General Electric.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	VALORES
Resultados ponderados totales de la evaluación de factores externos	2.257
Resultados ponderados totales de la evaluación de factores internos	2.301



Conclusión

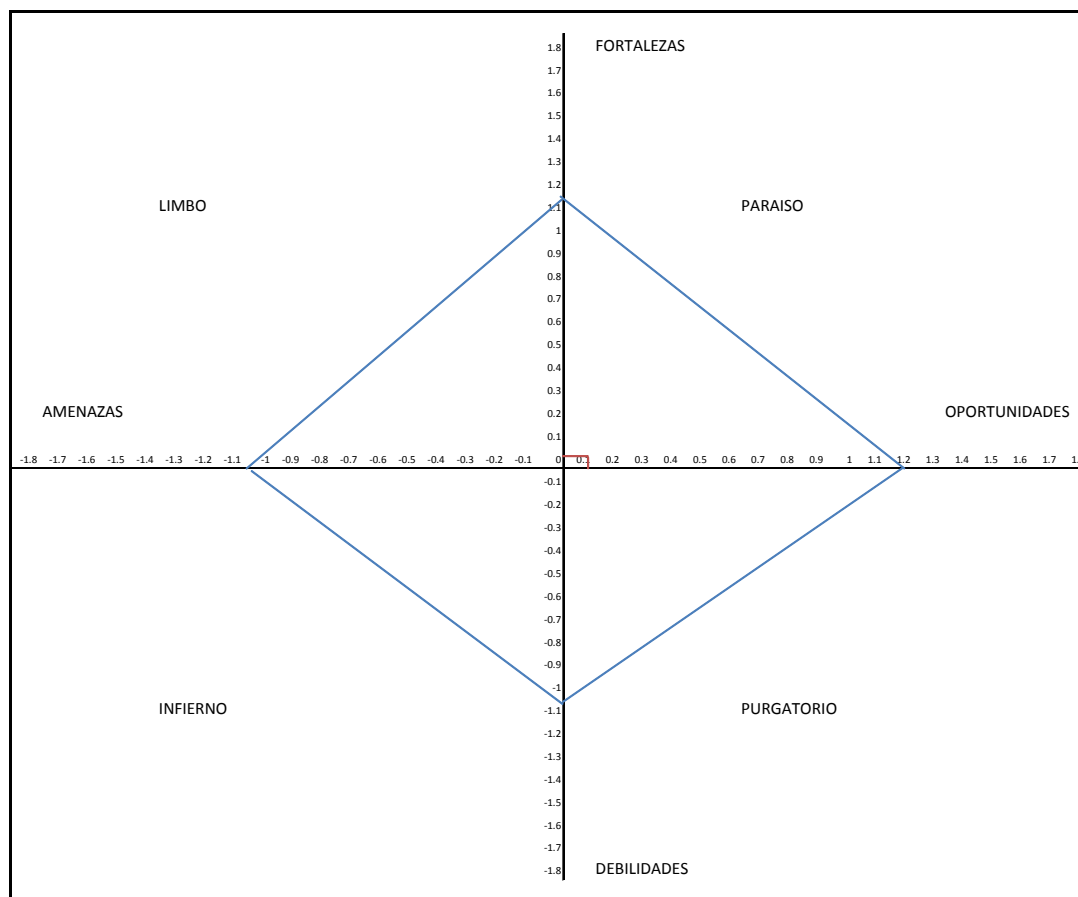
Como se puede observar en el gráfico anterior, la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante VIII, esto quiere decir que el atractivo de la industria es bajo, mientras que la posición del negocio es media. Por lo tanto la empresa debe reestructurar y reinvertir en sus operaciones, o buscar de cambiar a segmentos mas atractivos, caso contrario deberá prepararse para la desaparición.

4.3.2.3 Matriz Diamante FODA

VALOR DE LA BALANZA ENDÓGENA	
Fortalezas	1.17
Debilidades	1.13
TOTAL	0.03

VALOR DE LA BALANZA EXÓGENA	
Oportunidades	1.16
Amenazas	1.09
TOTAL	0.07

Grafico 29. Matriz FODA



Elaborado por: José Luis Darquea H.

Conclusión

Si bien es cierto que la empresa se encuentra ubicada en el paraíso, lo que quiere decir que sus fortalezas y oportunidad tienen un mayor peso que sus debilidades y amenazas. Se debe tratar de mejorar en muchos aspectos ya que dentro del cuadrante paraíso, no está firmemente establecida y por el contrario se encuentra muy cerca del cuadrante purgatorio.

4.3.2 Matrices de Priorización

Sirven como herramienta para el análisis estratégico del nivel de importancia o impacto de la empresa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.3.2.1 Matriz Priorización de Oportunidades

Cuadro 35: Resultados Matriz Priorización Oportunidades.

O15	Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos por la empresa	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0.5	1	1	0	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0.5	1	10.5	0.04	
O16	Quimidarq posee las características que los clientes buscan al momento de tomar una decisión de compra.	0	0	0	0	1	0	0.5	1	0	1	0.5	1	0	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	13.5	0.06
O17	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan atreves de medios económicos y factibles de realizar.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0.5	0.5	0	0.5	0	1	0.5	1	1	1	1	1	1	11.5	0.05
O18	Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realiza pronto pago a cambio de descuentos.	0	0	0	0	0.5	1	0	1	0	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	1	1	1	14	0.06
O19	Conocer el destino final de la producción de los clientes.	0	0	0	0	0	0.5	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	14.5	0.06
O20	Las casas químicas que Quimidarq representa poseen productos que son muy bien vistos por sus clientes.	0	0	0	0.1	0.5	0	0	1	0	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	13.6	0.06
O21	Los precios de los competidores son similares a los de Quimidarq	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	12.5	0.05
O22	Mayor calidad en comparación a la competencia.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	12.5	0.05
O23	Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12.5	0.05
SUMA		3	3.5	2.3	0.6	13	6.6	7.1	16	2.1	16	11	15	12	13	11	14	12	14	15	14	13	13	13	235	1.00

Elaborado por: José Luis Darquea H.

4.3.2.2 Matriz Priorización de Amenazas

Cuadro 36: Resultados Matriz Priorización Amenazas.

MATRIZ PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS																										
AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	Suma	Prom
A1	Altos intereses dificultan el acceso a créditos.	1	1	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	1	0.5	0	1	0	0	0	0	0.5	0.5	0	1	0	0	8	0.04
A2	Lento crecimiento para las pequeñas y medianas empresas por los elevados costos de financiamiento.	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0	1	1	0.5	0	1	0.5	0	1	1	0	1	14	0.07
A3	Aumento de los precios debido a la inflación.	0.5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0.5	0	0	1	0	1	14	0.07
A4	Especulación de precios.	0.5	0.5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	10	0.05
A5	La balanza comercial del país depende del petróleo	0	0.5	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	0.02
A6	Balanza comercial negativa en la mayoría de meses de los dos últimos años.	0.5	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.02
A7	Limitación en el mercado debido al alto precio de la Canasta Básica familiar con respecto al ingreso promedio de las familias	0.5	0.5	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	9	0.04
A8	Incremento en los precios debido a la aplicación del IVA en el precio final.	0.5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	11.5	0.06
A9	Falta de competitividad con empresas que no declaran impuestos	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	0.05
A10	Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa días	1	0.5	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0	0.5	0.5	0	1	0	1	14	0.07

A11	Incremento en los costos debido a la aplicación del ISD	0.5	0.5	1	1	0	0	0	1	1	1		0	1	1	0.5	0	0	1	0	0	1	0	0	10.5	0.05
A12	Los clientes en ocasiones no envían a tiempo las retenciones, lo que crea conflictos con estos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0.02
A13	Inversión de capital para cumplir con las leyes y permisos ambientales.	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0		1	1	0.5	0.5	0	0	0	1	0	1	10	0.05
A14	Las políticas arancelarias provocan el aumento de costos de los productos terminados	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1		1	0.5	0.5	0	0	0	1	0	1	14	0.07
A15	Falta de control de las autoridades en la salida del país de materias primas sin ningún valor agregado.	0	0.5	1	0	1	1	1	0	0	1	0.5	0	1	1		0.5	0	0.5	0	0	1	0	1	11	0.05
A16	Características propias de la población limitan el segmento de mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5		1	1	1	0	0	0	1	6	0.03
A17	Incapacidad de más del 50% de la población ecuatoriana para cubrir sus necesidades básicas.	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0.5	0.5	0	1		1	0	0	1	0	1	9	0.04
A18	Alto índice de desempleo reduce la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas	0.5	0.5	0.5	0	0	0	1	1	0	0.5	1	0	0	0	0.5	1	1		0	0	1	0	1	9.5	0.05
A19	Altos precios de la maquinaria necesaria	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	2	0.01
A20	Falta de anticipación por parte de Quimidarq en realizar los pedidos a casi la mitad de sus proveedores	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1	2	0.01
A21	La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0		1	1	14	0.07
A22	Adecuada ubicación de los competidores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	2	0.01
A23	Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1		15	0.07
SUMA		8	14	14	10	3.5	4	9	12	10	14	11	4	10	14	11	6	9	9.5	2	2	14	2	15	207	1.00

Elaborado por: José Luis Darquea H.

4.3.2.3 Matriz Priorización de Fortalezas

Cuadro 37: Resultados Matriz Priorización Fortalezas.

MATRIZ PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS																			
FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Suma	Prom
F1	Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones.	1	1	0.5	0	1	0.5	1	1	0.5	0	0.5	0	0.5	1	1	0	8.5	0.07
F2	Se plantean metas anuales de lo que se espera de la empresa.	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	10	0.08
F3	Se maneja un presupuesto de ventas y gastos, así como un flujo proyectado de ventas y gastos.	0.5	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0.5	0	0	1	9	0.07
F4	Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	12.5	0.10
F5	Constante acercamiento con el cliente, se obtiene mucha información de primera mano.	1	0.5	0	1	1	1	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	7	0.05
F6	Realización constante de ensayos con los clientes principales.	0.5	0.5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	10	0.08
F7	Se realiza análisis de cumplimiento de ventas y rentabilidad de clientes.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0.5	0.5	0	0	1	10	0.08
F8	Se da seguimiento postventa y evaluación a clientes principales.	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0	0.5	0	0	1	11	0.09
F9	Se tiene un proceso de venta definido.	0.5	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0.5	0.5	0	0	0	0	5.5	0.04
F10	Posee una segmentación de clientes.	0	0	1	1	0.5	1	1	1	0	1	0.5	0.5	0	0	0	0	6.5	0.05
F11	Segmentación de los productos.	0.5	0	1	1	0.5	1	0	1	0.5	0.5	1	1	1	0	0	1	9	0.07
F12	Se maneja una planificación anual de compras.	0	1	1	1	0.5	1	0.5	0	0.5	0.5	1	1	1	0	0	1	9	0.07

F13	Estrategias promocionales en productos huesos o de baja rotación.	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0	0	1	1		0	0	0	7.5	0.06
F14	Buen ambiente de trabajo.	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	2.5	0.02
F15	Personal motivado para cumplir sus funciones.	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0	4	0.03
F16	Se hacen análisis de cumplimiento de presupuesto, análisis de balance vertical y horizontal.	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0		7	0.05
SUMA		8.5	10	9	12.5	7	10	10	11	5.5	6.5	9	9	7.5	2.5	4	7	129	1.00

Elaborado por: José Luis Darquea H.

4.3.2.4 Matriz Priorización de Debilidades

Cuadro 38: Resultados Matriz Priorización Debilidades.

MATRIZ PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES																										
DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	Suma	Prom
D1	La falta de planificación y filosofía corporativa no permite que la empresa tenga una idea clara de lo que quiere para el futuro.		1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.5	0.5	0	0	1	0	0	0	1	6	0.03
D2	No existe adecuada definición de funciones.	1		1	1	0	0	0.5	0	1	0	0	0	0	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0	0	0	0	9	0.05
D3	Falta de cumplimiento de los procesos establecidos.	0.5	1		1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	1	1	1	0.5	0.5	1	0	0	0	0	8	0.04

4.3.3 Matrices de Acción

Nos permite parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

4.3.3.1 Matriz de Aéreas Ofensivas FO

Cuadro 39: Resultados Matriz FO.

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA FO																				
No		OPORTUNIDADES	O5	O8	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	Suma	Posición
INCIDENCIA ALTA:5 MEDIA: 3 BAJA:1			Extensión del giro de negocio para Quimidarq.	Aumento de las ventas en fechas cercanas a días festivos	Relaciones largas y confianza con los proveedores	Facilidades de pago para la empresa	Costos competitivos de insumos y materias primas	Confianza de los proveedores al no tener retrasos en los pagos	Productos comercializados con certificaciones de calidad	Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos por la empresa	Quimidarq posee las características que los clientes buscan al momento de tomar una decisión de compra.	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan a través de medios económicos y factibles de realizar.	Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realizar pronto pago a cambio de descuentos.	Conocer el destino final de la producción de los clientes.	Las casas químicas que Quimidarq representa poseen productos que son muy bien vistos por sus clientes.	Los precios de los competidores son similares a los de Quimidarq	Mayor calidad en comparación a la competencia.	Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.		
FORTALEZAS																				
F1	Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones.	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	28	9
F2	Se plantean metas anuales de lo que se espera de la empresa.	5	5	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	1	46	5
F3	Se maneja un presupuesto de ventas y gastos, así como un flujo proyectado de ventas y gastos.	5	5	3	5	5	1	1	3	3	1	3	5	3	1	1	1	1	44	6
F4	Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.	5	5	1	1	1	1	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	58	1
F6	Realización constante de ensayos con los clientes principales.	5	5	1	1	3	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	58	2

F7	Se realiza análisis de cumplimiento de ventas y rentabilidad de clientes.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	3	1	3	28	8
F8	Se da seguimiento postventa y evaluación a clientes principales.	5	5	1	1	3	1	3	1	5	5	5	5	5	3	5	5	58	3	
F11	Segmentación de los productos.	3	5	1	5	3	3	5	1	1	5	3	5	3	5	5	3	56	4	
F12	Se maneja una planificación anual de compras.	1	5	3	3	3	3	1	1	1	1	3	5	3	3	3	3	42	7	
	Suma	35	39	15	21	21	15	25	13	27	33	27	31	27	29	31	29	418		
	Posición	2	1	15	13	12	14	11	16	10	3	9	4	8	6	5	7		58%	

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Las fortalezas con las que cuenta Quimidarq tienen un 58% de peso, que colaboran en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO.

Las fortalezas que tendrán mayor impacto son:

No	FORTALEZA	POSICIÓN
F4	Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.	1
F6	Realización constante de ensayos con los clientes principales.	2
F8	Se da seguimiento postventa y evaluación a clientes principales.	3
F11	Segmentación de los productos.	4
F2	Se plantean metas anuales de lo que se espera de la empresa.	5

Las principales oportunidades son:

No	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O8	Aumento de las ventas en fechas cercanas a días festivos	1
O5	Extensión del giro de negocio para Quimidarq.	2
O17	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan a través de medios económicos y factibles de realizar.	3
O19	Conocer el destino final de la producción de los clientes.	4
O22	Mayor calidad en comparación a la competencia.	5

D19	No existe una medición cuantificable del nivel de satisfacción del cliente interno.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	9
D20	Falta de liquidez en meses con bajas ventas por falta de presupuestos detallados de compras.	3	3	3	3	3	5	5	1	3	3	3	5	5	45	4	
D22	No se tiene un análisis de índices financieros de costos de mala calidad, flujos de operación, reproceso, o pérdidas de clientes.	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	49	2	
Suma		22	28	28	30	24	36	38	22	28	28	22	40	44	390		
Posición		11	7	6	5	10	4	3	12	8	9	13	2	1		46%	

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Las debilidades con las que cuenta Quimidarq, tienen un 46% de estancamiento frente a las Amenazas que se presentaron:

Las principales debilidades que se deben tomar en cuenta para mejorar son:

No	DEBILIDADES	POSICIÓN
D13	Sobre abastecimiento de ciertos productos.	1
D22	No se tiene un análisis de índices financieros de costos de mala calidad, flujos de operación, reproceso, o pérdidas de clientes.	2
D12	Desabastecimiento ocasional de ciertos productos.	3
D20	Falta de liquidez en meses con bajas ventas por falta de presupuestos detallados de compras.	4
D8	Perdida de clientes pequeños por falta de seguimiento.	5

Y las principales amenazas son:

No	AMENAZAS	POSICIÓN
A23	Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.	1
A21	La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.	2
A11	Incremento en los costos debido a la aplicación del ISD	3
A10	Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa días	4
A8	Incremento en los precios debido a la aplicación del IVA en el precio final.	5

4.3.3.3 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica FA

Cuadro 41: Resultados Matriz FA.

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA FA																
No		A2	A3	A4	A8	A9	A10	A11	A13	A14	A15	A18	A21	A23		
	INCIDENCIA ALTA:5 MEDIA: 3 BAJA:1	AMENAZAS														
		Lento crecimiento para las pequeñas y medianas empresas por los elevados costos de financiamiento.	Aumento de los precios debido a la inflación.	Especulación de precios .	Incremento en los precios debido a la aplicación del IVA en el precio final.	Falta de competitividad con empresas que no declaran impuestos	Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa días	Incremento en los costos debido a la aplicación del ISD	Inversión de capital para cumplir con las leyes y permisos ambientales.	Las políticas arancelarias provocan el aumento de costos de los productos terminados	Falta de control de las autoridades en la salida del país de materias primas sin ningún valor agregado.	Alto índice de desempleo reduce la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas	La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.	Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.	Suma	Posición
	FORTALEZAS															
F1	Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	19	9
F2	Se plantean metas anuales de lo que se espera de la empresa.	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	3	5	29	8

F3	Se maneja un presupuesto de ventas y gastos, así como un flujo proyectado de ventas y gastos.	3	3	3	3	5	5	3	1	1	5	3	5	5	45	2
F4	Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.	3	1	3	3	3	3	3	1	1	5	5	5	5	41	3
F6	Realización constante de ensayos con los clientes principales.	3	3	3	5	3	5	5	1	3	3	3	5	5	47	1
F7	Se realiza análisis de cumplimiento de ventas y rentabilidad de clientes.	1	3	3	3	3	1	3	1	3	5	3	5	5	39	4
F8	Se da seguimiento postventa y evaluación a clientes principales.	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	5	5	5	37	6
F11	Segmentación de los productos.	1	1	3	3	1	5	3	1	3	3	3	5	5	37	7
F12	Se maneja una planificación anual de compras.	1	3	3	3	1	3	3	1	3	5	3	5	5	39	5
Suma		19	17	25	25	21	29	25	9	17	33	29	41	43	333	
Posición		10	11	8	7	9	5	6	13	12	3	4	2	1		53%

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Según el análisis se obtuvo 53% es decir que la empresa cuenta con fortalezas solidas que recuden al impacto de las amenazas que nos presenta el mercado.

Entre las fortalezas más importantes tenemos:

No	FORTALEZAS	POSICIÓN
F6	Realización constante de ensayos con los clientes principales.	1
F3	Se maneja un presupuesto de ventas y gastos, así como un flujo proyectado de ventas y gastos.	2
F4	Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.	3
F7	Se realiza análisis de cumplimiento de ventas y rentabilidad de clientes.	4
F12	Se maneja una planificación anual de compras.	5

Las principales amenazas son:

No	AMENAZAS	POSICIÓN
A23	Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.	1
A21	La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.	2
A11	Alto índice de desempleo reduce la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas	3
A10	Falta de control de las autoridades en la salida del país de materias primas sin ningún valor agregado.	4
A8	Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa días	5

4.3.3.4 Matriz de Áreas de Mejora Estratégica DO

Cuadro 42: Resultados Matriz DO.

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA FO																				
No		O5	O8	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23			
	INCIDENCIA ALTA:5 MEDIA: 3 BAJA:1	OPORTUNIDADES	Extensión del giro de negocio para Quimidarq.	Aumento de las ventas en fechas cercanas a días festivos	Relaciones largas y confianza con los proveedores	Facilidades de pago para la empresa	Costos competitivos de insumos y materias primas	Confianza de los proveedores al no tener retrasos en los pagos	Productos comercializados con certificaciones de calidad	Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos por la empresa	Quimidarq posee las características que los clientes buscan al momento de tomar una decisión de compra.	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan a través de medios económicos y fáciles de realizar.	Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realizar pronto pago a cambio de descuentos.	Conocer el destino final de la producción de los clientes.	Las casas químicas que Quimidarq representa poseen productos que son muy bien vistos por sus clientes.	Los precios de los competidores son similares a los de Quimidarq	Mayor calidad en comparación a la competencia.	Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.	Suma	Posición
	DEBILIDADES																			
D2	No existe adecuada definición de funciones.	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	22	9	
D4	No se dispone de perfiles de cargo, puestos, manuales de funciones o documentos similares para la definición de la estructura de la organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	20	10	

D20	Falta de liquidez en meses con bajas ventas por falta de presupuestos detallados de compras.	5	5	3	3	3	3	3	1	5	3	5	5	3	1	5	3	56	5
D22	No se tiene un análisis de índices financieros de costos de mala calidad, flujos de operación, reproceso, o pérdidas de clientes.	3	3	1	3	1	3	1	5	5	5	5	3	3	3	3	5	52	8
Suma		32	40	18	20	26	24	32	18	40	48	42	42	36	34	42	42	536	
Posición		11	7	15	14	12	13	10	16	6	1	2	5	8	9	3	4		56%

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Las debilidades tienen un porcentaje de 56%, por lo que podemos decir que tenemos que tomar en cuenta las oportunidades que tenemos para vencer estas debilidades.

A continuación las principales Oportunidades.

No	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O17	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan a través de medios económicos y factibles de realizar.	1
O18	Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realizar pronto pago a cambio de descuentos.	2
O22	Mayor calidad en comparación a la competencia.	3
O23	Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.	4
O19	Conocer el destino final de la producción de los clientes.	5

Las principales Debilidades son:

No	DEBILIDADES	POSICIÓN
D9	Personal de ventas insuficiente para atender a todo el mercado.	1
D8	Perdida de clientes pequeños por falta de seguimiento.	2
D12	Desabastecimiento ocasional de ciertos productos.	3
D7	Falta de promoción y publicidad de ciertos productos.	4
D20	Falta de liquidez en meses con bajas ventas por falta de presupuestos detallados de compras.	5

4.3.4 Matriz Síntesis

Resume de la manera más puntual los aspectos de prioridad en los que la organización debe responder.

Cuadro 43: Resultados Matriz Síntesis.

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O8	Aumento de las ventas en fechas cercanas a días festivos	A23	Demasiada competencia para un mercado tan pequeño.
O5	Extensión del giro de negocio para Quimidarq.	A21	La gran mayoría de las ventas en el sector se las realiza a crédito, y a plazos demasiado extensos.	
O17	Los clientes de Quimidarq conocen los productos que utilizan a través de medios económicos y factibles de realizar.	A11	Incremento en los costos debido a la aplicación del ISD	
O19	Conocer el destino final de la producción de los clientes.	A10	Pago del IVA de contado en las importaciones, mientras que en la venta se financia el impuesto hasta noventa días	
O22	Mayor calidad en comparación a la competencia.	A8	Incremento en los precios debido a la aplicación del IVA en el precio final.	
O18	Los clientes de Quimidarq están dispuestos a realizar pronto pago a cambio de descuentos.			
O23	Falta de asistencia técnica especializada de los competidores.			
FACTOR INTERNO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F4	Se cuenta con un asesor comercial y técnico que es un valor agregado para los clientes.	D13	Sobre abastecimiento de ciertos productos.
	F6	Realización constante de ensayos con los clientes principales.	D22	No se tiene un análisis de índices financieros de costos de mala calidad, flujos de operación, reproceso, o pérdidas de clientes.
	F8	Se da seguimiento postventa y evaluación a clientes principales.	D12	Desabastecimiento ocasional de ciertos productos.
	F11	Segmentación de los productos.	D20	Falta de liquidez en meses con bajas ventas por falta de presupuestos detallados de compras.
	F2	Se plantean metas anuales de lo que se espera de la empresa.	D8	Perdida de clientes pequeños por falta de seguimiento.
	F3	Se maneja un presupuesto de ventas y gastos, así como un flujo proyectado de ventas y gastos.	D9	Personal de ventas insuficiente para atender a todo el mercado.
	F7	Se realiza análisis de cumplimiento de ventas y rentabilidad de clientes.	D7	Falta de promoción y publicidad de ciertos productos.
F12	Se maneja una planificación anual de compras.			

Elaborado por: José Luis Darquea H.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Título

Diseño de un Plan Estratégico de la empresa Quimidarq para los próximos 3 años.

5.2 Datos informativos

Nombre: Quimidarq.

Dirección: Av. Lizardo Ruiz 06-03 y Eloy Alfaro.

Referencia comercial: Importación y comercialización de químicos para la curtiembre.

5.3 Antecedentes de la propuesta

Los productos y servicios que brinda Quimidarq son de gran aceptación en el mercado local, cubriendo una parte considerable del sector al que están orientadas las ventas. Por otra parte; partiendo de un análisis externo e interno de la empresa se han evidenciado oportunidades y amenazas que brinda el mercado, así como fortalezas y debilidades que posee la empresa. Por lo que se trata es de implementar un plan estratégico, utilizando un sin número de estrategias que logran aprovechar las oportunidades, disminuir las amenazas, maximizar las fortalezas y desaparecer las debilidades. Particularmente, Quimidarq, no ha efectuado ningún tipo de planeación estratégica, por lo que se observa un crecimiento desordenado.

5.4 Justificación

La importancia de diseñar un plan estratégico radica en la necesidad de combinar todos los factores de éxito que tiene la empresa, para en base a estos potenciar un desarrollo sustentable y sostenible de la misma.

Por otro lado un plan estratégico nos dará las pautas que debemos seguir, ya que una vez obtenidas las conclusiones y recomendaciones pertinentes de nuestro análisis de entorno, es importante desarrollar estrategias que nos guíe en alcanzar los objetivos propuestos.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo general

- Proponer la implementación del Plan Estratégico propuesto en el presente trabajo.

5.5.2 Objetivos específicos

- Estructurar estrategias que permitan maximizar los resultados obtenidos en el análisis realizado.
- Proponer planes operativos que ayuden con el cumplimiento del plan estratégico.
- Establecer un cronograma de cumplimiento del Plan Estratégico propuesto.

5.6 Direccionamiento Estratégico

Una vez realizado el completo análisis situacional de la empresa, corresponde ahora desarrollar la propuesta para la definición de la cultura corporativa de Quimidarq, la misma que ayudará, tanto a trabajadores como a dueños, a entender e identificarse de mejor manera con la empresa, sus objetivos y estrategias, los cuales serán planteados en el desarrollo de la presente propuesta.

5.6.1 Definición del Negocio

Cuadro 44: Definición del Negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades Satisfacemos?	Importar y Comercializar Productos Químicos para el sector curtidor del país. Brindando asesoría técnica constante.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	El sector curtidor; así como todo sector industrial que requieran productos químicos para su proceso productivo ofertando productos de calidad, a un precio accesible y amigable con el medio ambiente.
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	Nuestras ventajas competitivas son:	Ofertar productos de calidad, cumpliendo las necesidades del mercado y a un precio aceptable. Servicio Técnico constante y personalizado satisfaciendo los requerimientos y gustos del cliente. Agilidad en los procesos y brindar soluciones al cliente.

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Definición del Negocio

Importar y Comercializar productos químicos de calidad, a precio asequible y amigables con el medio ambiente tanto para el sector curtidor del país, así como todo sector industrial que requieran productos químicos para su proceso productivo. Además de brindar asesoría técnica especializada y personalizada para satisfacer los requerimientos y gustos del cliente, brindándole soluciones a sus necesidades productivas.

5.6.2 Filosofía Corporativa

La Filosofía Corporativa se basa en los valores y principios que tiene una empresa, los mismos que definen los lineamientos de la empresa hacia el futuro.

El desarrollo de la filosofía corporativa brindará un lineamiento del negocio a largo plazo frente a una visión propuesta. Una correcta aplicación de estrategias para concretar lo señalado, puede brindar a la empresa la capacidad de ser proactiva y flexible frente al entorno que la rodea.

5.6.2.1 Principios

Eficiencia: Optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas, objetivos propuestos y en los procesos que realiza dentro de la empresa.

Eficacia: Lograr el efecto que se desea o se espera en todos los procesos procurando salvaguardar los intereses de la organización.

Compromiso: El producto debe llegar a su destino sin ningún inconveniente y debe cumplir con todas las exigencias de los clientes.

Confianza: Entre todos los miembros de la empresa, y con los clientes y proveedores de la misma.

Transparencia: Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos trabajando con transparencia y profesionalismo en cada área de trabajo.

Trabajo en equipo: Entre todos los empleados del Quimidarq para que estos se comprometan con el mejoramiento continuo y cumplan sus objetivos.

Democracia: Participación de todo el personal de la empresa en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.

5.6.2.2 Matriz Axiológica

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, que integran la empresa.

Una vez propuestos los principios que pueden ser importantes para la empresa se realiza esta matriz

Cuadro 45: Matriz Axiológica de Principios

Principio	Accionistas	Proveedores	Clientes	Empleados
Eficiencia	X	X	X	X
Eficacia	X	X		X
Compromiso	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Democracia	X	X		X

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Grafico 30. Principios

- **Eficiencia:** En todos los procesos que realicen dentro o fuera de la empresa.
- **Compromiso:** Con todos los clientes, trabajando en cada uno de los pedidos y procesos que realiza, con justicia, equidad.
- **Confianza:** Con el cliente en función de la percepción de nuestro producto y servicio.
- **Transparencia:** Para los empleados en el cumplimiento de todas las actividades a ellos asignados.
- **Trabajo en equipo:** Trabajando juntos por una causa mutua para enfrentar los cambio y dar respuestas a los clientes.

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.3 Valores

Se entiende por valores todos aquellos que lleven al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona.

Los valores que se pueden considerar son:

Cortesía: Brindar un servicio con trato especial a cada uno de los clientes.

Confidencialidad: Cuidar los procesos, actividades, y secretos empresariales y no divulgarlos con el fin de obtener ganancias a costa de estos.

Compromiso: Con nuestros clientes y proveedores en cada una de nuestras acciones.

Lealtad: Cumplimiento de nuestro compromiso con todos los clientes.

Honestidad: Trato honrado y recto, para poder trabajar de una mejor forma en la empresa.

Responsabilidad: La obligación que asume el negocio y sus colaboradores para cumplir con las funciones que le han sido delegadas.

Seriedad: Empresa que no engaña a los clientes, cumple con todo lo que ofrece.

5.6.2.4 Matriz Axiológica

Cuadro 46: Matriz Axiológica de Valores

Principio	Accionistas	Proveedores	Clientes	Empleados
Cortesía	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X		X
Compromiso	X	X		X
Lealtad	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Seriedad	X			X

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Grafico 31: Valores

Cortesía.- Que permita reflejar a los clientes franqueza, sinceridad y simpatía generando lealtad en ellos.

Lealtad.- Estar abiertos a la comunicación y participar en la comunidad plasmando el compromiso con los clientes y la sociedad.

Honestidad.- Manejarse siempre con la verdad con todas las personas que de una forma u otra conforman la empresa

Responsabilidad.- Cumplir con todas las obligaciones para con sus empleados, con terceros, para con el estado y medio ambiente

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.5 Misión

Cuadro 47: Elementos clave de la Misión

Naturaleza del negocio:	Importación y Comercialización de productos químicos.
Razón de existir:	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, que requieran productos químicos para su proceso productivo, con precios accesibles y calidad en los productos, además ayudando a mantener el equilibrio ecológico ofertando productos amigables con el medio ambiente. Y brindado servicio técnico permanente, especializado y personalizado a los clientes.
Mercado al que sirve:	Empresas y personas naturales que se dedican a la producción de pieles de cuero.
Características generales de productos y del servicio:	Ofertar productos químicos de calidad, a un costo moderado, y amigables con el medio ambiente. Servicio personalizado con el propósito de satisfacer las necesidades planteadas por el cliente, basándose en la necesidad de los mercados a ser atendidos en el menor tiempo posible.
Posición deseada en el mercado:	Especialista
Valores y principios:	Honestidad, responsabilidad, cortesía y eficiencia

Elaborado por: José Luis Darquea H.

MISION

Ofrecer productos químicos de calidad, a un costo moderado y amigables con el medio ambiente. Brindando servicio personalizado, especializado y permanente con el propósito de satisfacer las necesidades planteadas por el consumidor, garantizando la satisfacción de gustos y preferencias de los clientes basándonos en la honestidad, responsabilidad y cortesía al momento de brindar nuestros servicios.

5.6.2.6 Visión

Cuadro 48: Elementos clave de la Visión

Posición en el mercado	Especialista
Tiempo	3 años
Ámbito del Mercado	Ecuador
Productos o servicios	Químicos para el sector industrial
Valores	Responsabilidad y honestidad
Principios Organizacionales	Eficiencia y transparencia

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Visión 2014

Empresa especializada en la venta de productos químicos para el sector industrial del país, Basándonos en la responsabilidad y honestidad en el trabajo garantizando la eficiencia y transparencia en nuestro servicio, logrando la total satisfacción de nuestros clientes.

5.6.2.7 Objetivos

Los objetivos organizacionales son resultados que la empresa desea alcanzar en un determinado tiempo basados en su misión y visión planteada.

OBJETIVO CORPORATIVO

Mejorar la rentabilidad y liquidez de Quimidarq a través de ganar una porción mayor de su mercado actual, así como expandirse a otros mercados, logrando posicionarla en la mente del consumidor con buenos precios y calidad en sus servicios

5.6.2.8 Propuestas de Valor por Cada Perspectiva

La propuesta de valor está definida “como una promesa implícita que la empresa le hace a sus clientes entregando una combinación particular de características”⁴

⁴ REYNOSO, Álvaro, curso “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN A TRAVÉS DE

Las propuestas de valor para Quimidarq son:

5.6.2.9 Propuestas de valor para los accionistas.

Cuadro 49: Propuesta de Valor Accionistas

PERSPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	Generación de flujo de efectivo de forma rápida
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Mejorar rentabilidad esperada por los accionistas

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.10 Propuesta de Valor para los Clientes

Cuadro 50: Propuesta de Valor Clientes

ATRIBUTO	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
PRECIO	X		Precios accesibles para los clientes
CALIDAD	X		Brindar la mejor calidad en cada uno de nuestros servicios
TIEMPO	X		Dar respuestas rápidas a las necesidades y expectativas del cliente
SERVICIO	X		Determinar las necesidades de los clientes
RELACIONES	X		Tener una buena relación cliente-empresa

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.11 Procesos y Redes de Cooperación

Cuadro 51: Propuesta de Valor Procesos y Redes de Cooperación

PERSPECTIVA POR PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
OPERATIVOS	Reducir los tiempos de ciclo de los procesos productivos.
ENFOQUE AL CLIENTE	Mejorar nuestros procesos de servicios para lograr ventajas competitivas.

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.12 Capital Intangible

Cuadro 52: Propuesta de Valor Capital Humano

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	PROPUESTA DE VALOR
CULTURA	Desarrollar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización
CAPITAL HUMANO	Capacitación constante.
CAPITAL INFORMÁTICO	Integrar de manera adecuada la información de todas las áreas de la empresa

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.13 Objetivos Estratégicos Clave

Cuadro 53: Objetivos Estratégicos Clave

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Generación de flujos de efectivo de forma rápida	Reducir los tiempos de cobro de la empresa
	Mejorar la rentabilidad esperada por los accionistas	Aumentar el nivel de ventas
		Reducir los costos, sin disminuir la calidad.
CLIENTE – MERCADO	Precios accesibles para los clientes	Mantener los precios estables con relación al mercado
	Brindar la mejor calidad en cada uno de nuestros servicios	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes
	Dar respuestas rápidas a las necesidades y expectativas del cliente	Fortalecer el área de ventas
		Implementar un modelo de manejo de inventarios
	Determinar las necesidades de los clientes	Evaluar constantemente las necesidades de los clientes
	Tener una buena relación cliente-empresa	Reducir el nivel de quejas del cliente
Aumentar la cartera de clientes		
PROCESOS	Reducir los tiempos de ciclo de los procesos productivos.	Reducir los tiempos de ciclo de los procesos.
	Mejorar nuestros procesos de servicios para lograr ventajas competitivas.	Aumentar la asistencia técnica local y extranjera.
CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización	Implementar el modelo de gestión estratégica en la empresa
	Capacitación constante.	Incrementar el índice de satisfacción laboral
	Integrar de manera adecuada la información de todas las áreas de la empresa	Implementar sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.14 Matriz de Priorización de Objetivos

Esta es una variante de la matriz Boston Consulting Group que se basa en la factibilidad y el impacto que tienen los objetivos dentro de la organización, dentro de la factibilidad se analizan 3 aspectos: posibilidad de inversión, posibilidad de un

RR.HH apto y posibilidad de tecnología a utilizarse y en el impacto se analizan 2 aspectos: aporte al cumplimiento de la visión y la aceptación.

Cuadro 54: Matriz de Priorización de Objetivos

OBJETIVO ESTRATEGICO	FACTIBILIDAD				IMPACTO			TOTAL
	P. Inversion	P. RR.HH	P. Tecnologia	SUB TOTAL	C. Vision	Aceptacion	SUB TOTAL	
	40%	30%	30%	60%	50%	50%	40%	
Reducir los tiempos de cobro de la empresa	10	10	10	10	10	5	7.5	9
Aumentar el nivel de ventas	10	5	10	8.5	10	10	10	9.1
Reducir los costos, sin disminuir la calidad.	10	5	10	8.5	10	10	10	9.1
Mantener los precios estables con relación al mercado	5	10	10	8	10	10	10	8.8
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	10	10	10	10	10	10	10	10
Fortalecer el área de ventas	10	5	10	8.5	10	10	10	9.1
Implementar un modelo de manejo de inventarios	10	5	5	7	10	10	10	8.2
Evaluar constantemente las necesidades de los clientes	5	10	10	8	10	5	7.5	7.8
Reducir el nivel de quejas del cliente	5	10	10	8	5	10	7.5	7.8
Aumentar la cartera de clientes	5	5	10	6.5	10	10	10	7.9
Reducir los tiempos de ciclo de los procesos.	10	5	10	8.5	5	10	7.5	8.1
Aumentar la asistencia técnica local y extranjera.	5	5	10	6.5	10	10	10	7.9
Implementar el modelo de gestión estratégica en la empresa	10	10	10	10	10	10	10	10
Incrementar el índice de satisfacción laboral	5	5	10	6.5	10	10	10	7.9
Implementar sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones	10	5	10	8.5	10	10	10	9.1

Elaborado por: José Luis Darquea H.

Una vez realizada esta matriz obtenemos los siguientes resultados.

Cuadro 55: Tiempos de cumplimiento de Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
	CORTO	MEDIANO	LARGO
Reducir los tiempos de cobro de la empresa	X		
Aumentar el nivel de ventas	X		
Reducir los costos, sin disminuir la calidad.	X		
Mantener los precios estables con relación al mercado	X		
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	X		
Fortalecer el área de ventas	X		
Implementar un modelo de manejo de inventarios	X		
Evaluar constantemente las necesidades de los clientes		X	
Reducir el nivel de quejas del cliente		X	
Aumentar la cartera de clientes		X	
Reducir los tiempos de ciclo de los procesos.	X		
Aumentar la asistencia técnica local y extranjera.		X	
Implementar el modelo de gestión estratégica en la empresa	X		
Incrementar el índice de satisfacción laboral		X	
Implementar sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones	X		

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.15 Estrategia Corporativa

Las estrategias son la manera en que la empresa alcanzará sus objetivos, estas están directamente relacionadas con los objetivos a largo plazo que se ha trazado la empresa.

Para establecer la estrategia corporativa se ha determinado la siguiente clasificación:

Estrategia de Valor para el cliente-consumidor

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento.

Existen 3 clases de Preposiciones de valores para el cliente las mismas que son:

Liderazgo en el producto: Implica ser el mejor, tener el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.

Intimidad con el Cliente: Implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “En el que se puede confiar / su mejor amigo”. Mantendrá una relación de largo plazo centrada

en la relación con el cliente y la entrega de un servicio excepcional y conveniente. Precio, calidad, y características del producto son considerados factores por omisión.

Excelencia Operacional: Implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “La elección inteligente de los Compradores”. Debido a su excelencia operacional, tiene un bajo costo dentro de su área de competencia”.

La empresa utilizará la estrategia de intimidad con el cliente dando un servicio excepcional a fin de mantener relaciones largas y duraderas basadas en la confianza.

Estrategias de Crecimiento

Se clasifican de la siguiente manera:

Penetración: Esta estrategia consiste en intentar incrementar las ventas de los productos actuales en mercados actuales.

Desarrollo del Mercado: Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Desarrollo del Producto: Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

La empresa utilizará la estrategia de penetración así como también el desarrollo del producto, en el primer caso aumentando la fuerza de ventas para tener un mayor alcance, y en el segundo caso mejorando los productos ya existentes e introduciendo nuevos productos y servicios en el mercado actual de la empresa.

Estrategias Competitivas

Se clasifican de la siguiente manera:

Del líder: consiste en ser el líder dentro de un mercado, ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.

Del retador: se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición en el mercado no es dominante.

Del seguidor: La empresa adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.

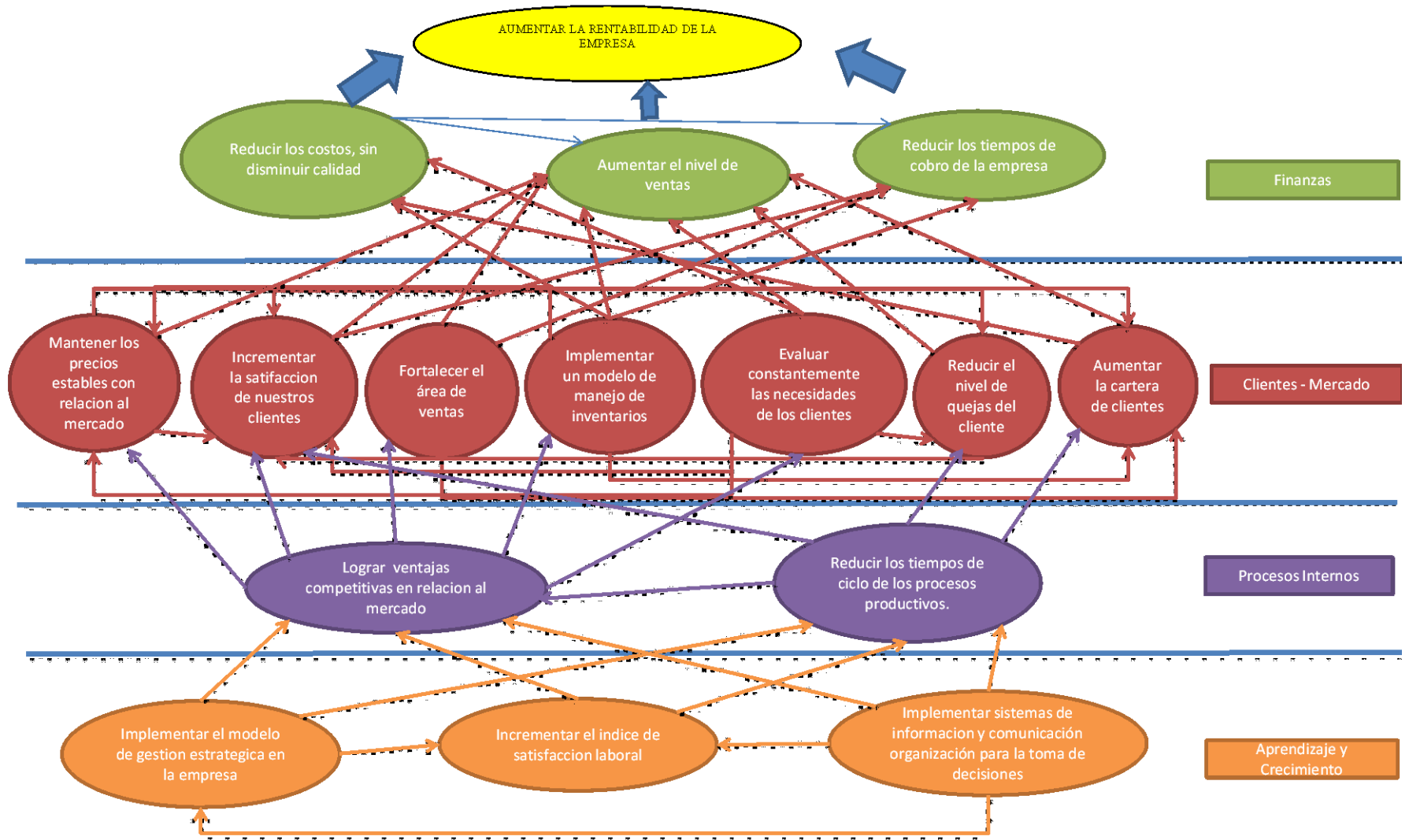
Del especialista: La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

La empresa utilizará la estrategia del líder ya que se quiere ser la primera opción que tenga el cliente al momento de realizar la compra, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos y un servicio personalizado y permanente.

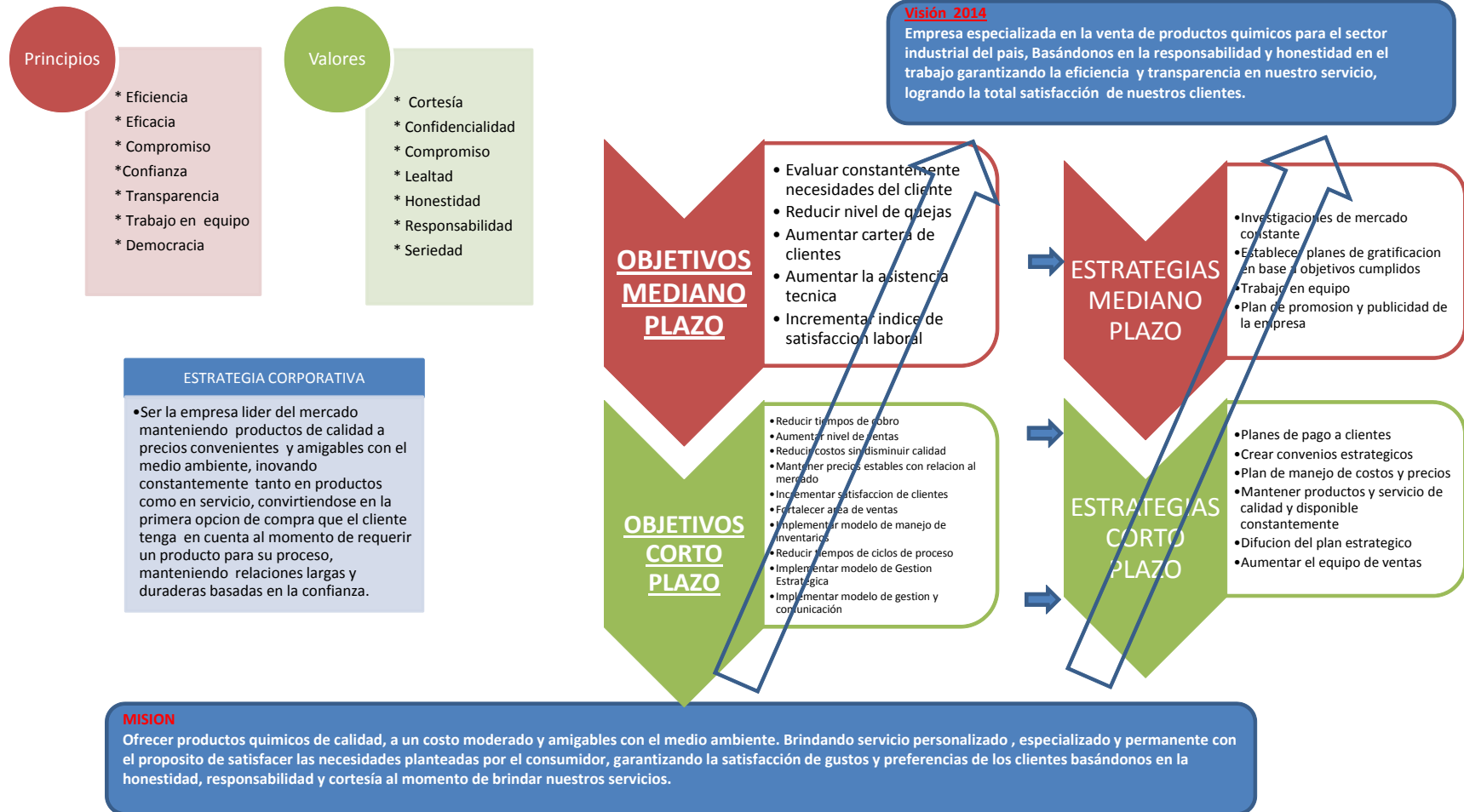
ESTRATEGIA CORPORATIVA

Ser la empresa líder del mercado manteniendo productos de calidad a precios convenientes y amigables con el medio ambiente, innovando constantemente tanto en productos como en servicio, convirtiéndose en la primera opción de compra que el cliente tenga en cuenta al momento de requerir un producto para su proceso, manteniendo relaciones largas y duraderas basadas en la confianza.

5.6.2.16 Mapa Estratégico



5.6.2.16 Mapa Estratégico Corporativo



5.6.3. Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es una metodología de control estratégico en el corto, mediano o largo plazo, que traduce la estrategia y visión de la organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas.

El objetivo básico de cualquier sistema de medición de desempeño de una empresa es la motivación a todos los miembros de la organización, directivos y empleados, a la ejecución exitosa de la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral exitoso es aquel que desarrolla una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y operativos. El Cuadro de Mando describe la visión del futuro de la organización, de ahí que radica su importancia ya que delinea la estrategia a seguir. Para poder construir el Cuadro de Mando Integral es necesario definir los indicadores a tomarse en cuenta.

5.6.3.1 Medidas

Son aquellas que se utilizarán para medir los objetivos, están encargadas de comunicar valores de la empresa, alineadas siempre con las estrategias.

5.6.3.2 Índice

Son indicadores que miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado, el caso de este proyecto utilizaremos las siguientes:

Cuadro 56: BSC

BSC							
PERS	OBJETIVO ESTRATEGICO	Indice	Formula	Fuente de Captura de Datos	Frecuencia de Medicion	Iniciativa Estrategica Proyectos	Meta
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Reducir los tiempos de cobro de la empresa	Plazo medio de cobro	$PMC = 365 / Rot. Ctas. Cobrar$	Contabilidad	Trimestral	Plan de Mejora de Tiempos de Cobro	A DEFINIR
	Aumentar el nivel de ventas	Incremento en ventas	$IV = ((Ventas actuales / Ventas anteriores) - 1) * 100$	Contabilidad	Trimestral	Plan de Alianzas estratégicas con los clientes	A DEFINIR
	Reducir los costos, sin disminuir la calidad.	Reducción de Costos	$IV = ((Costos actuales / Costos anteriores) - 1) * 100$	Contabilidad	Trimestral	Plan de Opciones de Pago	A DEFINIR
CLIENTE - MERCADO	Mantener los precios estables con relación al mercado	Precio mercado	$PM = ((Precio Real / Precio del Mercado) - 1) * 100$	Facturación	Semestral	Plan de Manejo de Precios	A DEFINIR
	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	Nivel de satisfacción externo	$NS = (Clientes Satisfechos / Total Clientes encuestados) * 100$	Postventa	Mensual	Plan de Atención a clientes	A DEFINIR
	Fortalecer el área de ventas	Fuerza de Ventas	$FV = ((recursos ventas actuales / recursos ventas anteriores) - 1) * 100$	Contabilidad	Semestral	Plan de expansión del área de ventas	A DEFINIR
	Implementar un modelo de manejo de inventarios	Nivel de implementación MI	$MI = (Proyectos ejecutados / Proyectos planteados) * 100$	Sub Gerencia	Trimestral	Implementación de un sistema de manejo de inventarios	A DEFINIR
	Evaluar constantemente las necesidades de los clientes	Necesidades de clientes	$NC = (Necesidades Satisfechas de Cliente / Total Necesidades encontradas) * 100$	Atención al cliente	Mensual	Plan de monitoreo de necesidades de clientes	A DEFINIR
	Reducir el nivel de quejas del cliente	% de quejas de los clientes	$\%Q = (Quejas Recibidas / Total de Clientes atendidos) * 100$	Postventa	Trimestral	Implementación de Servicio Post Venta	A DEFINIR
	Aumentar la cartera de clientes	% de Clientes nuevos	$\%C = (Clientes Nuevos / Total Clientes) * 101$	Facturación	Semestral	Plan de expansión de mercados	A DEFINIR
PROCESO INTERNO	Reducir los tiempos de ciclo de los procesos.	Índice de valor agregado	$IVA = (Tiempo de las actividades que agregan valor / Tiempo de ciclo) * 100$	RR.HH	Anual	Levantamiento y mejora de procesos	A DEFINIR
	Aumentar la asistencia técnica local y extranjera.	Visitas técnica	$VT = (Visitas Actuales / Visitas Anteriores) * 100$	RR.HH	Trimestral	Plan de atención cliente	A DEFINIR
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implementar el modelo de gestión estratégica en la empresa	Nivel de implementación MGE	$NI = (Proyectos ejecutados / proyectos programados) * 100$	Sub Gerencia	Trimestral	Difucion e Implementación del Modelo de Gestion Estrategica	A DEFINIR
	Incrementar el índice de satisfacción laboral	Nivel de Satisfacción interno	$NS = (Personal Satisfechos / Total Personal) * 100$	RR.HH	Trimestral	Establecer planes de gratificación en base a objetivos cumplidos	A DEFINIR
	Implementar sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones	Sistemas de información	$SI = (Proyectos Ejecutados / Proyectos Planteados) * 100$	Gerencia	Anual	Implementación de Sistemas de informacion	A DEFINIR

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.3 Identificación y Priorización de Proyectos

Cuadro 57: Identificación y Priorización de Proyectos

INCIDENCIA ALTA 5 MEDIA 3 BAJA 1	INICIATIVAS ESTRATEGICAS													TOTAL
	Creación de diferentes opciones de planes de pago	Plan de Alianzas estratégicas con los clientes	Plan de Manejo de Costos Y Precios	Implementación del Servicio Post Venta	Implementación de un sistema de índices de medición	implementación de un sistema de manejo de inventarios	Plan de expansión de mercados	Levantamiento y mejora de procesos	Plan de Expansión del área de ventas	Difusión e Implementación del Modelo de Gestión Estratégica	Establecer planes de gratificación en base a objetivos cumplidos	Implementación de Sistemas de información		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS														
Reducir los tiempos de cobro de la empresa	5	3	5	3	1	3	5	1	3	5	5	3	42	
Aumentar el nivel de ventas	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	54	
Reducir los costos, sin disminuir la calidad.	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	50	
Mantener los precios estables con relación al mercado	5	5	5	5	3	5	3	1	5	5	1	5	48	
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	52	
Fortalecer el área de ventas	3	5	5	5	1	5	5	3	5	3	5	3	48	
Implementar un modelo de manejo de inventarios	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	48	
Evaluar constantemente las necesidades de los clientes	1	3	3	5	3	5	5	1	5	5	3	5	44	
Reducir el nivel de quejas del cliente	3	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	48	
Aumentar la cartera de clientes	3	5	5	5	1	5	5	1	5	3	3	3	44	
Reducir los tiempos de ciclo de los procesos.	1	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	48	
Aumentar la asistencia técnica local y extranjera.	1	5	1	3	1	5	5	3	5	3	3	3	38	
Implementar el modelo de gestión estratégica en la empresa	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	5	44	
Incrementar el índice de satisfacción laboral	1	1	1	3	5	3	3	5	3	5	5	5	40	
Implementar sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	50	
SUMA	43	61	55	65	45	71	59	45	67	69	57	61		
POSICION	12	5	9	4	10	1	7	11	3	2	8	6		

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.6.2.18 Planes Operativos

Luego de haber definido cuales son los proyectos principales a realizar para alcanzar los objetivos estratégicos, se va a definir los planes operativos de estos.

Estos planes están basados en una herramienta de la mejora continua, que se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act) PHVA. Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

PROYECTO 1

Iniciativa Estratégica: Implementación de un sistema de manejo de inventarios

Antecedentes:

Dentro del análisis FODA nos pudimos dar cuenta que Quimidarq poseía dos debilidades muy importantes, la falta de ciertos producto y el sobre stock de otros. Esto acarrea muchas consecuencias como: perdidas de ventas, falta de liquidez entre otras. Ya que el manejo de pedidos se los realiza en base a los consumos históricos.

Sin tener en cuenta tendencias, épocas del años, condiciones políticas y muchos otros factores que pueden estar afectando este proceso.

Objetivo del Proyecto:

Mejorar la rotación de inventarios de Quimidarq

Justificación

La utilización de un sistema o un método de manejo de inventarios permitirá a Quimidarq minimizar las debilidades que poseía la empresa y convertirlas en fortalezas. Ya que con esto podremos aumentar ventas, mejorar la liquidez de la empresa, mejorar la satisfacción y atención al cliente, entre otro sin numero de beneficios que esto traira a la empresa, ya que se va a disponer del stock necesario para poder cumplir con el mercado

Estrategia de proyecto:

Implementar un sistema o método de manejo de inventarios.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 58: Actividades y Recursos Proyecto 1

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL		
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO			
P	Realizar una valoración de la situación actual de inventarios.	x															20	20	
	Analizar sistemas de manejos de inventarios como: justo a tiempo o el sistema que mejor se ajuste a las características de la empresa	x															20	20	
	Definir el sistema a utilizar	x												100	100			200	
	Realización de un presupuesto de inversión para el proyecto.	x												120	50	20		190	
	Aprobación del proyecto	x																	0
H	Capacitación de uso del sistema o modelo de manejo de inventarios		x														100	20	120
	Realizar un inventario físico de las existencias		x											50					50
	Ingreso de información al sistema		x											120			20		140
	Implementación y puesta en marcha del sistema		x											120					120
V	Realizar mediciones periódicas de las existencias.		x	x	x			x			x								0
A	Desarrollar plan de contingencia ante indisponibilidad suficiente de stocks		x	x	x	x	x												
													TOTAL	750	250	100	1100		

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 2

Iniciativa Estratégica: Difusión e Implementación del Modelo de Gestión

Estratégica

Antecedentes:

La empresa actualmente no cuenta con un Plan de Gestión Estratégica, por lo tanto no tiene directrices claras de los que espera para el futuro, simplemente el personal cumple con sus funciones encomendadas pero sin saber hacia donde quiere dirigirse Quimidarq.

Objetivo del Proyecto:

Difundir e implementar el modelo de Gestión Estratégica.

Justificación

Con el plan estratégico todas las personas que forman parte de Quimidarq, podrán saber que es lo que se espera para el futuro en la empresa. Pudiendo así aportar al

cumplimiento de la misión y visión, basados en los principios y valores de la empresa. Además de cómo un equipo concretar los objetivos estratégicos planteados.

Estrategia de proyecto:

Difusión del Modelo de Gestión Estratégica a los trabajadores de la empresa.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 59: Actividades y Recursos Proyecto 2

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL	
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO		
P	Presentación del Modelo de Gestión estratégica a la Gerencia y Accionistas	x												100		20	120	
	Establecimiento de tiempos para comunicar y difundir el modelo a los empleados de la empresa		x															
	Selección de medios de difusión		x	x											30	20	50	
	Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica			x														0
H	Presentación del Modelo de Gestión Estratégica al personal			x										120	30	20		
	Capacitación al personal sobre el modelo			x	x									220	50	20	290	
	Implementación del proyecto				x									120			120	
V	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo				x			x			x			100			100	
A	Detección temprana de no conformidades de los sistema de gestión y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora			x	x	x	x	x	x	x	x						100	100
TOTAL													660	110	180	780		

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 3

Iniciativa Estratégica: Plan de Expansión del Área de Ventas

Antecedentes:

El área de ventas de Quimidarq es muy limitada para cumplir con las oportunidades que presenta el mercado, ya que con un solo técnico y vendedor no se puede atender a todos los clientes y especialmente de una manera adecuada, desperdiciando muchas opciones de venta y permitiendo que la competencia ocupe esos espacios de mercado.

Objetivo del Proyecto:

Fortalecer el equipo de ventas.

Justificación

Al poder tener una fuerza de ventas mas fuerte Quimidarq potenciara aun mas sus fortaleza de ser una de las pocas empresas que cuenta con asistencia técnica

especializada local, además de aprovechar las oportunidades que le presenta el mercado y de disminuir una fuerte amenaza como es la excesiva cantidad de casas químicas en un mercado tan pequeño. Sin duda esto va representar una ventaja competitiva muy fuerte que los clientes lo tomaran de una excelente manera.

Estrategia de proyecto:

Fortalecer la fuerza de ventas, para mejorar la asistencia técnica local.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 60: Actividades y Recursos Proyecto 3

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO	
P	Realizar un estudio del mercado potencial, para poder definir la fuerza de ventas necesarias	x												120		20	140
	Definir el perfil del personal a contratar	x												100		20	120
	Definir los segmentos que debe atender así como las condiciones a ofrecer al futuro compañero de trabajo	x												100			100
	Realización de un presupuesto de inversión para el proyecto.	x												120		20	140
	Realización de una proyección de ventas y utilidades para la empresa, basados en las expectativas que se tiene con el proyecto	x												100			
	Aprobación del proyecto	x															
H	Difusión y búsqueda de el o las personas requeridas	x	x												150	20	170
	Recepcion de carpetas y entrevistas	x	x													20	20
	Periodo de negociacion	x	x											120		20	140
	Contratacion del personal		x											500			500
V	Evaluacion de los resultados obtenidos		x	x	x			x			x						0
A	Desarrollar un sistema de toma de desiciones en el trascurso del proyecto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			120			120
TOTAL													1280	150	120	1450	

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 4

Iniciativa Estratégica: Implementación Servicio Post Venta

Antecedentes:

En la actualidad Quimidarq no posee un servicio de post venta definido, simplemente luego de realizar sus ventas o ensayos se consulta con el cliente sus opiniones, comentarios y sugerencias. Perdiendo en muchas ocasiones el seguimiento adecuado del cliente, especialmente en los clientes pequeños, desaprovechando recursos y oportunidades de negocio.

Objetivo del Proyecto:

Aumentar el conocimiento de las necesidades, requerimientos y opiniones de los clientes.

Justificación

El poder tener un sistema de servicio post venta lo que permitirá es que la empresa obtenga información real y de primera mano de las ideas y opiniones de los clientes. Lo que le ayudara en la toma de decisiones, y así a la vez poder cumplir con ciertos objetivos estratégicos planteados como: evaluar constantemente las necesidades de los clientes, reducir el nivel de quejas del cliente entre otros. Que como vimos en el mapa estratégico al cumplir un objetivo ayuda a la consecución de otros objetivos.

Estrategia de proyecto:

Desarrollar un servicio post venta que nos permita conocer las necesidades de los clientes.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 61: Actividades y Recursos Proyecto 4

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO	
P	Estudio de requerimientos para implementar un servicio de post venta		x											120		20	140
	Elaboración de un presupuesto del proyecto		x												30	20	50
	Determinar las funciones del empleado que laborara como responsable de la Post venta.		x											100			100
	Aprobación del proyecto		x														0
H	Difusión y búsqueda de el o las personas requeridas		x	x										150	50	20	220
	Recepción de carpetas y entrevistas		x	x											30		30
	Periodo de negociación			x											30	20	50
	Selección y contratación del personal de área de post venta			x										220			220
	Elaboración de una base de datos de los clientes			x	x									120	220	120	460
	Lanzamiento del servicio y comunicación a los clientes					x								200	200	280	680
V	Evaluación del proyecto					x			x			x			50		50
A	Desarrollos de comités de las áreas de ventas, servicio post venta y gerencia para evaluar resultados y tomar decisiones o proyecciones			x	x	x	x	x	x	x	x	x			30		30
													TOTAL	910	640	480	2030

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 5

Iniciativa Estratégica: Plan de Alianzas Estratégicas con los Clientes

Antecedentes:

En la actualidad Quimidarq cuenta con convenios estratégicos, con muy pocos clientes, a los que ofrece un trato diferente en cuanto a precios y plazos por volúmenes de compra fija. Lo que ha permitido un crecimiento en el área de ventas, además de que ayudado a disminuir muchos costos. Pero lo que se pretende es difundir este servicio a los clientes potenciales para así poder asegurar ingresos a largo plazo.

Objetivo del Proyecto:

Aumentar el nivel de ventas.

Reducir los tiempos de cobro de la empresa.

Reducir los costos.

Justificación

Las alianzas estratégicas con los clientes potenciales, nos permiten tener un enfoque ganar-ganar, donde las dos partes nos vemos beneficiadas ya que por un lado el cliente podrá obtener mejores condiciones de precios, plazos y exclusividad de productos o cualquier tipo de ventaja se le pueda ofrecer, mientras que para la empresa esto asegura un ingreso a largo plazo, además que nos permite reducir los tiempos de cobro, disminuir nuestros costos y lo más importante la fidelidad del cliente.

Estrategia de proyecto:

Búsqueda de nuevos convenios estratégicos.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO	
P	Estudio técnico de los nichos de mercado que se quiere atacar.			x										220	50	20	290
	Identificación, análisis y selección de empresas idóneas para el proyecto.			x											30	20	50
	Evaluación de las necesidades de las empresas			x											30		30
	Elaboración de plan de alianza estratégica			x										120		100	220
	Elaboración de flujo de ingresos con el proyecto			x											40		40
	Presentación del Plan a Quimidarq			x												20	20
	Aprobación del proyecto con Quimidarq			x													0
H	Presentación del Plan de Alianza estratégica al cliente				x										50	20	70
	Aprobación del proyecto con cliente				x										30		30
	Firma del convenio.				x										30		30
	Implementación del proyectó				x									200	200	280	680
V	Evaluación del proyecto				x			x			x			120	30		150
A	Desarrollos de comités cliente y empresa para la coordinación y supervisión del proyecto.			x	x	x	x								30		30
												TOTAL	660	520	460	1640	

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 6

Iniciativa Estratégica: Implementación de sistemas de información.

Antecedentes:

El manejo de información en Quimidarq es muy primario, ya que toda la información que se comparte es verbalmente y sustentado en percepciones, opiniones o comentarios. Por lo que se ve necesario contar con un sistema de información que nos permita tomar decisiones mayormente fundamentas.

Objetivo del Proyecto:

Implementar sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones.

Justificación

Los sistemas de información dentro de la empresa son la base sobre la cual se fundamentan las decisiones, por lo que es de suma importancia la ejecución de este

proyecto. Además de tener información fiel y digna de confianza, nos permitirá tener un intercambio de conceptos e ideas que pueden provenir de cada área, por ejemplo el área de ventas pueda tener cierta información sobre un cliente, pero también el área contable puede poseer información del cliente que al intercambiar los dos conceptos nos permitirá tomar decisiones más confiables.

Estrategia de proyecto:

Implementación de sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 63: Actividades y Recursos Proyecto 6

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL		
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO			
P	Realizar un análisis del sistema de comunicación de la empresa				x											50	30	80	
	Plantear un sistema de información para la empresa de acuerdo a sus necesidades, recursos y requerimientos				x									120	50	50	220		
	Elaborar un presupuesto del proyecto					x									30		30		
	Presentación del Plan a Quimidarq					x											20	20	
	Aprobación del proyecto					x												0	
H	Análisis de sistema informático de apoyo para cumplir el objetivo					x										50	20	70	
	Selección del sistema informático					x										30		30	
	Implementación del proyectó					x								220	30	200	450		
	Documentar la información indicando las fuentes, los responsables de su captación, tratamiento y uso, y la periodicidad.					x											200	200	
V	Estructurar y llevar a cabo la evaluación y seguimiento del grado de operatividad del SIE y de su eficiencia en función de los indicadores elegidos.							x							120	30		150	
A	Desarrollos de comités de las áreas de influencia para la verificación de la información así como la toma de correctivos o sugerencias.					x	x				x							30	30
													TOTAL	460	300	520	1280		

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 7

Iniciativa Estratégica: Plan de expansión de mercados.

Antecedentes:

Al momento Quimidarq se encuentra enfocada en la venta de productos químicos para la elaboración de cuero, pero luego de haber realizado nuestro análisis FODA, pudimos concluir que la empresa debe expandirse a otros mercados y no depender cien por ciento de este sector, buscando una estrategia de diversificación de mercados. Esto no quiere decir que se vaya a concluir con lo que viene haciendo, por el contrario se refiere a fortalecer y cimentar el mercado de los productos para cuero, pero enfocarse en otras industrias también.

Objetivo del Proyecto:

Aumentar la cartera de clientes.

Aumentar el nivel de ventas.

Justificación

En la actualidad Quimidarq depende cien por ciento del sector cuero, si ha este le va bien a la empresa también, pero si al sector le va mal le empresa también tiene problemas, por lo que es necesario que se diversifique y busque la expansión a otros sectores, sin descuidar el mercado actual. Todo esto permitirá que Quimidarq tenga un crecimiento y fortalecimiento en muchas áreas, pudiendo así cumplir algunos de los objetivos estratégicos planteados.

Estrategia de proyecto:

Expansión de mercados.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 64: Actividades y Recursos Proyecto 7

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL	
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO		
P	Realizar un análisis de los sectores industriales interesantes	x														50	30	80
	Realizar un estudio de mercado de los sectores mas interesantes para la empresa	x	x											1000	200	50	1250	
	Presentación del Plan a Quimidarq			x													20	20
	Aprobación del proyecto			x														0
H	Buscar proveedores de los productos				x	x								500	50	20	570	
	Analizar y seleccionar la mejor opción de proveeduría.					x									400		400	
	Negociación con el proveedor.					x	x							700	300	200	1200	
	Firma de convenio de representación en el país.						x							300	200		500	
	Búsqueda del equipo de trabajo						x	x							200		200	
	Selección del equipo de trabajo							x						200	200		400	
	Importación de la mercadería								x	x								0
Lanzamiento al mercado de la nueva línea										x	x			500	2000	300	2800	
V	Realizar mediciones periódicas de la evolución y aceptación del negocio.										x	x	x	120	30		150	
A	Detección temprana de no conformidades del mercado y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora										x	x	x			30		30
												TOTAL	3320	3660	620	7600		

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 8

Iniciativa Estratégica: Establecer planes de gratificación en base a objetivos cumplidos.

Antecedentes:

El personal de Quimidarq se encuentra contento en sus labores, esto basados en un enfoque perceptual nada mas, ya que no puede conocer a ciencia cierta pues no existe una medición de ni de los estándares de rendimiento, como tampoco de la satisfacción del cliente interno. Además no se realiza una recompensación a los empleados destacados y que cumplen sus labores eficaz y eficientemente.

Objetivo del Proyecto:

Incrementar el índice de Satisfacción laboral.

Reducir los tiempos de ciclo de los procesos.

Justificación

La elaboración de este proyecto nos va a permitir en primer lugar poder tener una medición del desempeño de nuestro cliente interno, luego se va poder premiar a los mas eficientes y mejores en la elaboración de sus labores, logrando la satisfacción de estos, motivándolos a seguir siendo mejores cada día. Y por ultimo como empresa Quimidarq podrá reducir los tiempos de ciclos de sus procesos ya que el personal tendrá la motivación suficiente para cumplir con los objetivos que se les proponga.

Estrategia de proyecto:

Levantamiento de procesos y planteamiento de objetivos.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 65: Actividades y Recursos Proyecto 8

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO	
P	Realizar un diagnostico de los procesos actuales				x										50	30	80
	Planteamiento de los diagramas de flujo de Quimidarq					x									200	50	250
	Presentación del Plan a Quimidarq					x										20	20
	Aprobación del proyecto					x											0
H	Desarrollar indicadores por actividad						x								100	20	120
	Desarrollar un manual de procesos							x	x						400		400
	Determinar políticas del puesto								x						100		100
	Socialización con los empleados									x					200		200
	Implementación del plan									x	x	x	x		50		50
V	Realizar mediciones periódicas de los índices planteados								x	x	x	x	x		30		30
A	Auditar tanto su cumplimiento como las actualizaciones periódicas que sean necesarias.									x	x	x	x			30	30
TOTAL														400	760	120	1280

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 9

Iniciativa Estratégica: Plan de Manejo de Costos y Precios

Antecedentes:

En la actualidad Quimidarq mantiene precios acordes al mercado, en ciertos productos puede tener precios por encima de la competencia pero esto se ve compensado ya que la concentración de los productos de Quimidarq es una de las mas altas de mercado, pero esto hay que demostrarlo ya que el cliente tan solo hace un análisis de precios kilo versus kilo, y no considera concentración o rendimientos, que a la larga le significan costos mas bajos utilizando productos mas concentrados.

Objetivo del Proyecto:

Reducir los costos y mantener los precios estables con el mercado.

Justificación

Para poder mantener un nivel de precios estable y acorde al mercado en general, primero estamos en la obligación de poder manejar nuestros costos ya que sin esto nos será imposible mantener precios estables. Por lo que tener un modelo de manejo de costos y precios es esencial para que la empresa muestre una imagen de estabilidad y seriedad ante los clientes y además que pueda tener beneficios que es lo que los accionistas buscan.

Estrategia de proyecto:

Modelo de manejo de costos y precios.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 66: Actividades y Recursos Proyecto 9

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL	
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO		
P	Realizar un estudio de los costos fijos y variables de la empresa. Así como los precios de mercado.				X											30		30
	Planteamiento de estrategias para mantener el costo y precio estable por periodos de seis meses o un año.					X								120			120	
	Presentación del plan a Quimidarq					X									30	20	50	
	Aprobación del proyecto					X												0
H	Negociación con los proveedores						X							120	100		220	
	Firma de convenios con los proveedores.						X								50	100	150	
	Determinar las estrategias de precios a utilizar.						X							120			120	
	Socialización del plan de precios con los clientes						X	X						120	120	50	290	
	Implementación del plan							X						100	50		150	
V	Realizar mediciones periódicas de costos de la empresa y Precios de mercado versus los precios de la empresa							X		X		X		120	50	30	200	
A	Auditar la rentabilidad de y nivel de ventas programadas, para tomar decisiones								X		X		X		50	30	80	
TOTAL													700	480	230	1410		

Elaborado por: José Luis Darquea H.

PROYECTO 10

Iniciativa Estratégica: Implementación de un sistema de índice de medición

Antecedentes:

Quimidarq no posee una medición constante y permanente de todos sus procesos, ni resultados, lo que no le permite tomar correctivos o medidas en el momento adecuado. Solo se mide ciertos parámetros como ventas, rentabilidad promedio, entre otros para esto no abarca todo lo que la empresa representa.

Objetivo del Proyecto:

Implementar un sistema de índices de medición.

Justificación

La implementación de un sistema de medición en la empresa nos permitirá tener una mejora continua en la empresa, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar,

por que no sabemos como estamos ni lo que tenemos que corregir o potenciar. Por tanto un sistema de índices de gestión sería una fuerte herramienta para la empresa.

Estrategia de proyecto:

Implementar el Balance Score Card en la empresa.

Actividades y Recursos para el Proyecto:

Cuadro 67: Actividades y Recursos Proyecto 10

PHVA	ACTIVIDAD	Año 2012												RECURSOS			TOTAL	
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo	HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLOGICO		
P	Realizar un análisis de los procesos, la visión, y cualquier factor que sea crea necesario medir para poder plantear los índices				X												30	30
	Planteamiento de un presupuesto de costos y gastos.					X								120				120
	Presentación del plan a Quimidarq					X										30	20	50
	Aprobación del proyecto					X												0
H	Planteo de los indicadores.						X							120	100		220	
	Definir los niveles de los que parte el indicador						X								50	100	150	
	Determinar las metas, medios y tiempos de cada indicador						X							120			120	
	Socialización del plan con los empleados.						X	X						120	120	50	290	
	Implementación del plan							X						100	50		150	
V	Realizar mediciones periódicas de los índices de planteados.							X		X		X		120	50	30	200	
A	Comités permanentes de las áreas involucradas para tomar correctivos.								X		X		X			50	30	80
													TOTAL	700	480	230	1410	

Elaborado por: José Luis Darquea H.

5.7 Plan Estratégico Quimidarq

PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO QUIMIDARQ 2011 - 2014														RESPONSABLES	RECURSOS							
OBJETIVO ESTRATEGICO #	INICIATIVA ESTRATEGICA	AÑO 2012				AÑO 2013				AÑO 2014					HUMANO	FISICO	TECNOLOGICO	TOTAL				
		1er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4to Trim									
OBJETIVOS: 1, 2, 3, 4,5,6,7,9 10 11	Implementacion de un sistema de manejo de inventarios	→																SUB GERENTE Y BODEGUERO	\$ 750.00	\$ 250.00	\$ 100.00	\$ 1,100.00
TODOS	Difucion e Implementacion del Modelo de Gestion Estrategica	→																SUB GERENTE	\$ 660.00	\$ 110.00	\$ 180.00	\$ 950.00
OBJETIVOS: 2, 5,6,9,10,11,12	Plan de Expansión del area de ventas	→																JEFE DE VENTAS	\$ 1,280.00	\$ 150.00	\$ 120.00	\$ 1,550.00
OBJETIVOS: 1,2,4, 5,6,8,9,14	Implementacion del Servicio Post Venta	→																ENCARGADO DEL SERVICIO POST VENTA	\$ 910.00	\$ 640.00	\$ 480.00	\$ 2,030.00
OBJETIVOS: 1,2,3,4,5, 6,7,9,10,11	Plan de Alianzas estrategicas con los clientes	→																SUB GERENTE Y JEFE DE VENTAS	\$ 660.00	\$ 520.00	\$ 460.00	\$ 1,640.00
OBJETIVOS: 1,2,3,4,5,8,9,11,14,15	Implementacion de Sistemas de informacion	→				→												ASISTENTE DE GERENCIA	\$ 460.00	\$ 300.00	\$ 520.00	\$ 1,280.00
OBJETIVOS: 2,3,6,10,12	Plan de expansión de mercados	→				→												SUB GERENTE	\$ 3,320.00	\$ 3,660.00	\$ 620.00	\$ 7,600.00
OBJETIVOS:1,2,3,4,5, 9,11,14	Establecer planes de gratificacion en base a objetivos cumplidos	→				→												SUB GERENTE	\$ 400.00	\$ 760.00	\$ 120.00	\$ 1,280.00
OBJETIVOS:1,2,3,4,5, 6,7,8,9,10	Plan de Manejo de Costos Y Precios	→				→				→								CONTADORA Y SUB GERENTE	\$ 700.00	\$ 480.00	\$ 230.00	\$ 1,410.00
OBJETIVOS: 5,8,9,11,14	Implementacion de un sistema de indices de medicion	→				→				→								CONTADORA Y SUB GERENTE	\$ 700.00	\$ 480.00	\$ 230.00	\$ 1,410.00
														TOTAL	\$ 9,840.00	\$ 7,350.00	\$ 3,060.00	\$ 20,250.00				

#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1	Reducir los tiempos de cobro de la empresa
2	Aumentar el nivel de ventas
3	Reducir los costos, sin disminuir la calidad.
4	Mantener los precios estables con relación al mercado
5	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes
6	Fortalecer el área de ventas
7	Implementar un modelo de manejo de inventarios
8	Evaluar constantemente las necesidades de los clientes
9	Reducir el nivel de quejas del cliente
10	Aumentar la cartera de clientes
11	Reducir los tiempos de ciclo de los procesos.
12	Aumentar la asistencia técnica local y extranjera.
13	Implementar el modelo de gestión estratégica en la empresa
14	Incrementar el índice de satisfacción laboral
15	Implementar sistemas de información y comunicación organización para la toma de decisiones

5.8 Presupuesto del Proyecto

Luego de haber definido el plan estratégico y los planes operativos de todo el proyecto, debemos establecer un presupuesto de inversiones el mismo que se detalla a continuación.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO	
RECURSOS HUMANOS	\$ 9,840.00
RECURSOS FINANCIEROS	\$ 7,350.00
RECURSOS TECNOLOGICOS	\$ 3,060.00
OTROS	\$ 500.00
TOTAL	\$ 20,750.00

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Quimidarq, se ha manejado sin un direccionamiento estratégico, sin embargo se ha desempeñado de manera exitosa, marcada por un crecimiento importante en el tiempo de operación que ha tenido, con lo cual se hace necesario implementar un Plan de gestión estratégica que permita gestionar y afianzar el posicionamiento de la empresa en el mercado, logrando de esta manera sostenibilidad y sustentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.
- La empresa a lo largo de sus años de operaciones ha presentado varios problemas dentro de su organización por la situación inestable del país y especialmente del sector al que esta enfocada. Además de factores que a la empresa no le han permitido alcanzar los objetivos y metas propuestas en su estudio de mercado realizado previo su creación.

- Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Quimidarq en las preguntas de la 1 a la 4, nos permitió darnos cuenta que el primer factor a tener en cuenta para los clientes al momento de realizar la decisión de compra de químicos para el proceso de fabricación de pieles es el resultado obtenido en la piel. Y un factor muy importante a tener en cuenta para el futuro cercano son los productos y procesos amigables con el medio ambiente. Ya que existe fuertes indicios en los resultados obtenidos que la gran mayoría de clientes refleja que el tema Ecológico esta presente en sus mentes.
- Más del 90% de los clientes de Quimidarq realizan sus compras de químicos a crédito, pero existe un alto porcentaje el 46% que estaría dispuesto a realizar pagos de contado a cambio de descuentos.
- En lo que tiene que ver con la competencia de Quimidarq, se pudo tener algunas apreciaciones entre las mas relevantes están: que existen muchas empresas dedicadas a la venta de químicos para curtiembre, que la mayoría de las casas químicas no cuentan con un asesor técnico para las ventas, que la calidad de los productos de Quimidarq esta sobre la mayoría de sus competidores.
- El manejo de inventarios de la empresa tiene mucho potencial a ser mejorado, ya que la falta de un producto en el momento que un cliente lo requiera puede representar una oportunidad para que la competencia ingrese al mercado,

además del alto costo que tiene recuperar el cliente. Y por otro lado mantener un stock de productos con baja rotación representa un alto costo financiero para la empresa.

- El área financiera de Quimidarq demuestra que no cuenta con una planificación eficiente, especialmente en sus flujos de caja, ya que no se tiene en cuenta muchos gastos y costos que representa el financiamiento de más del 90% de sus ventas totales, por periodos demasiado extensos. Teniendo que recurrir apresuradamente a sobregiros o préstamos bancarios para poder cubrir sus obligaciones.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda a Quimidarq lo siguiente:

- Implantar y difundir entre los miembros de la organización el modelo de Gestión Estratégica, descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder enfrentar las exigencias y las variaciones de los requerimientos de los mercados actuales.

- Quimidarq debe aprovechar las oportunidades de expansión de negocio que le ofrece el mercado, y buscar la posibilidad de diversificar los productos que importa para llegar a otras industrias. Para no depender netamente de la industria del cuero.
- Robustecer los estándares de calidad reflejados en los productos y servicios del establecimiento. Así como seguir promoviendo productos y procesos amigables con el medio ambiente.
- Promover estrategias que le permita a Quimidarq disminuir el porcentaje de clientes que compran a crédito, además de aprovechar la oportunidad de los clientes que están dispuestos a realizar pagos de contado a cambio de descuentos. Para mejorar sus flujos de fondos.
- Se debe prestar un seguimiento constante al cumplimiento del plan estratégico planteado en el presente trabajo, para poder tener una ventaja competitiva frente a la competencia y así poder liderar el mercado y tener mayores beneficios para la empresa. Maximizando sus oportunidades, cimentando sus fortalezas, disminuyendo sus amenazas y eliminando o disminuyendo sus debilidades.

- Considerar la inversión de un software que permita manejar los inventarios de la empresa de una manera mas adecuada y que permita optimizar recursos, o introducirse en un programa de manejo de inventarios como puede ser el justo a tiempo o la teoría de restricciones, en fin cualquier programa que le permita disponer de la cantidad y artículos necesarios en el momento que el cliente lo requiera.
- Quimidarq deber poner mayor énfasis en la planificación y seguimiento de los flujos de caja del negocio, para con mayor tiempo poder buscar estrategias que le permitan minimizar costos y maximizar su ganancia, sin dejar de cumplir con sus obligaciones.

BIBLIOGRAFÍA

DARQUEA HOLGUIN Mauricio Esteban, Importación y Comercialización de Productos Químicos para la Curtiembre en la Ciudad de Ambato. Tesis de Grado. 2002.

FERRE TRENZANO José Ma, ROBINAT José Ramón y TRIGO ARANA Gustavo. Enciclopedia de Marketing y Ventas; Primera Edición, Barcelona España. Oceano Centrum, 2008.

HEREDIA Luis, MEDINA Arnaldo y NARANJO Galo. Tutoría de la investigación Científica. Tercera Edición, Chile, Mc Graw Hill, 2003.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos y BAPTISTA LUCIO Pilar. Metodología de la Investigación, tercera edición, Mc Graw Hill, 2004.

KOURDI Jeremy; Estrategia, Claves para tomar decisiones en los negocios; El Comercio. Primera Edición en Español. Lima Perú. The Economist. 2008

MANUCCI Marcelo. Las Estrategias de los Cuatro Círculos, Grupo Editorial Norma, Primera Edición, Bogotá Colombia. 2009

PALAO Jorge y GOMEZ-GARCIA Vicent. Domine el Marketing para Alcanzar el Éxito, Palao Editores S.A.C. Primera Edición, Lima Perú. 2009

PALAO Jorge y GOMEZ-GARCIA Vicent. Haga Realidad sus Sueños Mediante un Plan de Negocios, Palao Editores S.A.C. Primera Edición, Lima Perú. 2009

PALAO Jorge y GOMEZ-GARCIA Vicent. Utilice las Finanzas para Hacer Rendir su Dinero, Palao Editores S.A.C. Primera Edición, Lima Perú. 2009

VAUSE Bob. Análisis Estratégicos de Compañías, El Comercio S.A. Primera Edición, Lima Peru. The Economist. 2008.

Fuentes de internet

<http://es.wikipedia.org/wiki/Decisi%C3%B3n>

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=155262

<http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_mensual

http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_mensual

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Subempleo>

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_ambato

<http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

<http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-cuarta-parte/etapas-proceso-ventas>

<http://www.apuntesgestion.com/2006/07/19/definicion-de-empresa/>

<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

<http://www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#SEGM>

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#SEGM>

<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#SEGM>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-de-ventas.html>

<http://www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

<http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta aplicada a los proveedores.

ENCUESTA PROVEEDORES

1. ¿Cuál es el tiempo de relación con la empresa?

De 1 –6 meses___ De 6meses a 1 año___ Más de 1 año___

2. ¿Cuál es la forma de pago de la empresa?

Efectivo___ crédito 30 días___ crédito 60 días___ crédito 90 días___
más de 90 días___

3. A su criterio, indique ¿Considera que los precios de los productos que ud provee a Quimidarq son competitivos?

SI___ NO___

4. ¿La empresa se ha retrasado en sus pagos?

Siempre___ Casi Siempre___ Nunca___

5. ¿La relación entre empresa y proveedor es?

Excelente___ Bueno___ Regular___

7. ¿Tiene alguna certificación de calidad en sus productos?

SI___ No___

Cual?.....

8. ¿Los pedidos solicitados por Quimidarq son realizados con la debida anticipación?

Si___

No___

9. ¿Los pedidos solicitados por Quimidarq son entregados puntualmente?

Siempre___

Casi Siempre___

Ocasionalmente___

Nunca___

Anexo 2**Encuesta aplicada a la muestra seleccionada.****PUCESA****Nombre de la empresa:** _____ **Tamaño:****Fecha:** / / **2011**

G	M	P

Nombre del Encuestado: _____**Cargo:** _____**ENCUESTA**

Reciba un cordial saludo, la presente encuesta tiene como objetivo principal:

Establecer las características y atributos de los productos auxiliares así como las preferencias de los consumidores del mercado local para satisfacer la demanda, su colaboración es de mucho importancia para cumplir con el objetivo

1.- ¿Qué es lo más importante en el proceso de remojo y depilado para usted?
 Clasifique las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6
 (menor). No debe asignar a dos características el mismo número.

Atributos	Orden de clasificación
Costos	
Resultado en la piel (limpieza y apertura)	
Asistencia Técnica	
Ecología	
Facilidades de pago	
Otros	

OTROS.....

.....

2.- ¿Qué factor es el de mayor relevancia para usted, al momento de tomar la
 decisión de comprar auxiliares químicos para el proceso de curtido? Clasifique

las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6 (menor). No debe asignar a dos características el mismo número.

Atributos	Orden de clasificación
Costos	
Resultado en la piel (Apertura y Resistencias)	
Asistencia Técnica	
Ecología	
Facilidades de pago	
Otros	

OTROS.....

.....

3.- ¿Qué es lo más importante en el proceso de recurtición para usted?
Clasifique las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6 (menor). No debe asignar a dos características el mismo número.

Atributos	Orden de clasificación
Costos	
Calidad	
Asistencia Técnica	
Ecología	
Facilidades de pago	
Otros	

OTROS.....

4.- ¿Qué es lo más importante en el proceso de acabado para usted? Clasifique las distintas opciones por orden de preferencia del 1(mayor) al 6 (menor). No debe asignar a dos características el mismo número.

Atributos	Orden de clasificación
Costos	
Calidad	
Asistencia Técnica	
Moda	
Facilidades de pago	
Otros	

OTROS.....

5.- ¿Cómo se enteró del producto que usa?

Revistas, periodicos

Recomendación

Charlas

Visita Personal

Otro

OTROS.....

6.- ¿De qué forma realiza el pago generalmente?

Efectivo Crédito

6.1 ¿Estaría dispuesto a realizar pagos de contado a cambio de descuentos?

Si No

7.- Marque con una X el enfoque principal que tiene su producción

Articulo	Marca
Wet Blue	
Calzado	

Vestimenta	
Marroquinería	
Tapicería	
Otros	

OTROS.....

.....

8.- ¿Qué calificación daría a productos de las casas Pellital y Clariant?

Pellital

Excelente Muy buena Buena

Regular Mala Muy mala

Clariant

Excelente Muy buena Buena

Regular

Mala

Muy rla

RECOMENDACIONES.....

.....

.....

...

.....

.....

Gracias por su colaboración, toda la información obtenida será utilizada para el logro del objetivo señalado para su beneficio.

Anexo 3

Ubicación

