



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA “QUIMICALZEN”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial

Autor: Paúl Andrés Iñiguez Ordóñez

Director: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

**Cuenca – Ecuador
2018**

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado para mi madre Lorena Ordóñez, quien me dirigió por el buen camino desde pequeño, fomentando en mi la responsabilidad, respeto y por todo el amor que me ha dado; a mi esposa Melina Jara, quien ha sido mi apoyo incondicional y mi fortaleza; a mi hijo Diego Andrés Iñiguez Jara y a mi hermana Renata Valdez Ordóñez, por la fuerza que me brindan de seguir luchando cada día y ser una mejor persona.

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a Dios por darme tranquilidad y paciencia, para lograr culminar con este trabajo de investigación; y en segundo lugar, agradecer al Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez por los conocimientos y enseñanzas impartidas, por el tiempo que me otorgó y por la ayuda en la realización de esta tesis.

Índice de Contenido

Contenido

Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Índice de Contenido	IV
Índice de Gráficos:	VI
Índice de Tablas:	VII
Índice de Anexos.....	VIII
Resumen:.....	IX
Abstract	X
Introducción:	XI
CAPÍTULO 1	1
1. ANÁLISIS INTERNO DE QUIMICALZEN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Estructura de la empresa.....	2
1.3 Organigrama	8
1.4 FODA	9
CAPÍTULO 2	15
2. ANALIZAR EL SECTOR INDUSTRIAL EN EL QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA	15
2.1 Características del sector Químico	15
2.2 Factores críticos del sector Químico	15
2.3 Análisis PESTA.....	17
2.3.1Políticas:.....	17
2.3.2 Económicos.....	18
2.3.3 Sociales	18
2.3.4 Tecnológicos.....	19

2.3.5 Ambientales	19
2.4 Las 5 fuerzas de Porter	21
2.5 Cadena de valor	27
2.6 Matriz de competidores	33
CAPÍTULO 3.....	36
3. ESTRUCTURAR LA ETAPA FILOSÓFICA DE LA EMPRESA	36
3.1 Misión.....	36
3.2 Visión	36
3.3 Valores.....	37
CAPÍTULO 4.....	38
4. ESTRUCTURAR LA ETAPA OPERATIVA PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN	38
4.1 Pirámide Estratégica.....	38
4.2 Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por áreas.....	44
Capítulo 5.....	113
5. Etapa financiera.....	113
5.1 Ventas.....	113
5.2 Estado de resultados	114
5.3 Punto de Equilibrio.....	120
5.4 Balance General	121
Conclusiones	127
6. BIBLIOGRAFÍA:	130
Anexos:.....	132

Índice de Gráficos:

Gráfico 1. Organigrama de Quimicalzen	9
Gráfico 2. Riesgo país	18
Gráfico 3. Cadena de valor.....	28
Gráfico 4. Plantas de agua.....	33
Gráfico 5. Químicos	34
Gráfico 6. Características de los Competidores	35
Gráfico 7. Pirámide estratégica	38

Índice de Tablas:

Tabla 1. Amenazas de entrada	21
Tabla 2. Amenaza de sustitutos alta	22
Tabla 3. Negociación de clientes alta.....	23
Tabla 4. Rivalidad de Competidores alta	26
Tabla 5. Rivalidad Competidores competencia precios	26
Tabla 6. Productos Fabricados	41
Tabla 7. Productos Comprados	42
Tabla 8. Gerencia	44
Tabla 9. Sub Gerencia	56
Tabla 10. Comercial	67
Tabla 11. Contabilidad	79
Tabla 12. Logística.....	88
Tabla 13. Talento Humano.....	100
Tabla 14. Escenarios	114
Tabla 15. Estado de Resultados 2015	114
Tabla 16. Estado de Resultados 2016	115
Tabla 17. Estado de Resultados 2017	115
Tabla 18. Estado de Resultado 2018 optimista	116
Tabla 19. Estado de Resultados 2019 optimista.....	117
Tabla 20. Estado de Resultados 2020 optimista.....	117
Tabla 21. Estado de Resultados 2018 pesimista	118
Tabla 22. Estado de Resultados 2019 pesimista	118
Tabla 23. Estado de Resultados 2020 pesimista	119
Tabla 24. Estado de Resultados 2018 sin implementación	119
Tabla 25. Balance General 2017	121
Tabla 26. Balance General 2016	123
Tabla 27. Balance General 2015	125

Índice de Anexos

Tabla de proformas 1. Radio	132
Tabla de proformas 2. Teléfono	133
Tabla de proformas 3. Mantenimiento de Equipos	133
Tabla de proformas 4. Transporte Vehículos	134
Tabla de proformas 5. Cliente Fantasma	134

Resumen:

El presente trabajo de investigación de carácter exploratorio descriptivo, tiene como finalidad brindar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Quimicalzen Cia, que le permita obtener un mejor panorama interno y externo; utilizando técnicas y procedimientos de observación, para captar la realidad del sector; así como los datos suministrados por la empresa objeto de estudio. Se realizó un análisis de la situación interna empresarial; entorno externo; etapa filosófica y la etapa operativa, siendo éste parte clave esencial del trabajo, basado en objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por áreas; finalizando así con un análisis financiero de la empresa.

Abstract

STRATEGIC PLAN PROPOSAL FOR QUIMICALZEN COMPANY

The present investigation is descriptive and exploratory. It aims to offer a strategic plan proposal for Quimicalzen Company. This plan will allow the company to obtain a better internal and external overview. To accomplish this, techniques and procedures like observations were used to capture the reality of the sector. Data provided by the company were also used. The analysis of the internal business situation; the external environment; the philosophical and operative stages were also carried out. This operative stage analysis became the key part of this work as it was based on objectives, policies, strategies and procedures by the areas. The research ended with a financial analysis of the company.

Paul Iñiguez Ordóñez

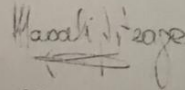
Code: 60623

School of Business Administration

Cellphone number: 0984179775


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by


Magali Arteaga

Introducción:

La presente investigación refuerza puntos claves sobre el análisis interno de la empresa Quimicalzen, identificando el manejo de las diferentes áreas, y de esta manera una vez conocidos los puntos internos de la empresa, poder continuar con el análisis externo del sector industrial, en el que se encuentra la organización, para indagar principales factores críticos, competencia, situación en la que se halla el país, que pueda afectar de manera positiva o negativa a este sector de la industria; con el análisis interno y externo se procede a fomentar la misión, visión y los valores que la empresa tiene establecidos, con el fin de que sus empleados lo puedan aplicar dentro y fuera de la institución, creando un apego por la marca y el servicio que ésta ofrece, obteniendo un mejor nivel de compromiso con la comunidad; además se plantea un plan de crecimiento, para una correcta estabilidad de la institución, estructurando educadamente objetivos, estrategias, procedimientos y políticas por cada una de las diferentes áreas, y de esta forma la empresa pueda asumir los riesgos que implica el sector industrial como también el riesgo país; finalizando con un análisis financiero donde se obtendrán los estados económicos de los últimos años, y, como la empresa ha estado financieramente, para poder realizar una proyección económica donde la institución se encuentre con una economía estable, se proyectarán estimados en ventas para los años siguientes, basados en la economía del país y la aplicación del plan estratégico de este proyecto.

CAPÍTULO 1

Introducción

Se corroborará la información que tiene la empresa, como son los antecedentes, la distribución jerárquica y como se encuentra el manejo de cada una de las áreas en relación a sus funciones y objetivos; también se realizará un análisis general de la empresa aplicando el método FODA, el cual servirá como una herramienta de mejora empresarial.

1. ANÁLISIS INTERNO DE QUIMICALZEN

1.1 Antecedentes

Quimicalzen Cía. Ltda. es una empresa familiar que comenzó sus labores a partir del año 2001. El Ing. Jorge Zenteno, propietario, se inició trabajando en la compañía “AWT” en donde adquirió el conocimiento sobre todo el proceso y sobre las actividades de la empresa química; es ahí, el momento en que decidió iniciar con su propia empresa. Para lo cual solicitó un préstamo a una institución bancaria con el fin de implementar los equipos que requería en ese momento. Actualmente la empresa ha crecido de manera favorable en razón al compromiso, apoyo, dedicación y sacrificio particular del propietario y de toda su familia, lo que ha contribuido a que la empresa continúe ofreciendo sus productos a la ciudadanía.

En la actualidad la empresa se dedica a la actividad de venta, distribución y fabricación de productos para el tratamiento de agua, limpieza y lavandería; también ofrece la elaboración de plantas para el tratamiento de agua potable y residual; cabe resaltar que la mayoría de sus clientes corresponden al sector público.

La empresa cuenta con personal idóneo y capacitado que brinda y garantiza un servicio de calidad, que satisfacen las necesidades de los clientes; y, rigiéndose con lo establecido en el certificado de la INEN – 1108, norma enmarcada para la protección del medio ambiente. A la fecha se encuentran quince (15) personas laborando, contando con la gerencia general, jefe administrativo, jefe comercial, jefe de talento humano, contabilidad, logística y técnicos vendedores.

El personal que trabaja en las instalaciones de la organización, son capacitados para cumplir las diferentes labores asignadas de cada área; así, se certifica que las personas se comprometan con la empresa y se sientan a gusto con lo que hacen, en un ambiente laboral sinérgico el cual evita que no se tengan ningún contratiempo profesional.

La compañía Quimicalzen se encuentra situada geográficamente en la provincia del Azuay, parroquia de Ricaurte, en el barrio de los Cipreses a 100 metros del colegio Sudamericano; siendo éste local, el único punto de venta de la empresa. Por el momento no posee sucursales dentro de la localidad o en otras ciudades del país; sin embargo se visualizan a corto tiempo realizar la apertura de agencias.

El terreno donde se encuentra la compañía es propio, el inmueble se construyó con una infraestructura adecuada, para las personas que se encuentran dentro de ella, tiene divisiones para las diferentes áreas; también posee un área posterior donde se encuentra todos los suministros de venta, y los materiales que se fabrican para la comercialización y venta a sus clientes. Cuenta con todos los servicios básicos, sin duda, la tecnología del wifi beneficia a las y los empleados, para un desenvolvimiento óptimo en cuanto al envío de las diversas cotizaciones a clientes e instituciones que las solicitan. El área destinada para la producción de químicos posee pocas máquinas, puesto que no se necesita de aparatos sofisticados para la mezcla de los químicos.

1.2 Estructura de la empresa

Una estructura organizacional es la forma de organizar a las personas en sus actividades dentro de la empresa, distribuyéndoles en distintas áreas o departamentos correspondientes con sus habilidades y conocimientos, para así, obtener el objetivo común de la compañía.

Según Daft (2011) la estructura emprendedora consiste en:

Consiste sobre todo en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde

arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio o los departamentos de apoyo. La gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura. (pág. 29)

Para Ferrel, Hirt y Ferrel (2010) afirman que:

La estructura de una organización determina qué tan bien se tomarán las decisiones y se responderá a los problemas, pero, además, influye en las actitudes de los empleados frente a su trabajo. Una estructura adecuada minimiza los costos de la empresa y maximiza su eficiencia; por lo tanto, en años recientes, muchas compañías, como Motorola, Apple Computer y Hewlett-Packard, han logrado ventaja competitiva. (pág. 238)

La estructura de la empresa es la que se determina a continuación:

- Gerencia
 - Gerente General: Ing. Jorge Zenteno
 - ✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
 - ✓ Establecer la estructura de la empresa; tal como las funciones y los puestos.
 - ✓ Dirigir la empresa, toma decisiones.
 - ✓ Viajar para afianzar contratos con clientes potenciales.
 - ✓ Elaborar y diseñar las plantas de agua.
- Administración
 - Sub Gerente: Emilia Zenteno
 - ✓ Coordinar y controlar la buena realización de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.
 - ✓ Diseñar, programar y dirigir los sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros.

- ✓ Autorizar los movimientos relacionados con el área.
 - ✓ Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
 - ✓ Procesar y tramitar puntos de cuentas relacionados con pagos, contratación de servicios y otros.
 - ✓ Informar a la autoridad competente sobre la situación financiera y administrativa.
 - ✓ Substituir a la autoridad competente en reuniones referentes al área administrativa.
 - ✓ Elaborar los manuales de políticas, normas y procedimientos administrativos.
 - ✓ Realizar seguimiento de las diferentes tramitaciones, en cuanto a solicitud de equipos y materiales.
 - ✓ Participar en los actos de licitaciones privadas y públicas y en el control y apertura de cotizaciones.
 - ✓ Controlar el movimiento financiero que se llevan en los bancos.
 - ✓ Revisar y aprobar facturas, órdenes de pago, cheques, órdenes de compra y otros.
 - ✓ Elaborar un informe general al Gerente sobre la gestión administrativa efectuada.
 - ✓ Mantener contacto permanente con las y los proveedores, y velar por el cumplimiento de los procedimientos administrativos.
- Asistente Contable: Adriana Ávila
 - ✓ Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
 - ✓ Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
 - ✓ Archivar documentos contables para uso y control interno.
 - ✓ Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
 - ✓ Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
 - ✓ Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
 - ✓ Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.

- ✓ Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- ✓ Participar en la elaboración de inventarios.
- ✓ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

- Logística: Andrea Sarmiento
 - ✓ Controlar, organizar y supervisar las actividades en materia de recepción, acomodo y despacho de productos terminados.
 - ✓ Vigilar la toma física de inventarios ordinarios y extraordinarios.
 - ✓ Consolidar y validar la información solicitada por otras áreas de la empresa.
 - ✓ Realizar inventarios selectivos de productos terminados, e inventarios mensuales en la totalidad de los productos de conjunto con la contabilidad, para verificar las existencias reales en bodega.
 - ✓ Participar en las reuniones con los directivos de la empresa, cuando se le requiera.
 - ✓ Coordinar con los conductores la entrega de productos y la planeación de rutas, dado el caso.
 - ✓ Coordinar con los conductores el abasto de combustible y los mantenimientos preventivo y correctivo de los vehículos.
 - ✓ Revisar y firmar documentos (facturas, reportes, entre otros).
 - ✓ Realizar aquellas otras tareas afines al puesto y que le sean encomendadas, o resulten necesarias, particularmente aquellas que se deriven de los conocimientos o experiencias exigidos para la asignación del puesto.
 - ✓ Cumplir las normas de seguridad e higiene industrial establecidas por la empresa.

- Ventas
 - Jefe Comercial: Andrés Zenteno
 - ✓ Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo.
 - ✓ Saber resolver problemas comerciales y/o de marketing.

- ✓ Tomar decisiones cuando resulte necesario y oportuno.
- ✓ Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.
- ✓ Elaborar las previsiones de ventas.
- ✓ Reclutar, seleccionar y formar al personal de ventas.
- ✓ Motivar y dinamizar al personal de ventas, para que consigan los objetivos marcados.
- ✓ Controlar la labor desempeñada por el personal de ventas.
- ✓ Aportar el feedback del mercado a la asistente comercial.
- ✓ Establecer la política de precios conjuntamente con la o el Jefe Administrativo.
- ✓ Reportar a dirección general.
- ✓ Diseñar las estrategias comerciales y de marketing.
- ✓ Apoyar en la captación y negociación con los clientes fijos y potenciales.
- ✓ Gestionar la cartera de clientes asignada a Dirección.

■ Técnicos Vendedores: Thalía Zapata – Andrés Zenteno

- ✓ Identificar y conocer las características generales de las zonas en las cuales se va a distribuir y comercializar.
- ✓ Identificar y comprender el recorrido histórico de los productos en el mercado.
- ✓ Contar con la mayor cobertura del mercado resaltando la imagen tanto de la empresa como de los productos.
- ✓ Transmitir imagen y calidad de la empresa y sus productos.
- ✓ Contar con la mayor cobertura, así como también brindar al cliente la mayor calidad, posicionando, así tanto a la empresa como a los productos.
- ✓ Tener conocimiento amplio de las ofertas que presenta la competencia al mercado; y resaltar las diferencias entre productos.
- ✓ Contar con catálogos de productos, capacitación y conocimiento profundizado sobre la importancia de los productos en el mercado y conocer las necesidades que pueden suplir en un cliente.
- ✓ Establecer las estrategias publicitarias, comerciales, y competitivas.

- ✓ Conocer las preferencias y exigencias del mercado para ser objetivos en la oferta que se realiza, garantizando la satisfacción y rentabilidad.
- Talento Humano
 - Jefe de Talento Humano: Pamela Zenteno
 - ✓ Diseñar y controlar el formato de incorporación de las personas, para una selección del personal idóneo.
 - ✓ Establecer una buena comunicación en todos los niveles de la empresa.
 - ✓ Coordinar capacitaciones para las y los empleados actualizando sus conocimientos afines a las últimas tendencias competitivas.
 - ✓ Planificar y agendar capacitaciones para el personal, encaminadas a mejorar constantemente su desempeño personal y laboral.
 - ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos por departamentos.
 - ✓ Regular, agendar las vacaciones de las y los empleados con la finalidad de que en todo el transcurso de su productividad la empresa mantenga el suficiente número de personas para su normal funcionamiento.
 - ✓ Elaborar el proceso legal de despido o renuncia de las y los empleados.
 - ✓ Mantener contacto con todas las áreas para solucionar un posible problema entre empleados.
 - ✓ Optimizar un ambiente laboral sano entre todo el personal.
 - ✓ Tener un control del estado de salud de todas las personas.
 - ✓ Llevar un registro de las faltas o atrasos de los empleados y empleadas, sean estos justificados o injustificados.
 - ✓ Cumplir con las normas y procesos de la empresa en tema de seguridad y salud.
 - ✓ Verificar que los puestos de trabajo tengan toda la comodidad posible y los equipos necesarios para realizar a plenitud sus tareas.
 - ✓ Confirmar si los empleados tienen el equipo necesario de protección laboral.
- Bodega
 - Supervisor de Bodega: Wilmer Mesías
 - ✓ Llevar y actualizar el inventario.

- ✓ Coordinar con el departamento de logística la entrega de los materiales.
 - ✓ Mantener la bodega ordenada para una mejor manipulación de los productos.
 - ✓ Verificar las rutas que realizar los choferes
 - ✓ Llevar un registro de los materiales que se encuentran en mal estado.
- Choferes: Hernán Barreto - Alejandro Barreto
 - ✓ Coordinar sus entregas con el departamento de logística.
 - ✓ Cargar los materiales en los vehículos asignados.
 - ✓ Llevar y distribuir los productos a otras ciudades si el caso es necesario.
 - ✓ Mantener en perfecto estado los vehículos asignados.
 - ✓ Llevar las notas de entrega para los clientes
- Técnicos en la construcción de las plantas de agua.
 - Encargados del proyecto: Wilson Saltos – Rafael Villamagua
 - Supervisor de la obra y constructor: Tito Mosquera – Darwin Niola
 - Soldador: Andrés Casanova

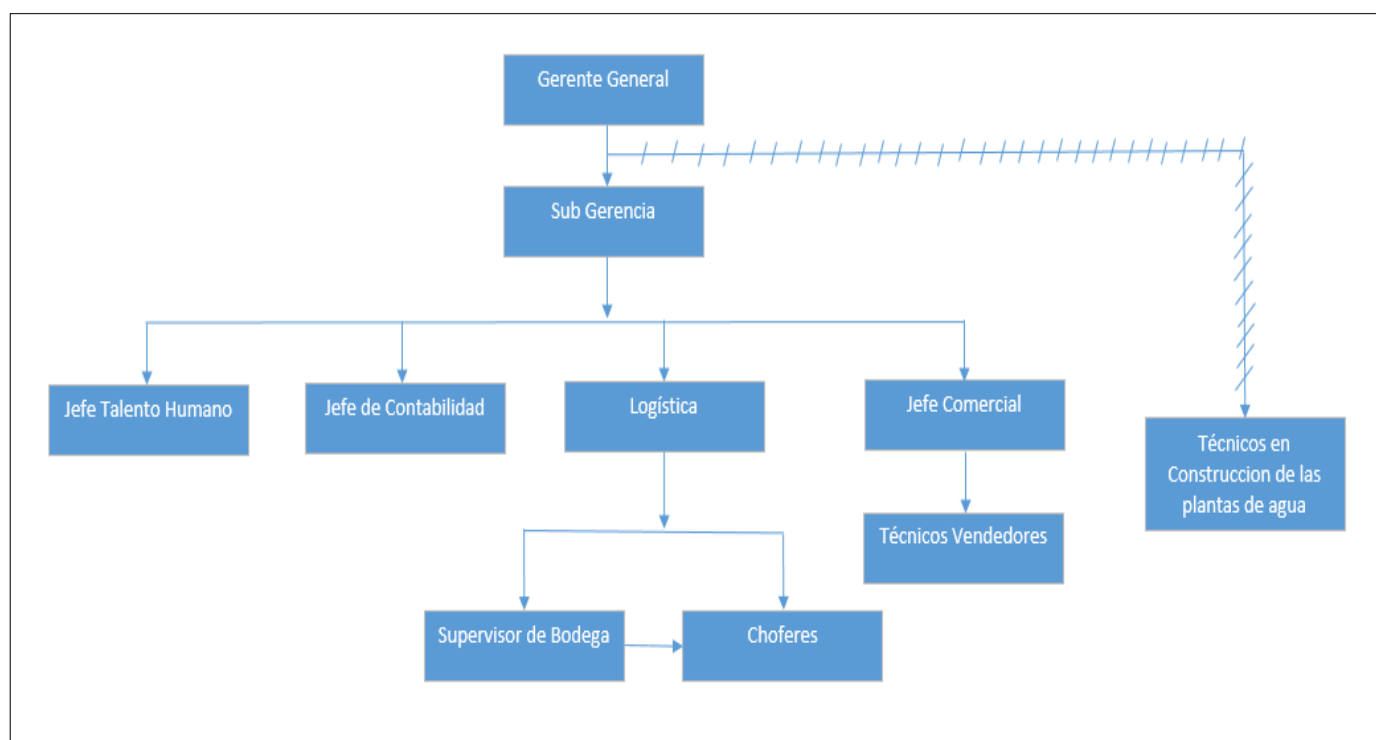
1.3 Organigrama

El organigrama es la “Representación visual de la estructura organizacional, las líneas de autoridad (cadena de mando), las relaciones del personal (staff), los arreglos de los comités permanentes y las líneas de comunicación” (Ferrel, Hirt, & Ferrel, 2010, pág. 241).

El organigrama es una representación visual de la estructura interna de la empresa, en ella se muestra la jerarquía de los departamentos o de los encargados, se utiliza figuras geométricas distinguiendo los diferentes niveles.

Quimicalzen tiene un organigrama jerárquico, representando en su pirámide, la punta encabezada por el gerente, y por debajo de él están sus empleados, quienes se encuentran abajo tienen que informar a sus superiores sobre las actividades y acontecimientos que se presenten en sus puestos de trabajo.

Gráfico 1. Organigrama de Quimicalzen



Fuente: Quimicalzen

Elaborado por: Autor

1.4 FODA

Para Palacios (2012) la matriz FODA se utiliza para:

- ⊙ Analizar los aspectos de las personas, empresas, instituciones y del ambiente externo en el que se encuentran.
- ⊙ Se efectúa en todos los departamentos y jerarquías de la empresa.
- ⊙ Se puede aplicar a distintos componentes como: individual, grupal, departamento o toda la empresa.
- ⊙ Presenta el estado de cómo se encuentra la empresa actualmente.
- ⊙ Otorga el plan estratégico, y fija los objetivos de la empresa.

El FODA nos brinda una radiografía del momento sobre el estado de la empresa, así sabremos cuáles pueden ser sus puntos fuertes, donde se puede sacar provecho y los puntos débiles, así también como en donde hay que procurar mejorar para no tener debilidades o falencias dentro o fuera de la empresa; se recomienda hacer este análisis

frecuentemente para ver cómo se están mejorando las áreas o como se ha ido empeorando dependiendo qué punto se analice.

Análisis FODA de la empresa:

☉ **Fortalezas**

❖ Gerencia General

- Experiencia en el mercado.
- Saber llegar a la gente.
- Buena comunicación con los demás departamentos.
- Proactivo.
- Promueve la mejora continua.

❖ Sub Gerencia

- Colaboración sinérgica con todas las áreas o departamentos.
- Consistencia en tener al grupo de trabajo unido, solido.
- Promueve la cooperación inter empresarial.
- Soluciona en ese momento los diferentes problemas que se presenta para el normal funcionamiento de la compañía.
- Maneja las dificultades presentadas con destreza.

❖ Talento Humano

- Reduce conflictos laborales.
- Excelente comunicación en las diferentes áreas.
- Motivados para la mejora continua.
- Amplios conocimientos sobre el manejo del talento humano.

❖ Contabilidad

- Experiencia en su campo.
- Buen manejo de las cuentas.
- Participación de los inventarios de materiales.
- Informes periódicos de las actividades realizadas.

❖ Logística

- Correcto orden de los documentos.
- Coordinación con el supervisor de bodega y los choferes.
- Buena atención a los clientes.
- Conocimiento de las necesidades de los clientes.

❖ Comercial

- Trato personalizado con los clientes.
- Manejo de un buen portafolio.
- Capacidad de atraer clientes.
- Conoce las características de cada producto.

❖ Construcción de las plantas de agua

⊙ **Debilidades**

❖ Gerencia General

- No expandir sus productos en el campo del sector privado.
- Falta de organización inter institucional.
- Temor a nuevos mercados.
- Falta de optimización del tiempo de su agenda.

❖ Sub Gerencia

- No se fija en los detalles.
- Falta de negociación con los clientes.
- Falta de negociación con los proveedores.
- Empoderamiento del rol de líder.

❖ Talento Humano

- No tiene determinado las funciones de las y los trabajadores.
- Agendamiento mínimo de capacitación actualizada hacia el personal.
- Integración del personal a los planes de la empresa.

- Carencia de políticas emprendidas para el compromiso de los trabajadores con la empresa.

❖ Contabilidad

- Falta de control de los comprobantes de los gastos empresariales.
- Carencia de regulación contable de la empresa.

❖ Logística

- Falta de personal especializado en el área.
- Poca atención personalizada a los proveedores.
- Carencia de normas de procedimientos.
- Falta de detalle en sus labores.

❖ Comercial

- Falta de planificación de nuevas rutas.
- No existe promociones para los clientes frecuentes.
- Falta de servicio post venta.
- No existe planificación de seguimiento de los clientes.

❖ Construcción de las plantas de agua

⊙ **Oportunidades**

❖ Gerencia General

- Considera a corto tiempo oportunidades de expansión.
- Brindar apertura de canales de distribución más eficientes.
- Mejoramiento de la maquinaria y tecnología utilizada.

❖ Sub Gerencia

- Establecer planes financieros a corto plazo.
- Analizar estrategias que sean más competitivas.
- Hacer vinculaciones con empresas relacionadas.

❖ Talento Humano

- Nuevos procesos y sistemas.
- Mejorar las políticas de los departamentos.
- Condiciones para los trabajadores más favorables.

❖ Contabilidad

- Asesoría externa.
- Nuevo sistema de registro.
- Mejor control de los impuestos.

❖ Logística

- Posicionamiento en el mercado local.
- Abertura a nuevos clientes.
- Acceso a los proveedores.
- Manejo de un pequeño portafolios.

❖ Comercial

- Crecimiento de la demanda de nuevos productos.
- Nuevas tecnologías para la exposición a los clientes.
- Nuevos sectores que demandan.
- Establecer mejores canales de distribución.

❖ Construcción de las plantas de agua

⊙ **Amenazas por áreas**

❖ Gerencia General

- Enfoque errado de la misión y visión de la empresa.
- Falta de innovación en las tareas que tiene a su cargo.

❖ Sub Gerencia

- Inapropiado manejo de información de los reglamentos externos.
- Carencia de crédito bancario para implementar nuevos planes empresariales.

- ❖ Talento Humano
 - Carencia de sigilo informativo de la empresa.
 - Falta de personal eficaz y eficiente.
 - No contar con un plan emergente, para asumir eventualidades por partes de las y los trabajadores.

- ❖ Contabilidad
 - Incumplimiento con las normas legales.
 - Desconocimiento global de la situación económica del país.
 - La tasa de inflación.
 - Riesgo país.

- ❖ Logística
 - Falta de desarrollo tecnológico.
 - Mala recepción de datos.
 - Mejor remuneración por parte de la competencia.

- ❖ Comercial
 - Bastantes alternativas de competencia nacional.
 - Precios más bajos.
 - Nuevas empresas locales.

- ❖ Construcción de las plantas de agua

Fuente: Elaboración del autor

Nota: El departamento de Técnicos de construcción de plantas de agua son eventuales, solo cuando se terciarizan.

CAPÍTULO 2

Introducción

Se realizará un análisis externo de la empresa, aplicando diferentes parámetros como las características y factores del sector químico, también la matriz de competidores para indagar principales factores críticos, competencia, situación en la que se encuentra el país, realizando un análisis PESTA el cual ayudará en la identificación de políticas, económicas, social, tecnológicas y ambientales favorables y desfavorables para el sector; se desarrollará una cadena de valor, con el fin de propiciar las diferentes actividades principales, secundarias o de apoyo que posee el sector.

2. ANALIZAR EL SECTOR INDUSTRIAL EN EL QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA

2.1 Características del sector Químico

- a) Se utiliza maquinaria, mano de obra, tecnología para la creación de los productos.
- b) Los productos que están industrializados son múltiples y de constante cambio.
- c) La globalización hace que las empresas evolucionen mucho.
- d) Se requiere de personal altamente calificado y apto para los puestos que se necesiten.

2.2 Factores críticos del sector Químico

1. Estar listo para el desarrollo y la globalización vertiginosa.

Con el avance de la globalización, que se da a nivel mundial, el país está creciendo de una manera acelerada en nuevas regiones y mercados, esto provoca, que las empresas existentes en el sector de químicos se fusionen o hagan pactos, para obtener mejores prestaciones y ocupar un mejor posicionamiento en el mercado, lo que conlleva a que tengan un poder adquisitivo mucho mejor, y se pueda obtener mejores maquinarias.

2. Crear productos que duren con innovación.

Al incrementarse el sector de los químicos en el país, provoca a que los productos químicos tengan ciclos de vida de uno a dos años, dependiendo del producto y la calidad, por lo tanto, se acelera los procesos de innovación con buena calidad y seguridad de estos y se procura que su ciclo de vida sea un poco más largo y duradero en el tiempo.

3. Maximizar los activos que se posee.

En el sector de los químicos se necesita una buena cantidad de recursos financieros para tener suministros y poderlos transformar en otros productos que necesitan los clientes, por lo consiguiente se tiene que estar en constante producción, para que no queden residuos de materiales y se tenga mayor productividad, considerando que es necesario un buen manejo de inventarios debido que son materiales peligrosos.

4. Tener un alto conocimiento sobre las cadenas de suministros.

Existe bastante demanda de los clientes con los productos, esto incide en que los materiales que tiene que adquirir la empresa sean un escasos o de un alto valor económico; por lo tanto, para que la empresa se mantenga a flote, es importante manejar una cadena de suministros ágil y que brinde una visibilidad clara de lo que se tiene o de lo que se puede adquirir, o también de lo que se pueda reemplazar.

5. Ser más eficientes en la atención al cliente y el servicio postventa.

Los clientes son lo esencial en cualquier empresa, si no hay clientes la empresa no puede continuar en el mercado; por lo que, es importante otorgar una mejor atención, brindando toda la información a tiempo que requieran los clientes, siendo pacientes; esto hará que el cliente se fidelice a la empresa; posteriormente entregándoles los productos nuevos o promociones que posee la institución, favorecerá a la empresa a tener una mejor rentabilidad con los consumidores y pueda gestionar los precios de mejor manera.

6. Administrar de mejor manera los conocimientos y el talento humano.

Las personas que trabajan en la empresa son una pieza fundamental para el crecimiento de la organización, siempre tienen que estar al tanto de las innovaciones que se realizan de los productos nuevos que se obtienen. Y es indispensable desde el reclutamiento tomar pruebas de conocimiento para ver sobre qué temas están al tanto y si estos temas están relacionados con la industria; esto hará que las personas que ingresen se sientan comprometidas, motivadas y brinden lo mejor de sí mismos a la organización.

2.3 Análisis PESTA

2.3.1 Políticas:

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Asociación de Productores Químicos del Ecuador (APROQUE), suscribieron un convenio de cooperación interinstitucional, para desarrollar diagnósticos de eco-eficiencia que permitan identificar, elaborar e implementar estrategias y herramientas para uso eficiente de recursos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

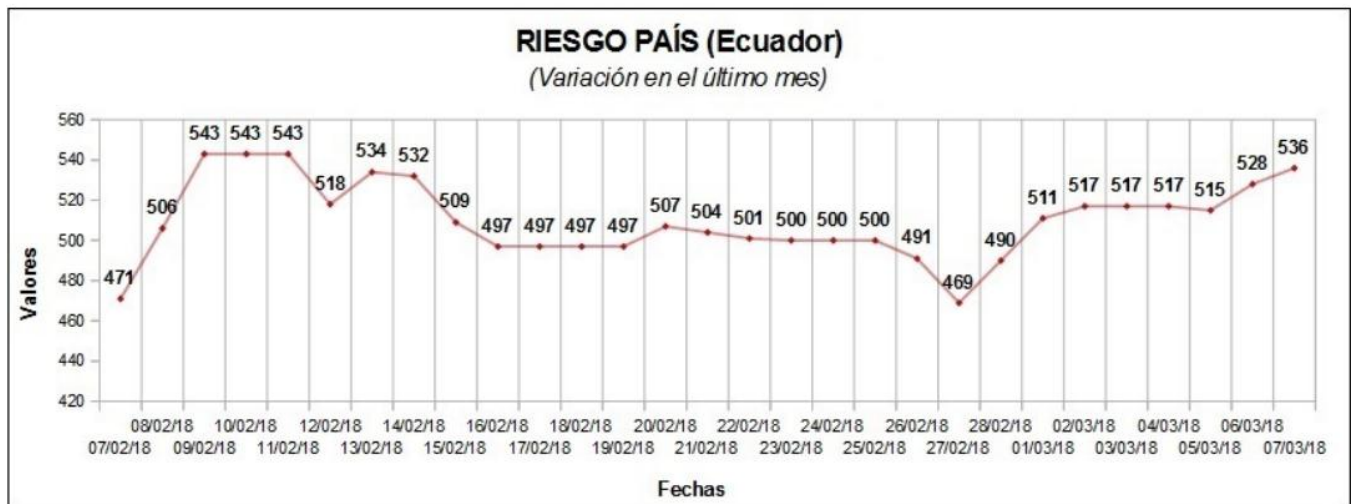
La eco-eficiencia permite a la industria química realizar estrategias preventivas de acuerdo a sus procesos, los productos y servicios que brinda las empresas, que conlleve a una mejor eficiencia, y así disminuir los riesgos de las personas y del ambiente.

Además, para la optimización de tecnología en el proceso productivo, el proceso de los desechos sólidos, emisiones gaseosas, esparcimientos líquidos, se prevé destinar una cierta inversión, para de esta manera disminuir costos operacionales y así se pueda obtener una óptima producción industrial (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

Esto ayudará a reducir los costos implicados, para lo cual, se obtendrá una eficacia la cual, y ayudara a mejorar la producción, reduciendo los impactos negativos que se generan al medio ambiente, además, mejorando satisfactoriamente la optimización de los recursos por parte del sector.

2.3.2 Económicos

Gráfico 2. Riesgo país



Fuente: El Universo 2018

Analizando el cuadro con referencia al último mes transcurrido, de febrero a marzo ha subido 65 puntos del riesgo país, lo que provocaría que sea poca la inversión de empresarios externos que quieran invertir en el país, debido al riesgo de no poder recuperar su dinero.

2.3.3 Sociales

La importancia del agua es primordial para todos los seres vivos, debido a que este es un el recurso vital para todo ser humano, en Ecuador se realizó un análisis sobre la calidad del agua para identificar si estaba contaminada o no, y, que porcentaje de la población ecuatoriana toma agua que no tenga ninguna bacteria y sea pura; en el periódico (El Universo, 2017) nos menciona que a nivel nacional, el 79.3 % de líquido vital, no presenta ningún tipo de contaminación, y un 20.7 % sí está contaminada, mientras que, en el sector urbano, el 84.6 % no presenta contaminación alguna, y el 15.4 % es líquido contaminado, incluyendo que el 28.6 % se encuentra en embaces o en embotellados.

Cabe recalcar que el 79.3% es un porcentaje alto de agua que no está contaminada en el Ecuador, pero todavía queda 19.7% que puede estar ubicado en un mayor porcentaje en el sector rural, debido a que son zonas con difícil acceso para la construcción de plantas de agua que purifican el agua, además de la inversión que se requiere para la elaboración de las plantas y falta de apoyo del gobierno para bajar este porcentaje del líquido vital en

estas zonas rurales, por lo contrario en la zona urbana es más fácil bajar el porcentaje de agua contaminada, puesto que hay más personas viviendo en esta zona y esto hace que las autoridades se exijan más en cuanto a la purificación de las aguas.

La Secretaria del agua (2017) nos indica que hace la entrega de 104 laboratorios para cada uno de los cantones, con el fin de poder controlar la calidad del agua, los laboratorios que se les entregan tienen equipos actualizados donde garantizan la calidad del agua, y sobre todo da una mejor calidad de vida. Esto ayuda a que en todas las partes del Ecuador se obtenga agua de buena calidad aparte de tener normas de calidad como en la ciudad de Cuenca que tiene registro en la ISO 9001 de calidad de agua desde el año 2016, esto brinda que el país sea reconocido por todo el mundo.

2.3.4 Tecnológicos

Las empresas que están en el sector de los químicos para el tratamiento de agua no tienen tecnología de primera puesto que, la fabricación de los productos necesita de maquinaria sencilla, como, mezcladoras, cortadoras, aplastadoras y removedores. Las empresas que fabrican y venden los productos a otras empresas pequeñas poseen maquinaria de primera debido a la producción masiva que se realiza diariamente y a la demanda que presenta el mercado.

El Ingeniero Jorge Zenteno, Gerente y Propietario de la empresa Quimicalzen menciona en una entrevista que, (Anexo 1), no es necesario una tecnología de última generación, ni tener maquinaria en cantidad, necesarias para la realización de tratamientos al agua para utilizar en las medianas empresas químicas, puesto que, solamente se necesitará en cantidad más maquinaria, para una producción masiva de químicos en organizaciones más grandes, es por ello que no existe información en este campo de la química; y las investigaciones se enfocan más en el sector de químicos farmacéuticos.

2.3.5 Ambientales

En este aspecto es indispensable considerar lo estipulado en la Ley de Gestión de Ambiente expedida en el año 2004.

Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio. (Ministerio del Ambiente, 2004, pág. 4)

Todas las empresas que participen en una obra del sector público tienen que presentar sus proyectos, para ver cuál es la mejor propuesta, con respecto a los costos y los impactos que puedan producir al medio ambiente, es por eso, que se examina cuidadosamente cada proyecto de cada empresa y se califican para ver los pros y contras cada uno de ellos.

Art.40.- Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales. (Ministerio del ambiente, 2004, pág. 7)

Las empresas del sector químico tienen que tener extremo cuidado con algún derramamiento de sustancias químicas que puedan dañar el medio ambiente, por eso, las personas que trabajan en este sector debe ser correctamente capacitadas y deben tener conocimiento sobre la manipulación de los materiales para evitar cualquier desgracia.

2.4 Las 5 fuerzas de Porter

Para toda empresa que se dedique a cualquier sector de la industria, es indispensable hacer un análisis de las 5 fuerzas de Porter, debido a que eso contribuye a los dueños, gerentes, director, etc. A que tengan un mejor panorama de cómo está su sector externo, su competencia, clientes, proveedores, otros productos que les pueden reemplazar a los suyos, según Porter (2008) las fuerzas competitivas son el punto clave del sector, puesto que se determina la rentabilidad de dicho sector y eso es la base para formular las estrategias para las empresas.

Amenaza de nuevos competidores.

Porter (2008) nos indica que las nuevas empresas que quieren ingresar en el mercado, están queriendo quitar oportunidades de venta al resto de empresas, compitiendo con precios y costos mucho menores que los de la competencia, por lo tanto, la rentabilidad que tenía el sector se va a reducir por la introducción de nuevos competidores, para lo cual las empresas establecidas tienen que reducir sus precios y tratar de que aumente su inversión, esto hará que las nuevas empresas se desanimen.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

Tabla 1. Amenazas de entrada

EXISTEN SIETE FUENTES IMPORTANTES:	
FACTORES	ANÁLISIS
1. Economías de escala por el lado de la oferta.	Hay pocas, pero solo de unos cuantos productos
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.	No hay beneficios a escala por los demandantes
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.	Tienen costos muy bajos puesto que hay otras empresas que tienen los precios similares.

4. Requisitos de capital	Si es un poco elevado para entrar en el sector de los químicos para el tratamiento de aguas.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.	Las empresas que ya se encuentran en el sector tienen ocupado los mejores sectores o ya se encuentran en las ciudades donde está más demanda.
6. Acceso desigual a los canales de distribución	No pueden hacer promociones en los productos, pero si reducir un poco el precio para que sean aceptados.
7. Políticas gubernamentales restrictivas.	Hay restricciones que pone el gobierno a ciertos productos químicos donde le dan un cierto cupo para importar el material o para vender.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2008, págs. 3-4).

En la actualidad existen competidores a nivel nacional muy fuertes que tienen certificados internacionales lo cual les hace ser más valorados, debido a ello la competencia es alta.

Amenaza de productos sustitutos o complementarios.

Los productos sustitutos cumplen funciones similares a las del producto principal, cuando hay productos sustitutos la rentabilidad de los sectores se reducen, por lo tanto son más económicos y su calidad es menor en características con referencia al producto principal (Porter, 2008).

Tabla 2. Amenaza de sustitutos alta

LA AMENAZA DE UN SUBSTITUTO ES ALTA SI:	
FACTORES	ANÁLISIS
1. Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.	La compensación que se da es en la reducción del precio de los productos dependiendo de la cantidad de producto.

2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.	No hay productos sustitutos.
---	------------------------------

Fuente: elaboración propia con base en Porter (2008, pág. 7).

No existen productos sustitutos o complementarios puesto que los ciclos de vida son de uno a dos años dependiendo del producto, pero, si puede afectar el precio bajo de la competencia.

 Poder de negociación de los clientes.

Para Porter (2008) el poder de negociación de los clientes no menciona que:

El poder de negociación de los clientes es importante para los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (pág. 5)

Tabla 3. Negociación de clientes alta

UN GRUPO DE CLIENTES CUENTA CON PODER DE NEGOCIACIÓN SI:	
FACTORES	ANÁLISIS
1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.	Hay bastantes compradores que se basaría en el sector público donde se hace el mantenimiento de aguas.
2. Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.	No hay diferencia entre los productos, solo el precio es el que varía.
3. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.	Asumen la diferencia del precio en los productos.

4. Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.	Claro que pueden hacer pero sería una inversión alta para la fabricación de los productos.
--	--

Fuente: elaboración propia con base en Porter (2008, pág. 6).

En la actualidad las personas exigen más calidad, atributos, especificaciones, durabilidad en los productos o servicios, esto conlleva a que las empresas que no puedan alcanzar u ofrecer estos requerimientos, además hace que las empresas obtén por ofrecer productos de menor precio pero sustituyen parcialmente al producto principal, pero, la calidad o atributos bajan dando una respuesta más rápida y económica.

Los clientes básicamente no tienen poder de negociación, debido que es un mercado que se desarrolla rápidamente en el país, y esto provoca que se tenga una diversidad de productos para el diferente cliente, con el fin de que puedan decidir qué productos desean.

Poder de negociación de los proveedores.

El autor menciona que los proveedores de mayor poder adquieren mayores cantidades de valor monetario, cobrando a los clientes precios más altos, provocando una restricción de la calidad de los servicios y productos o transfiriendo esos costos a los colaboradores sector (Porter, 2008).

Tabla 4. Proveedor poderoso

UN GRUPO DE PROVEEDORES ES PODEROSO SI:	
FACTORES	ANÁLISIS
1. Está más concentrado que el sector al cual le vende.	Como hay pocos proveedores grandes en el país, ellos tienen el poder de negociación.
2. Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.	Los proveedores no dependen de vender a otras empresas, lo fuerte está en la venta para el consumidor final donde se hace la entrega de los productos químicos para el

	agua, que se enfocaría más en el sector público.
3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.	El cambio de proveedores en el sector de los químicos de tratamiento de agua no tiene un costo significativo por cambiar de proveedor puesto que no hay productos sustitutos, solo varia en el precio.
4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.	No hay productos diferentes.
5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.	No hay sustitutos.
6. El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.	La mayoría de los proveedores ya están en el sector de los químicos en el tratamiento de aguas.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2008, págs. 4-5).

En el mercado, los proveedores siempre van a tener una mayor participación, puesto que tienen la opción de decidir a quién vender y a que costo por lo que ellos son los únicos que tienen la materia prima que las empresas necesitan para hacer sus productos, es por esto que es mejor tener buenos lazos de confiabilidad y respeto con los proveedores porque de alguna manera le pueden dejar a un menor precio y a un crédito mucho mayor.

En el caso de la empresa Quimicalzen, el poder de negociación es bajo, porque la empresa ya lleva 17 años en el mercado y ha podido obtener alianzas con sus proveedores donde se puede adquirir la materia prima y en donde se pueda pagar con facilidad.

Rivalidad entre los competidores.

Ahora hay una competencia feroz en el sector de los químicos, debido a que algunas empresas que tienen más años en el mercado ya son proveedores de las nuevas empresas que están entrando en el sector, provocando que las empresas nuevas ofrezcan aparte de los químicos, construcción de plantas de agua, calderos. Esto es un enganche a que sean seleccionadas y favorecen al crecimiento de nuevos sectores en la parte de químicos como en el sector petrolero.

Tabla 4. Rivalidad de Competidores alta

LA RIVALIDAD ES MÁS INTENSA CUANDO:	
FACTORES	ANÁLISIS
1. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.	La competencia es fuerte debido a sus proveedores que son grandes en el sector.
2. El crecimiento del sector es lento.	El crecimiento del sector es medio.
3. Las barreras de salida son altas	Son altas, debido a que se tiene que pujar en el sector público, y los que ofrezcan mejores precios y mejores plazos son los que se quedan.
4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.	Las grandes empresas dedicadas a los químicos, se están abriendo a diferentes sectores como en el sector petrolero, puesto que quieren abastecer a más sectores donde puedan ofrecer sus productos.
5. Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.	Pues es un sector bien competitivo y no todas las empresas están dirigidos a un cierto target, las relaciones entre empresas de químicos no son desleales en el rato de la venta de productos, debido que los productos químicos no son su mayor fuente de ingresos si no la construcción de las plantas de agua.

Fuente: elaboración propia con base en Porter (2008, págs7).

Tabla 5. Rivalidad Competidores competencia precios

ES MÁS FACTIBLE QUE SE DÉ UNA COMPETENCIA DE PRECIOS SI:	
FACTORES	ANÁLISIS
1. Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y	Los precios que ofrecen los proveedores y las empresas son similares, no varían mucho.

existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.	
2. Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.	Los costos fijos son medios bajos debido a que se va mas en el personal encargado de despachos y del traslado de los productos, sin embargo, su costo marginal es alto, puesto que los precios son bajos en ciertos productos y son de una demanda alta.
3. La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.	No necesariamente, debido a que los clientes que tienen cada empresa o proveedores, tienen una cierta capacidad de producción dependiendo de la capacidad de las plantas de agua para la entrega de sus productos.
4. El producto es perecible.	Los productos químicos tienen un ciclo de vida de uno o dos años dependiendo de los químicos que se utilicen.

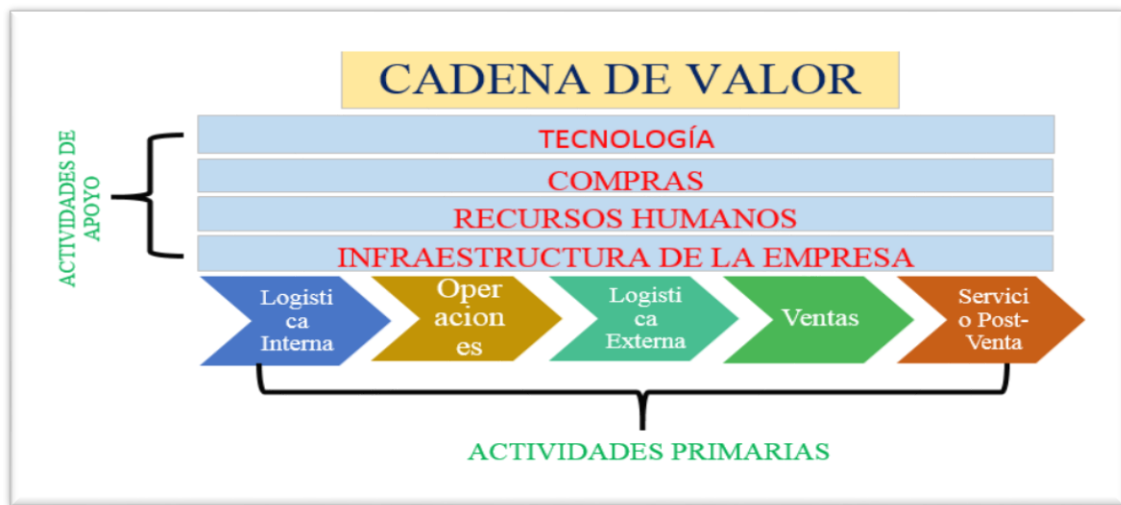
Fuente: elaboración propia con base en Porter (2008, págs. 8).

Quimicalzen está en un mercado de alta competitividad, donde el sector químico está en ascenso, por esta razón las empresas quieren ganar posición y que su marca este en lo más alto, lo que conlleva a tener un conocimiento muy amplio del mercado de químicos.

2.5 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta fundamental en la empresa porque ayuda a distinguir sus actividades principales que generan valor para los clientes y cuáles son sus actividades de apoyo, que ayudan de soporte a la cadena principal. Es importante distinguir las actividades principales dependiendo en que sector se encuentre, porque, no va a ser la misma cadena de valor en una empresa que fabrica productos, a una empresa que da servicios, sus cadenas de valor van a ser distintas.

Gráfico 3. Cadena de valor



Fuente: Elaboración del autor

Las actividades primarias se van a describir a continuación:

1) Logística Interna:

- Recepción de la materia prima
 - Recibir la materia con los diferentes químicos o sustancias.
- Almacenamiento de los insumos
 - Colocar todos los materiales ordenados que se necesiten, para la mezcla hacia la obtención de algunos productos finales.
- Control de la materia prima
 - Tener un registro de cuanto sobre la materia prima que se obtuvo para producir los productos finales o para la entrega de la materia a los clientes que lo solicitaron.

2) Operaciones

- Actividades relacionadas con la transformación de los insumos para realizar el producto final.

- Se mezclan algunas sustancias líquidas para obtener soluciones líquidas y otras se mezclan con sustancias granuladas o solubles para un posterior reposo de la misma hasta que se seque y quede sólido.

3) Logística externa

- Empaquetamiento
 - Se embalan bien los productos
 - Se pone un sello para identificar si el producto es tóxico o no.
 - Se coloca la fecha de caducidad de algunos productos
- Almacenaje de los productos
 - Se ordena los productos con respecto al grado de alcalinidad o si son tóxicos o no.
 - Se mantienen fuera de humedad para que no se deteriore los productos.
- Distribución del producto
 - Se colocan los productos en los diferentes medios de transporte que son para una zona en específico.
 - Se traza la ruta a seguir para un menor tiempo de entrega.
 - Se ordena los productos dependiendo si son delicados.
- Entrega al cliente
 - Se entregan los productos a los diferentes clientes.
 - Se les hace firmar el acta de recepción.
 - Se recoge los cheques si es así como pactaron con la empresa.

4) Ventas

- Promocionar
 - Dar plazos más largos dependiendo de la carga que soliciten los clientes.

- Se les hace la entrega de algún producto complementario a lo que solicitaron los clientes.
- Se les da un descuento al final de la compra dependiendo de la cantidad llevada por los clientes.
- Vender el producto
 - Se les hace la entrega del producto adquirido.
 - Se les deja en el lugar donde quieran o los clientes mismo se llevan el producto por sus propios medios.

5) Servicio Post-Venta

- Actividades con la provisión de servicios (mantenimiento)
 - Mantener contacto con el cliente de la entrega del producto.
 - Saber si el cliente está satisfecho con el producto adquirido.
 - Hacerle conocer a los clientes de los nuevos productos que se posee o de alguna disminución de los precios en los productos.
 - Dar un seguimiento de los productos para que cumplan con lo requerido. Eso se lo realiza llamando al cliente y preguntando que si el producto que compró cumplió con el propósito que quería el cliente.

Actividades secundarias o de apoyo:

1) Tecnología

- Servicios de Internet
 - Ayuda para recibir los requerimientos de los clientes a través de sus mails.
 - Se reciben las proformas.
 - Se suben las cuentas con respecto al sistema tributario.
- Equipos de oficina
 - Se tiene mesas, sillas, escritorios, equipos de cómputo, insumos necesarios que se necesitan para las impresiones.

- Página Web
 - Se colocan los productos que posee la empresa.
 - Se da a conocer las políticas y normas.
 - Está la misión y visión.
 - Se coloca algunas promociones que posee la empresa.

2) Compras

- Toda la materia prima requerida para la fabricación de los productos.
 - Papel para embalar
 - Adhesivos para detallar que posee el producto
 - Disolventes
 - Saquillos
 - Sustancias liquidas
 - Sustancias solidas
- Materiales requeridos para el personal que trabaja en la empresa
 - Pinzas para recoger los productos solidos
 - Mascarillas para los trabajadores
 - Guantes
 - Overoles
 - Zapatos industriales
 - Gafas de protección
 - Cinturones para la espalda

3) Recursos Humanos

- Búsqueda
 - Colocar anuncios en los diferentes medios de comunicación
- Selección
 - Se les hace llenar un formulario de la empresa.
 - Se evalúa el conocimiento dependiendo del puesto solicitado.
 - Se realiza preguntas que crean que se necesitan sean contestadas por el entrevistado.

- Contratación
 - Firma del contrato.
 - Se registra en el ministerio de trabajo.
 - Se le pone seguro.
- Entrenamiento
 - Se capacita en el puesto que se le contrato.
 - Se le enseña el manejo de las funciones que le toca.
 - Se pone a prueba.
- Desarrollo
 - Dar un seguimiento de las tareas que realiza.
 - Se apoya en alguna actividad que no maneje bien.
 - Se evalúa el rendimiento de la persona.

4) Infraestructura de la empresa

- Planeación
 - Crecimiento de las instalaciones.
 - Mejoras tecnologías.
 - Maquinaria para la fabricación.
 - Sucursales.
- Finanzas
 - Tener plan para alguna adquisición que se quiera realizar.
 - TIR
 - VAN
 - Utilidades
- Contabilidad
 - Balance general
 - Registro de los ingresos y egresos
 - Registro de los inventarios de la empresa

2.6 Matriz de competidores

La matriz de competidores es una herramienta que ayuda a distinguir que empresas son nuestra mayor competencia, también, nos brinda las fortalezas y debilidades donde se compara con nuestra empresa y se ve que factores debemos mejorar para ser más competitivos, aquí también se otorga una ponderación, viendo que factor es más importante o que influya en los clientes, después de eso se va calificando a cada empresa incluyendo a nuestra empresa, luego de eso se multiplica la ponderación con la calificación otorgada para tener un sumatoria de todos los factores viendo, después ver qué empresa es la que está mejor posicionada y así podremos tomar decisiones para mejorar.

Gráfico 4. Plantas de agua

PIANTAS DE AGUA									
Factores clave de Éxito	Ponderacion	QUIMICALZEN		INTAL		AQUA QUIMICA		AQUA INGENIERIA	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
ESTRUCTURA	0,2	6	1,2	6	1,2	6	1,2	6	1,2
EFICIENCIA	0,2	4	0,8	6	1,2	4	0,8	4	0,8
CALIDAD	0,2	6	1,2	6	1,2	4	0,8	3	0,6
COSTO	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
TECNOLOGIA	0,2	6	1,2	6	1,2	6	1,2	6	1,2
TOTAL	1		5,2		5,4		4,8		4,6

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Intal una empresa de la ciudad de Cuenca, es la mejor calificada sobre la elaboración de plantas de agua, debido a que tiene varios años en la fabricación de las plantas, también no solo se mueve por su ciudad natal, sino que, tiene proyectos muy grandes por parte del sector publico donde ha ganado en el concurso público, compitiendo con otras empresas, donde las inversiones que hace el sector público son muy llamativas por el costo de la fabricación de las plantas.

Gráfico 5. Químicos

QUÍMICOS															
Factores clave de Éxito	Ponderación	QUIMICALZEN		ADE		TESQUIMSA		BRENTAG		AQUA QUÍMICA		QUIMPAC		AGUA INGENIERIA	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
CALIDAD	0,3	6	1,8	6	1,8	6	1,8	6	1,8	4	1,2	6	1,8	6	1,8
PRECIO	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	6	1,2
LOGISTICA	0,25	4	1	4	1	6	1,5	6	1,5	6	1,5	4	1	4	1
CREDITO	0,25	6	1,5	6	1,5	6	1,5	6	1,5	6	1,5	6	1,5	6	1,5
TOTAL	1		4,9		5,1		5,6		5,6		5		5,1		5,5

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Por parte las empresas químicas evaluadas, hay una competencia demasiado alta, pero las que más destacan son, Tesquimsa, Brentag y Agua Ingeniería, las dos primeras empresas mencionadas son reconocidas a nivel nacional por fabricar y distribuir los productos químicos, aparte de ser una de las primeras empresas en formarse en Ecuador, por eso llevan una amplia ventaja competitiva, pero Agua Ingeniería ha ganado bastante clientela en el sector del austro, debido a que importa los materiales y ofrece los productos a un precio mejor que su competencia a pesar de los pocos años que lleva en el mercado de los químicos.

Quimicalzen tiene una buena calidad del producto y también un buen crédito, lo que le falta es mejorar en el factor de logística, donde no tienen claramente definidas las rutas para los clientes y también debe mejorar el precio, puesto que tendrán que ver otros proveedores o importar para que les salgan los productos más económicos y así poder competir con las demás empresas del Ecuador.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Gráfico 6. Características de los Competidores

Factores clave de Éxito	Ponderación	QUIMICALZEN		INTAL		AQUA QUIMICA		AQUA INGENIERIA	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
INFRAESTRUCTURA	0,1	3	0,3	6	0,6	4	0,4	6	0,6
TECNOLOGIA	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	6	0,9
PERSONAL CAPACITADO	0,15	6	0,9	4	0,6	4	0,6	4	0,6
SUCURSALES	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
PARTICIPACION DEL MERCADO	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	6	1,2
PUBLICIDAD	0,12	1	0,12	6	0,72	3	0,36	4	0,48
SERVICIO AL CLIENTE	0,18	6	1,08	4	0,72	6	1,08	6	1,08
TOTAL	1		3,75		4,14		3,74		4,96

Fuente: Elaboración del autor

Análisis: Hay que destacar la empresa Agua Ingeniería, debido que es compañía con pocos años en el mercado, y ha tenido una fuerte inversión para lograr adquirir tecnología de punta e importar productos a un precio menor que algunos competidores, eso ha hecho que gane mercado sobre todo en el austro. Por el otro lado una de las empresas peores ubicadas en este análisis está Quimicalzen y Agua Química donde tienen que mejorar en su tecnología, infraestructura y tener mejor publicidad.

CAPÍTULO 3

Introducción

En el presente capítulo se presenta la identificación de la empresa como tal, refiriéndose a la misión, visión, valores que posee la institución desde sus inicios hasta el momento, para crear compromiso de los trabajadores con la empresa y con la comunidad.

3. ESTRUCTURAR LA ETAPA FILOSÓFICA DE LA EMPRESA

3.1 Misión

Toda empresa u organización debe tener una misión, para estar en el mercado debido a que es la razón de ser de ésta, para lograr cubrir las necesidades, propósitos de la población en un determinado momento y referente al mercado.

Para Quimicalzen la misión es: “Somos una empresa calificada que brinda servicios y productos personalizados, con personal comprometido en buscar la más alta calidad en el tratamiento de aguas y calderos, ofreciendo productos vanguardistas con tecnología que garanticen la excelencia empresarial con un rendimiento justo” (Quimicalzen, 2001).

3.2 Visión

La visión es una mira al futuro, que toda organización tiene en el momento que piensa asentarse en el mercado, con objetivos a alcanzar en el transcurso de un determinado tiempo, conforme se van cumpliendo los objetivos las visiones cambian.

Para Quimicalzen la visión es: “Integrar a un grupo de personas que tengan sentido de pertenencia y respeto con el medio ambiente y la sociedad, que aporten sus competencias para alcanzar el reconocimiento a nivel nacional por su excelencia en servicio y productos de calidad” (Quimicalzen, 2001).

3.3 Valores

La personalidad de una empresa se refleja en los valores que ésta inculca, se manifiesta en la ética profesional que se reflejada en cada organización y en sus directivos, como también en el personal que labora.

- Responsabilidad: Reconocer la capacidad de nuestros colaboradores para realizar las labores encomendadas de manera responsable y oportuna.
- Respeto: Valorar el trato respetuoso, entre nuestros colaboradores y la comunicación clara y abierta.
- Compromiso: Valorar a las personas comprometidas, con su trabajo y consigo mismas para lograr a través de la perseverancia las metas propuestas.
- Honestidad y ética: Contar con personal que demuestren transparencia dentro de la empresa, como los clientes reafirman el compromiso con la organización.
- Confianza: Cada persona tendrá la confianza para realizar todas sus actividades dentro y fuera de la empresa.
- Innovación: La empresa apoyará todas las investigaciones que permitan innovar nuestros procesos técnicos.
- Servicio: Brindar ayuda de manera espontánea, aún en los detalles más pequeños a los compañeros, compañeras y clientes.
- Responsabilidad con el medio ambiente. Desarrollar estrategias que permitan realizar de mejor manera todas las actividades que contribuyan al manejo de la contaminación del medio ambiente reduciendo el impacto.
- Trabajo en equipo: Vincular a las personas a que trabajen en conjunto, ayudándose los unos con los otros para cumplir los objetivos propuestos.
- Comunicación efectiva: Comunicar de una manera clara y directa, cualquier tema que se tenga que tratar de una manera educada.

CAPÍTULO 4

Introducción

Mediante este capítulo se desarrollará objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para cada área dentro de la empresa, con el fin de que todos los departamentos logren sus objetivos y que se colaboren entre sí, para cumplir con los objetivos que la empresa tiene planteados, de esta forma se podrá mantener controlado de mejor manera las actividades que se realizan en cada área.

4. ESTRUCTURAR LA ETAPA OPERATIVA PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN

4.1 Pirámide Estratégica

Gráfico 7. Pirámide estratégica



Fuente: Xavier Ortega Vázquez, 2012

A continuación, se explicará cada punto de la pirámide estratégica.

1) Sector Industrial de los Químicos para el tratamiento del agua:

El sector industrial de los químicos para el tratamiento del agua es poco analizado, debido a que el mercado se enfoca principalmente a los químicos farmacéuticos, por lo tanto, la empresa que quiera ingresar en este sector necesita de un buen capital para hacer competencia al resto de empresas, puesto que están en el mercado; también necesita de unos buenos canales de distribución para difundir los productos y de conocimientos acerca del tratado del agua.

La competencia que existe es feroz debido a que la mayoría de las empresas venden sus productos y servicios al sector público, que es el principal cliente de las empresas, donde se ganan los contratos por medio de pujas en los que las empresas compiten para ofrecer sus productos. También compiten por los precios, donde la empresa que ofrece productos a menor precio y de buena calidad es la que se gana al cliente, por lo tanto, es una competencia muy dura, quien cumpla estos requerimientos tiene una ventaja sobre el resto aparte mantienen a sus clientes por el servicio y la rapidez que brindan para solucionar los problemas.

El servicio es el valor agregado que quieren generar las empresas para mantener y conseguir nuevos clientes, como se menciona anteriormente la rapidez, agilidad y seguimiento de los clientes mediante llamadas telefónicas, donde se les pregunta cómo les fue con el producto, la respuesta al cliente es vital para fomentar confianza y credibilidad de las empresas.

2) Modelo/Concepto de Empresa:

Para analizar el tipo de empresa se tomará el modelo canvas del autor Alexander Osterwalder.

- Segmento de Cliente: Quimicalzen se enfocará a empresas públicas, las cuales necesitan que sus aguas sean tratadas, en el punto 3 de la pirámide estratégica se explicará mejor el segmento de cliente.

- **Propuesta de valor:** Se les entregará a los clientes de Quimicalzen la garantía de que los químicos vertidos en las aguas contaminadas, eliminarán todo tipo de impureza para que quede apta para el consumo de la comunidad. Como Quimicalzen es una empresa que ya lleva 17 años en el mercado, es conocida como una marca que cumple sus promesas con respecto a tiempos y garantías de los productos para solventar la necesidad de las comunidades con agua pura.
- **Canales:** Para tener un costo bajo en los diversos medios de comunicación, se optará por las redes sociales, que implica menos gasto que el resto de medios como sería la radio, televisión, periódico, etc.
También se realizará visitas personales con los alcaldes o prefectos de las distintas zonas del país que requieran el servicio de tratamiento de agua.
- **Relación con el cliente:** La relación que se tiene con los clientes es de contacto frecuente, debido a que, no solo se vende los productos químicos, sino que se le da un seguimiento y control del agua que se está tratando con los químicos, para corroborar de que esa agua puede ser utilizada por la comunidad.
- **Fuente de ingresos:** Los ingresos se obtendrán de la venta de los químicos y aparte se ganará de la construcción de plantas de tratamiento de agua, las cuales son proyectos que tienen mayor utilidad que la venta de los químicos.
- **Recursos clave:** Quimicalzen posee maquinaria esencial para la fabricación de algunos productos que no se necesita de mayor tecnología en maquinaria, el talento humano de la empresa es altamente capacitado para otorgar un excelente servicio, también posee de vehículos para poder transportar volumen grande de ventas a diferentes zonas del país, además de esto, la marca de la empresa es reconocida a nivel del Austro y por último el capital que tiene es propio, no tiene ningún socio que contribuya en este sentido.

- **Actividades clave:** Las actividades más destacadas son las relaciones con los clientes y los canales de distribución, quienes priorizan el contacto directo con los alcaldes o prefectos para el tratamiento del agua.
- **Socios clave:** Proveedores que entreguen los productos químicos a tiempo, para posteriormente ser distribuidos, que den plazo para el pago de la mercadería y que otorguen a un buen precio de dichos productos.
- **Estructura de costos:** Se explica en el capítulo 5.

3) **Segmento:**

El segmento que se enfoca es en el sector público, donde instituciones como el medio ambiente, alcaldías y prefecturas son las que solicitan que el agua esté pura para el consumo de la comunidad en las zonas, donde no hay plantas de agua y solo poseen reservorios; por eso es importante darles tratamiento a sus plantas de agua que en algunas zonas ya poseen, pero estas no tienen un correcto funcionamiento.

4) **Portafolio de productos:**

La empresa se maneja con productos para la distribución; la siguiente tabla muestra los productos desde el año 2015 hasta el 2017 los cuales fueron vendidos.

Tabla 6. Productos Fabricados

PRODUCTOS QUE FABRICA LA EMPRESA QUIMICALZEN		
NOMBRE	PEDIDOS	VALOR
Policloruro de aluminio	171	\$ 977.121,00
Hipoclorito de sodio al 10%	617	\$ 46.172,00
Cald-1	114	\$ 25.043,00

Sulfato de aluminio solido	27	\$ 21.167,00
Briquetas- Canecas de 45Kg. Tabletetas	11	\$ 6.360,00
Cald P24	4	\$ 6.352,00
Neutralizante	16	\$ 1.837,00
Elevador Ph liquido	4	\$ 1.772,00
Resina Cationica	4	\$ 1.186,00
Floculante Cationico 2830	5	\$ 1.101,00
Sulfito de sodio	2	\$ 905,00
Floculante	14	\$ 650,00
Cypersul	1	\$ 160,00
Total		\$1'089.826,00

Fuente: Quimicalzen

Elaborado por: Autor

Tabla 7. Productos Comprados

PRODUCTOS QUE COMPRA LA EMPRESA QUIMICALZEN		
NOMBRE	PEDIDOS	VALOR
Hipoclorito de calcio	170	\$ 167.245,00
Elevador de Ph	19	\$ 133.522,00
Cloro gas (recarga 68Kg)	10	\$ 44.584,00
Hipoclorito de calcio HTH	1	\$ 23.711,00

Quimifloc C	38	\$ 15.181,50
Sulfato de aluminio líquido	7	\$ 11.520,00
Arena #3	49	\$ 4.526,00
Carbon de coke	3	\$ 4.283,00
Antrasita	1	\$ 2.944,00
Filtro en hierro negro	6	\$ 2.942,00
Arena #2	24	\$ 1.440,00
DPD free chlorine reagent	5	\$ 1.386,00
Cald 791	3	\$ 930,00
Arena #4	50	\$ 736,00
Nitraver 5PK.100	4	\$ 537,00
Nitraver 3PK.100	5	\$ 491,00
Ferrover 10ml. Pk. 100	6	\$ 450,00
Limpiador C1	9	\$ 420,00
Combatran	1	\$ 370,00
Sulfaver 4PK.100	4	\$ 360,00
Arena #5	2	\$ 251,00
Pastillas de cloro 3 en 1	4	\$ 136,00
Total		\$ 417.965,50

Fuente: Quimicalzen

Elaborado por: Autor

Estos son los productos que ofrece la empresa para todos los clientes.

5) Irracionalidad del cliente:

En este aspecto no hay irracionalidad del cliente, porque se sabe que las consecuencias hacia la comunidad que toma el agua contaminada son negativas, provocando diferentes

enfermedades, por lo tanto, los clientes que adquieren los productos químicos dan un beneficio a sus diferentes parroquias, cantones, entre otros otorgando agua pura.

4.2 Objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por áreas

Tabla 8. Gerencia

GERENCIA			
OBJETIVOS	POLÍTICAS	QUIEN CONTROLA	PRESUPUESTO
O1.- Obtener un mayor porcentaje de posición de mercado para seguir compitiendo con las empresas establecidas y con las que poco a poco van entrando en el mercado. O2.- Entrenar a las personas encargadas de bodega y despacho para que se sientan motivadas; cuando los empleados están bien motivados hay mayor productividad.	P1O1.- Ofrecer los productos y servicios a empresas públicas. P2O1.- Enfocarse mayormente en la región amazónica. P1O2.- Cuando se haga la selección del área se tome en cuenta una prueba motivacional.		

O3.- Obtener una mayor liquidez para la empresa. O4.- Generar un beneficio a la comunidad con un tratamiento del agua que garantice a los consumidores que el agua que están tomando es limpia de cualquier bacteria y es 100% potable para el consumo. O5.- Fomentar una mejor comunicación con las diferentes personas encargadas de las áreas de la empresa es importante para que se tenga al tanto de cualquier noticia o anomalía que se presente.	P1O3.- Se ajusta a todo tipo de financiamiento. P2O3.- Compromiso de pago. P1O4.- El agua 100% pura para ingesta. P1O5.- Sinceridad y claro con lo que se tenga que decir. P2O5.- Manejar comunicados de los temas a tratarse.		
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS		

E1O1.- Posicionarse como la segunda mejor alternativa en el mercado para el cliente.	P1E1O1 • Ofrecer los productos a un precio más económico que la competencia. • Garantizar que los productos son de calidad, dándoles una muestra gratis • Hacer publicidad de la empresa en zonas rurales, mediante radio • Después del tratamiento de agua que se haya realizado, difundir a los consumidores que son beneficiarios de dicha agua que la empresa Quimicalzen fue quien realizó el tratamiento.	Jefe Comercial y Sub Gerencia	\$7499,52 anual
E2O1.- Comunicar los servicios que brinda la empresa en comparación con su competencia.	P1E2O1 • Estar en contacto con el cliente por medio de llamadas para saber qué productos necesita.	Recepcionista o vendedor	\$336 anual

	• Ofrecer productos nuevos que ha llegado a la empresa. • Entregar los nuevos precios que tienen los productos a través de llamadas telefónicas y de las redes sociales que tiene la empresa. • Brindar soluciones rápidas para los problemas que tengan los clientes. • Encargarse que los despachos sean lo más rápido posible para su llegada al cliente. • Dar capacitaciones del tratamiento del agua con respecto al producto que están obteniendo.		
E3O1.- Ofrecer promociones en artículos a los clientes de la empresa si recomiendan a otras personas para que adquieran	P1E3O1 • Llamar a los clientes que tienen mayor frecuencia de compra en la empresa • Decirle que van a obtener una promoción de los productos si	Vendedor	\$336 anual

productos en Quimicalzen	recomiendan a otras personas. • Brindarles los productos que están en promoción con un 15% de descuento del total de la factura.		
E1O2.- Reestructurar el cronograma laboral para los empleados que han tenido faltas.	P1E1O2 • Analizar la causa por la que tuvo que retirarse o faltar en el día de trabajo. • Comunicar al empleado la decisión que se ha tomado con respecto a su justificación. • En caso de que ha sido validada la justificación, se coordinara con el empleado la recuperación de su día de falta o sus horas de falta. • Se firmara el acuerdo de recuperación conjunto con el cronograma de labor.	Sub Gerente	
E2O2.- Reconocer los logros	P1E2O2	Jefe de Talento Humano	

alcanzados por él empleado.	• Verificar los objetivos del área en que se desempeña. • Analizar los objetivos cumplidos con lo establecido en la empresa. • Analizar el tiempo que se demoró en cumplir los objetivos. • Ver la frecuencia de cumplimiento del empleado. • Reconocer su labor delante el resto de trabajadores para que sienta que su trabajo valió la pena.		
E3O3.- Negociar con los proveedores.	P1E3O3 • Tener un listado de los proveedores. • Analizar las cotizaciones de los productos que deseamos adquirir. • Involucrarse en el proceso de los proveedores para verificar que sus productos son de la calidad que se requiere.	Jefe Comercial	

E1O3.- Reducir los plazos otorgados a los clientes.	• Después de la selección del proveedor y aceptar la cotización se le pedirá un plazo de 60 días para que realice el cobro. P1E1O3 • Tener a todos los clientes en una lista por frecuencia de compra. • Dividir la lista en con clientes buenos y clientes malos (los clientes buenos son los que pagan en la fecha acordada y los clientes malos son los que no cumplen con la fecha pactada de pago). • Los clientes que se demoran en los pagos y siguen comprando los productos, se les reducirá el plazo de pago, ya no será de 30 días si no de 20 días.	Jefe Comercial y los vendedores	
--	--	--	--

E2O3.- Recapitalizar el dinero en un 6% mensual del total de ganancias.	P1E2O3.- • Se abrirá una cuenta de ahorros en cualquier institución financiera. • Esta cuenta no puede ser tocada por ninguna circunstancia. • Se realizará una transferencia o se depositará el 6% de las ganancias que obtuvo la empresa en ese mes. • Al cumplir los 12 meses donde se han ido depositando el dinero, se podrá sacar si es necesario para recapitalizar o en caso contrario se seguirá reuniendo para un futuro.	Gerencia	
E3O3.- Solicitar préstamo a instituciones financieras.	P1E3O3 • Se tomará en cuenta a las instituciones que estén mayor tiempo en el mercado. • Se tomará en cuenta la menor tasa de	Gerencia y Jefe de Contabilidad	

	interés que ofrezcan las instituciones. • Analizará el plazo con el que se otorga para el pago. • Se pedirá a la institución financiera que nos cobre a mediados de cada mes el pago, debido a que esas fechas la empresa tiene liquidez por los cobros que realiza a los clientes.		
E1O4.- Controlar que el proceso de purificación del agua se lleve de manera efectiva.	P1E1O4 • Tomar una muestra antes de ser tratada el agua • Verificar que los productos vertidos en el agua se homogenicen correctamente. • Tomar una muestra al finalizar el tratamiento del agua. • Analizar las muestras para ver el porcentaje de contaminación y posteriormente ver si el agua ya está	Ingenieros de la empresa	

E2O4.- Controlar con indicadores del tratamiento de agua.	disponible para su uso. P1E2O4 • Establecer los parámetros de medición. • Construir el objetivo que queremos alcanzar con el indicador. • Crear la formula y el nombre del indicador. • Delimitar su frecuencia de cada indicador.	Ingenieros de la empresa	
E3O4.- Ofrecer los mejores productos que se posea.	P1E3O4 • Se publicará en las diferentes redes sociales que maneja la empresa como: Facebook, pagina web, Instagram. • Se llamará a los clientes que no tienen deuda con la empresa para brindarles los productos. • Brindarles las características de los productos.	Vendedores	

E1O5.- Hacer una comunicación directa.	• Decirles los beneficios que obtienen si hacen el uso de los productos. P1E1O5 • Convocar a una reunión mensual con los encargados de cada área. • Informar de alguna nueva modificación que se esté implementando en la empresa. • Escuchar lo que tengan que decir los empleados convocados a la reunión. • Tomar algunas medidas para resolver algún problema que se ha comunicado.	Gerencia	
E2O5.- Realizar un feedback de los asuntos más relevantes.	P1E2O5 • Reunirse con el empleado con el que se tenga que retomar alguna decisión. • Retroalimentar algún proceso, asunto,	Sub Gerencia	

E3O5.- Realizar reuniones con los encargados de cada área.	problema que se realizó de mala forma. • Contemplar recomendaciones que realice el empleado para un mejor funcionamiento y comunicación. P1E3O5 • Reuniones a finales de cada mes para ver como se ha manejado en cada área las personas que están trabajando. • Preguntar el desempeño de cada área. • Preguntar de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo • Establecer enlaces de comunicación más eficientes.	Gerencia	
E4O5.- Fomentar el trabajo en equipo.	P1E4O5 • Fortalecer la confianza. • Conseguir logros comunes.	Jefe de Talento Humano	

	• Hacer retroalimentación. • Ayudar a resolver problemas de otras personas.		
--	--	--	--

Elaborado por: Autor

Tabla 9. Sub Gerencia

SUB GERENCIA			
OBJETIVOS	POLÍTICAS	QUIEN CONTROLA	PRESUPUESTO
O1.- Verificar los productos que son sujetos a permisos y restricciones de volumen de compra que estén en los lugares designados y bajo control de las autoridades de la empresa.	P1O1.- Nadie puede hacer los pedidos de los productos a inspección, excepto el subgerente y gerente de la empresa.		
O2.- Asesorar a la empresa sobre políticas, estrategias, normas que se quieran establecer en la empresa.	P1O2.- Se comprará los productos de la mejor calidad. P1O2.- Basarse en las leyes en las que le rigen a la empresa.		

O3.- Evaluar cada área para ver si están cumpliendo con los objetivos formulados. O4.- Validar las normas o políticas nuevas que ponga el país que puede afectar a la empresa. O5.- Llevar un control de los bienes inmuebles que se posee, y del estado de los mismos para saber si son funcionales o se debería hacer una nueva adquisición de ellos.	P1O3.- Se medirá el desempeño global de cada área. P2O3.- Analizar si los objetivos se pueden cumplir. P1O4.- Establecer las estrategias de acuerdo al segmento que está dirigido la empresa. P1O5.- Registrar los nombres a quienes se les entrega los bienes inmuebles.		
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS		
E1O1.- Inspeccionar los productos cuando se vendan.	P1E1O1 - Tener una lista de los productos que son de inspección. - Revisar la orden de despacho, verificando la cantidad del producto solicitado.	Bodega y vendedores	

E2O1.- Llevar el inventario diario de estos productos.	• Inspeccionar que los productos estén en buen estado. • Ver que los encargados de bodega coloquen los productos en el camión para su despacho. P1E2O1 • Revisar los despachos que se van a realizar con los productos que son inspeccionados. • Llevar la cuenta de las cantidades de productos comprados con la cantidad de productos vendidos para que no haya faltante. • Hacer el conteo uno por uno de cada producto. • Al final del día registrar en la base de datos de la empresa.	Jefe Comercial y el encargado de bodega	
---	--	--	--

E3O1.- Capacitar a las personas de bodega sobre estos productos.	P1E3O1 • Tener la descripción de cada producto impreso para mejor conocimiento de las personas encargadas de bodega. • Dar charlas sobre el peligro de los productos y la consecuencia legal de la perdida de algún producto. • Brindarles las herramientas necesarias para la manipulación de estos productos, debido a que algunos son productos tóxicos y pueden afectar gravemente el estado de salud de la persona.	Jefe Comercial	
E1O2.- Capacitarse sobre nuevas metodologías, políticas, etc. que estén actualmente en el mercado.	P1E1O2 • Estar al tanto de toda política o ley que pueda afectar al sector de los químicos para el tratamiento de agua.	Sub Gerente	

	• Analizar los nuevos métodos que están implementando la competencia, para ajustarle a Quimicalzen de una mejor manera como por ejemplo estrategias que estén usando la competencia en el área de logística.		
E2O2.- Analizar cada área para modificar alguna política, estrategia o norma.	P1E2O2 • Verificar los objetivos que tiene que cumplir cada área. • Corroborar si están cumpliendo los objetivos. • Hablar con el jefe de área para ver si hay alguna anomalía. • De ser necesario alguna acción correctiva dentro del área verificar a que se debe el problema.	Sub Gerente con cada jefe de su área	

E3O2.- Benchmarking a la competencia de las políticas y estrategias que estén implementando.	• Implementar el tratamiento para el problema. • Controlar las acciones implementadas para ver cómo está funcionando. P1E3O2 • Estudiar las políticas y estrategias que estén utilizando para ver cómo funcionan. • Analizar si esas políticas o estrategias dan un mejor funcionamiento a la empresa. • Mejorar dichas políticas y estrategias para llegar al mercado de una forma más competitiva.	Jefe Comercial	
E1O3.- Llevar un registro en el sistema de los objetivos de cada área	P1E1O3 • Ingresar al sistema de la empresa, para verificar los objetivos de cada área.	Sub gerencia y jefes de cada área	

E2O3.- Comunicar y retroalimentar las debilidades que están en su área.	• Marcar en el sistema de la empresa el desempeño que se realiza, para conseguir los objetivos. • Verificar si no hay alguna modificación con respecto a las estrategias o políticas que se hayan implementado en el área y que pueda afectar al objetivo. P1E2O3 • Se analiza el área en general para diagnosticar las debilidades. • Dar más valoración a la debilidad que afecte en mayor porcentaje al cumplimiento de los objetivos. • Transformar las debilidades en fortalezas de la empresa. • Informar a los empleados que debilidades no se	Jefe de área	
--	--	---------------------	--

	deben cometer nuevamente para una eficiente producción de desempeño. • Dar capacitación sobre porque surgieron esas debilidades.		
E3O3.- Realizar una matriz de semaforización por área.	P1E3O3 • Establecer el área o departamento para el control. • Colocar el nombre del jefe de área. • Objetivos del área. • Objetivos alcanzados. • Colocar el cumplimiento del objetivo con verde. • Colocar con semaforización cuando no se haya cumplido con algún objetivo del área.	Jefe de cada área	
E4O3.-Convocar a reuniones cada semana a diferente área.	P1E4O3 • Elaborar los puntos a tratarse de acuerdo al área de convocatoria. • Designar fecha y hora para cada	Sub Gerente	

E1O4.- Proponer normativas internas que se ajusten a las nuevas leyes del país.	semana con diferente área. • Mandar el correo con el cronograma para las distintas áreas que sepan de los puntos que se va a tratar. • Verificar la asistencia de los empleados que se han necesarios que estén presentes en la reunión. P1E1O4 • Estudiar las nuevas leyes del país para proponer normas que se ajusten a la empresa. • Ver si afectan positivamente o negativamente a la empresa. • Se da un listado de las posibles normativas, para que apruebe el gerente general. • Verificar que se estén cumpliendo de buena	Sub Gerente	
--	--	--------------------	--

E2O4.- Monitorear el entorno político del país.	manera en la empresa. • Controlar las normativas, para ratificar su cumplimiento. P1E2O4 • Analizar políticas que afecten a los productos químicos para el tratamiento de agua. • Tomar alternativas para contrarrestar esas políticas externas que afectan a la empresa. • Verificar su cumplimiento.	Sub Gerencia	
E1O5.- Revisión cada 4 meses de los bienes inmuebles.	P1E1O5 • Tener un registro de todo lo que posee la empresa. • Revisar por departamentos. • Verificar si está funcionando correctamente.	Jefe de cada área	

E2O5.- Llevar fichas con los nombres de las personas que se les otorgaron los equipos electrónicos (computadoras, celulares, teléfonos, impresoras, fax, etc.).	P1E2O5 • Tener las fichas en el sistema para un mejor manejo de la información. • Inspeccionar los equipos para ver si están funcionando o caso contrario se escribirá en la ficha la causa y el responsable de que no funcione. • Ingresar todos los datos necesarios de la persona y el área en la que se encuentran los equipos electrónicos. • Anotar alguna observación que se notó.	Jefe de cada área	
E3O5.- Realizar mantenimiento de los equipos que posee.	P1E3O5 • Verificar su funcionamiento. • Chequear golpes, rayones, alguna anomalía que se vea. • Cambiar las piezas necesarias. • Hacer actualizaciones.	Contratar a otra empresa especialista	\$966,60 anual

	• Recargar las tintas para las impresoras. • Engrasar a las máquinas de producción.		
--	--	--	--

Elaborado por: Autor

Tabla 10. Comercial

COMERCIAL			
OBJETIVOS	POLÍTICAS	QUIEN CONTROLA	PRESUPUESTO
O1.- Diseñar hojas de ruta para los vendedores que puedan cubrir más zonas y tener contacto con otros futuros clientes que pueden ser de la empresa.	P1O1.- Diseñar rutas dinámicas.		
O2.- Llevar el control de productos vendidos para manejar un óptimo inventario de reposición en bodega.	P1O2.- Registrar diariamente los entrantes y salientes de productos.		
O3.- Garantizar que la empresa pueda cobrar las facturas por los productos vendidos.	P1O3.- Firmar letras que garantice el cumplimiento de los pagos de los clientes.		

O4.- Incrementar clientes retenidos.	P1O4.- Mejorar el seguimiento de los clientes retenidos.		
O5.- Reducir la cartera vencida en un 10%.	P1O5.- Realizar convenios de pago.		
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS		
E1O1.- Ver las zonas con mayor porcentaje de crecimiento poblacional.	P1E1O1 • Se analiza los indicadores mortalidad y natalidad • Estudiar todas las regiones del Ecuador para tener indicadores de crecimiento de la población con más certeza. • Verificar si son zonas rurales con fácil acceso o no.	Jefe Comercial	
E2O1.- Dividir a los vendedores por regiones.	P1E2O1 • Equiparar la fuerza de ventas para que todos los vendedores tengan la misma cantidad de clientes por visitar.	Jefe Comercial	

E3O1.- Rutas dinámicas que se puedan cambiar con facilidad.	• Dividir por región sierra, costa y oriente. • Un mes visitan toda la parte norte del país de las diferentes regiones y el siguiente mes visitan la parte sur del país, de la misma forma con de todas las regiones. P1E3O1 • Diseñar la visita de los clientes que estén lo más cerca posible del uno con la otra para una llegada rápida. • Verificar que si las rutas diseñadas los caminos estén en condiciones óptimas, para informar a los vendedores para que salgan con tiempo.	Jefe Comercial con los vendedores	
--	---	--	--

E4O1.- Estimar la duración por cada visita.	P1E4O1 • Breve introducción de la empresa en caso de ser un nuevo cliente (2 minutos). • Ofrecer el portafolio del producto (3 minutos). • Describir la función del producto que esté interesado, para adquirir (7 minutos). • Brindar las formas de pago que se aceptan en la empresa (1 minuto). • Llamar a la empresa para realizar el pedido para el cliente (4 minutos).	Vendedores	
E1O2.- Utilizar inventario JIT	P1E1O2 • Verificar el inventario de bodega.	Bodega con el jefe de logística	

E2O2.- Planificar los materiales que se requieren.	• Llamar a los proveedores para adquirir los productos. • Hacer que los proveedores cumplan con los parámetros de la empresa sobre los productos a adquirir para la entrega oportuna. • Evaluar a cada proveedor con el cumplimiento del despacho de los productos. • Si algún proveedor se retrasa con los pedidos, analizar a otros, para que entreguen el producto a tiempo y no tener demoras. P1E2O2 • Tener lista de los productos que se vendieron más.	Bodega	
---	--	---------------	--

E3O2.- Determinar un pronóstico de ventas.	P1E3O2 • Revisar cuando materiales quedan en stock. • Chequeo del estado de los materiales. • Contactar con los proveedores para abastecernos de lo materiales, para la fabricación de los productos. • Hacer el pedido de los materiales. • Revisar las ventas de los meses anteriores. • Ver los productos más vendidos. • Determinar las ventas que se va a tener para los próximos meses. • Analizar si el crecimiento de ventas está de acuerdo con el crecimiento del mercado.	Jefe de Contabilidad y jefe comercial	
---	---	--	--

E1O3.- Llevar un control de la cartera por vencerse.	P1E1O3 • Tener los estados de cuenta de cada cliente de la empresa. • Ver la cuota o cuotas de pago que se atrasó. • Calcular el interés de mora. • Poseer garantías por parte del cliente de que va a poder pagar como letras, cheques de gerencia. • Planificar las medidas que se tomara por parte de la empresa al cliente.	Jefe Contable	
E2O3.- Notificar a los clientes de su pago.	P1E2O3 • Verificar la cuota o cuotas de pago que están por vencerse. • Revisar la fecha en la que se hizo la facturación de los productos.	Vendedores y jefe comercial	

E3O3.- Establecer formas de pago.	• Analizar las formas de pago que se acordaron. • Llamar al cliente para hacerle acuerdo del pago que ya mismo está por vencerse. P1E3O3 • Ofrecer al cliente las formas de pago que puede realizar como: cheques, transferencias, depósitos, efectivo. • Tener en consideración de que si es una factura grande, tendrá que dar el 40% del total de la factura como entrada. • Firmar un acuerdo del pago para tener respaldado y posteriormente si no llegase a cumplir poder demandar.	Jefe comercial y vendedores	
--	---	------------------------------------	--

E1O4.- Mejorar el seguimiento de los clientes retenidos.	P1E1O4 • Tener una base de datos de los clientes. • Ver los clientes que tienen mayor frecuencia de compra. • Llamar por teléfono para decirle de los productos que posee la empresa. • Escuchar sus necesidades para ver si la empresa tiene el producto que le ayude con su inconveniente.	Jefe comercial y vendedores	
E2O4.- Evaluar el servicio otorgado.	P1E2O4 • Se contrata a una empresa que ayude con el servicio de las encuestas, para la evaluación del servicio que se otorga. • Se les enviará las encuestas vía mail.	Jefe de Talento Humano	

E3O4.- Cumplir los acuerdos ofrecidos.	• Se analizará los resultados obtenidos. • Brindará retroalimentación de las fallas que obtuvieron los clientes por el servicio presentado. • Se realizará nuevos parámetros o procedimientos para mejorar el servicio. P1E3O4 • Verificar las órdenes de despacho. • Cargar la cantidad y los productos que es para el cliente. • Enviar la carga con una hora de anticipación para prevenir cualquier altercado. • Llamar al cliente para decirle que	Jefe comercial y bodega	
---	---	--------------------------------	--

E1O5.- Reducción de los plazos de pago.	su producto está en camino. P1E1O5 • Mantener el plazo a los clientes que cumplan con las cuotas de pago de acuerdo a la fecha acordada. • A los clientes morosos se les enviará un mail informándoles que desde el próximo mes ya no tendrán los mismos días para pagar. • Se acordará la nueva fecha de pago para los clientes morosos.	Jefe comercial y vendedores	
E2O5.- Tener una base de datos de los clientes.	P1E2O5 • Tener actualizada la lista de todos los clientes. • Crear una base de datos de los clientes. • Registrar todos los datos	Jefe Comercial	

E3O5.- Mejoramiento de los canales de comunicación.	necesarios del cliente. • Tener registro de todas las compras que va haciendo para analizar si es un cliente frecuente. • Actualizar la base de datos con cada cliente nuevo ingrese a la empresa. P1E3O5 • Generar una lista de los números de los clientes. • Seleccionar las necesidades de grupos de clientes. • Crear listas de difusión en Whatsapp, para enviar la información de acuerdo a las necesidades comunes que tengan. • Enviarles por correo electrónico	Jefe Comercial y vendedores	
--	---	------------------------------------	--

	la misma información que se le manda por Whatsapp.		
--	--	--	--

Elaborado por: Autor

Tabla 11. Contabilidad

CONTABILIDAD			
OBJETIVOS	POLÍTICAS	QUIEN CONTROLA	PRESUPUESTO
O1.- Registrar todos los ingresos y egresos de una forma clara.	P1O1.- Se registra únicamente en el sistema de la empresa.		
O2.- Llevar el balance general de los activos, pasivos y patrimonio de manera clara y precisa.	P1O2.- No se permite registros contables hechos a mano.		
O3.- Brindar información oportuna sobre el estado financiero de la empresa.	P1O3.- Se analizará la información únicamente con la firma o sello del contador de la empresa.		
O4.- Llevar los registros de los	P1O4.- Los empleados deberán firmar cada mes los		

roles de pago de los empleados.	roles de pago para que la empresa tenga constancia de que se les ha pagado.		
O5.- Cumplir con todas las normas tributarias que rigen en el país.	P1O5.- Realizar los pagos puntualmente. P2O5.- No se permitirá multas por pagos no efectuados a tiempo.		
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS		
E1O1.- Registro oportuno de las copias de las facturas.	P1E1O1 • Recopilar todas las facturas de acuerdo a cada mes. • Escanear las facturas para llevar un registro contable en el sistema. • Realizar copias de seguridad en la impresora para tener respaldo físico del documento. • Guardar en archivadores de acuerdo a cada mes que corresponda.	Jefe de Contabilidad	
E2O1.-Verificar los cobros y pagos que se realizaron.	P1E2O1	Jefe de contabilidad	

E3O1.- Tener una lista ordenada de las cuentas.	• Ingresar al sistema para ver las notas de crédito y de débito. • Ver las fechas de cobro o de pago. • Revisar en el sistema bancario si los depósitos que realizaron los clientes corresponden con el monto acordado. • Tener firma de los pagos por parte de la empresa como de la persona a la que se va a pagar, para tener el registro de lo que se pagó. P1E3O1 • Crear una base de datos en el sistema para registrar todas las transacciones que se hace. • Dividir las cuentas principales que estén involucradas el giro del negocio esencialmente. • Crear listas donde se registre todo lo que	Jefe de Contabilidad	
--	---	-----------------------------	--

E1O2.- Llevar un registro de los gastos por cada área.	sea de pagos: pago a proveedores, empleados, servicios básicos, etc. • Registrar todos los registros en las diferentes listas que corresponda diariamente. P1E1O2 • Crear lista con las diferentes áreas de la empresa para registrar los gastos que produce cada área. • Registrar diariamente todos lo que gasta el área. • Analizar los gastos que produce cada área para ver si es posible reducirlos. • Se elaborará las listas con la metodología de semaforización donde cada área tendrá un determinado	Jefe de Contabilidad y jefe de cada área	
---	--	---	--

E2O2.- Control de los impuestos de la empresa.	presupuesto para sus gastos. P1E2O2 • Llevar un registro preciso en el sistema de la empresa de todos los impuestos que tiene que pagar por ley. • Corroborar con las facturas, retenciones, etc. para no pagar más de lo que corresponda. • Subir al sistema del SRI, para el registro de lo que debe tributar. • Realizar el pago de los impuestos por cualquier medio financiero ya sea transferencia bancaria, pago en ventanilla del banco, etc.	Jefe de Contabilidad	
E1O3.- Actualización de estados financieros.	P1E1O3 • Registrar diariamente todas las operaciones que	Jefe de contabilidad	

	se va haciendo en la empresa. • Colocar las transacciones en las diferentes cuentas que tiene la empresa en la base de datos. • Tener actualizado las diferentes cuentas para guiarse y hacer una toma de decisiones que tenga que hacer algún supervisor o por parte de la gerencia.		
E2O3.- Estructura financiera adecuada.	P1E2O3 • Tener registro de todas las cuentas que se generan • Crear cuentas si fuera necesario para un fácil entendimiento en el sistema. • Diseñar las listas para que se entienda de una manera fácil y rápida por cualquier persona que necesitase dentro de la empresa.	Jefe de contabilidad	

E3O3.- Proyección de los estados financieros.	P1E3O3 • Estimar las ventas que se va a tener en los próximos meses o años. • Analizar el balance general y estado de resultados para ver cómo se ha comportado la empresa en los últimos años y como puede crecer o mantenerse en los próximos años. • Hacer las proyecciones con dos escenarios; un crítico y un optimista.	Jefe de Contabilidad	
E1O4.- Actualización de los roles de pago.	P1E1O4 • Registro de todos los empleados en el ministerio de trabajo. • Verificar si no existen pagos atrasados. • Ingresar al sistema a los nuevos empleados.	Jefe de Contabilidad	

E2O4.- Registrar los roles por cada área.	• Reconocer todas comisiones que realizó durante el mes. • Actualizar los pagos al final de cada mes. P1E2O4 • Crear listado de cada área para registrar a los empleados de acuerdo a donde corresponda. • Verificar los pagos que se efectúan • Analizar cada área para saber si existe exceso de personal y si son necesarios o no. • Registrar las firmas de los empleados de los roles de pago de cada mes.	Jefe de contabilidad	
E1O5.- Realizar los pagos antes de la fecha límite.	P1E1O5 • Calcular todos los impuestos que se han generado durante el mes. • Llevar un registro contable en el sistema de todos los	Jefe de contabilidad	

E2O5.- Reducción de activos fijos innecesarios.	impuestos que se debe pagar. • Verificar si hay liquidez para poder cubrir todos los impuestos que se debe pagar. • Ingresar en el sistema del SRI para registrar todos los impuestos. • Realizar el pago en los diferentes medios electrónicos o personales de pago. P1E2O5 • Analizar todos los activos fijos que tiene la empresa. • Verificar si son necesarios tanta cantidad de activos que tiene la empresa. • Vender o ya no realizar la compra de activos que generen muchos impuestos por pagar.	Gerencia y Jefe de Contabilidad	
--	--	--	--

Elaborado por: Autor

Tabla 12. Logística

LOGÍSTICA			
OBJETIVOS	POLÍTICAS	QUIEN CONTROLA	PRESUPUESTO
O1.- Reducir los tiempos de manipulación de los materiales.	P1O1.- Capacitar a los empleados sobre los materiales que posee la empresa.		
O2.- Mejorar los tiempos de entrega en los requerimientos del cliente.	P1O2.- Si le llega un día después de la fecha pactada se le devolverá el 15% del total de la factura.		
O3.- Abastecimiento de materia prima e insumos con una buena relación precio - calidad.	P1O3.- Los proveedores deben aceptar los parámetros establecidos por la empresa. P2O3.- La materia prima e insumos se revisarán antes de su ingreso a la empresa.		
O4.- Reducir costos de transporte.	P1O4.- No se pagará sobre peso en ningún transporte.		

	P2O4.- Se ocupa toda la capacidad de los vehículos de la empresa.		
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS		
E1O1.- Aprovechar tiempo y espacios.	P1E1O1 • Verificar los procesos que tengan tiempo ocioso. • Dar a los empleados tareas para que cumplan cuando tengan tiempo ocioso. • Almacenar de mejor manera toda la materia prima y los productos producidos para acceder con facilidad y sin demora. • Reubicar algunas maquinarias para aprovechar el espacio en bodega.	Jefe de Logística y bodega	

E2O1.- Estandarización de métodos de manipulación.	P1E2O1 • Implementar un manual de funcionamiento de operaciones en el área de bodega, para que sepan cómo tienen que realizar las cargas de los materiales, debido a que algunos pueden ser tóxicos y dañar la salud del empleado. • Capacitar a los empleados de bodega de los productos que posee la empresa. • Enseñarles donde está ubicado cada producto, para un manejo más rápido de despacho. • Usar todos los implementos necesarios de protección, para la manipulación de los productos.	Jefe comercial y de logística	
--	---	--------------------------------------	--

E3O1.- Control de las cargas de materiales por parte de los empleados.	P1E3O1 • Establecer un proceso de manipulación de los materiales. • Utilizar equipos de protección necesaria para un correcto manejo. • Cuidar cuando se alza bastante peso para que no tengan problemas de columna. • Levantar el peso que puede cada empleado, no tienen que sobrecargarse. • Utilizar maquinaria para mover productos que sean muy pesados y puedan afectar la salud física de los empleados.	Bodega y Jefe de logística	
E1O2.- Comunicación continúa.	P1E1O2 • Coordinar con la persona que hace el pedido.	Talento Humano y jefe de logística	

E2O2.- Conocer la cadena de suministros.	• Verificar que los productos estén completos para poder entregar. • Mandar una copia del pedido a las personas encargadas de bodega. • Verificar periódicamente en el sistema el stock de productos. • Estar pendiente con la persona de bodega y de la persona que realiza el pedido para coordinar la fecha de entrega para cumplir con lo prometido. P1E2O2 • Conocer a los proveedores de la materia prima y de los productos que se vende. • Conocer a los clientes que se va	Jefe de Logística, bodega y comercial	
---	--	--	--

E3O2.- Tener el número de unidades de los productos actualizados en el sistema.	a vender los productos. • Saber los beneficios de cada producto. • Verificar los canales de distribución para un correcto empaquetamiento y envío de producto. P1E3O2 • Verificar físicamente en bodega la cantidad de productos que tienen para la venta. • Revisar los productos vendidos con los productos totales que se tenía de inventario de mes, para que no exista faltante o que se haya extraviado. • Subir al sistema todos los productos que han	Jefe comercial, Bodega y logística	
--	--	---	--

E4O2.- Conocer el uso de los productos.	sido despachos, para llevar el control en el sistema. P1E4O2 • Capacitar a los empleados de bodega trimestralmente como a las personas que hacen los pedidos sobre los beneficios y la descripción de los productos. • Llevarlos a los empleados al área de bodega, para que se familiaricen con el empaque de los productos y sepan distinguir cada uno de ellos. • Preguntar a los empleados que están más tiempo en la empresa sobre alguna inquietud que	Vendedores, bodega, jefe comercial, jefe de logística	
--	--	--	--

E1O3.- Comunicación continúa con los proveedores.	tienen de algún producto. P1E1O3 • Tener una lista de los proveedores principales de la empresa con sus datos para una comunicación rápida. • Llamar periódicamente para saber si los productos tienen algún aumento o disminución en el precio. • Involucrar a los proveedores con la empresa para que se sientan que es una pieza fundamental en el desempeño de la misma.	Jefe Comercial y vendedores	
E2O3.- Tener alternativas de proveedores en caso de que nos incumpla un principal proveedor.	P1E2O3 • Verificar que proveedores tienen los productos y materia prima que	Jefe comercial y de logística	

E3O3.- Obtener la descripción de cada producto que ofrece los diferentes proveedores.	la empresa necesita. • Hacer una lista con los datos principales de estos proveedores para contactarlos. • Llamar a los proveedores en caso de necesitar productos y materia prima faltante. • Hacer una comparación de precios para ver que proveedores está dando el menor precio. P1E3O3 • Llamar a los proveedores para pedir el catálogo de productos que poseen. • Revisar los productos que necesita la empresa. • Comparar los productos con los que ofrecen los	Jefe Comercial	
--	--	-----------------------	--

E1O4.- Trazar rutas por regiones.	otros proveedores. • Pedir los beneficios y la descripción de los productos seleccionados. P1E1O4 • Verificar donde se encuentran los clientes. • Calcular el tiempo en que se van a demorar en llegar a su destino. • Dividir los camiones para abastecer a más clientes en menor tiempo posible. • Se cubrirá toda la parte norte del país en las distintas regiones, después la parte central del país y posteriormente la parte sur del país, de igual manera de todas las regiones.	Jefe de logística y vendedores	
--	---	---------------------------------------	--

E2O4.- Abastecer a los camiones a su máxima capacidad.	P1E2O4 • Revisar la lista de productos que van a ser despachados. • Separa los productos por frágiles, resistentes y tóxicos. • Colocar los productos de una forma ordenada en el camión. • Llenar hasta su capacidad máxima para aprovechar cada espacio.	Bodega y jefe de logística	
E3O4.- Contratar transportes privados.	P1E3O4 • Verificar si los camiones tienen espacio para llevar más carga. • Crear una lista de transporte privado donde se priorice la seguridad de la carga y posteriormente la rapidez con la que	Jefe comercial y de Logística	\$4032 anual

	llega la carga a su destino. • Llamar a los diferentes transportes para pedir precios para transportar los productos. • Realizar el contrato con la empresa de transporte para establecer los términos y condiciones en los que se acuerda el transporte de los productos.		
E4O4.- Coordinar con los vendedores para llevar la carga.	P1E4O4 • Revisar las rutas que los vendedores van a realizar durante la semana. • Verificar si los vendedores van a viajar en carro propio de la empresa o se van en transporte público o privado.	Jefe de logística y vendedores	

	• Si los vendedores realizan el viaje en carro de la empresa coordinar para cargar productos para la entrega a los clientes que va a visitar por su ruta trazada. • Monitorear con llamadas al vendedor, para ver si los productos fueron entregados a los clientes.		
--	---	--	--

Elaborado por: Autor

Tabla 13. Talento Humano

TALENTO HUMANO			
OBJETIVOS	POLÍTICAS	QUIEN CONTROLA	PRESUPUESTO
O1.- Equilibrar la motivación intrínseca y extrínseca del cliente interno.	P1O1.- Interesarse por los objetivos personales. P2O1.- Ayudar con los asuntos personales de cada empleado.		

O2.- Definir un correcto reclutamiento y selección del talento humano para cada una de las funciones del interior de la empresa. O3.- Fortalecer el trabajo en equipo colaborativo por parte del personal de la empresa. O4.- Difundir y controlar el cumplimiento de los valores establecidos por la empresa.	P1O2.- Seleccionar a personas que tengan título de tercer nivel en adelante. P2O2.- Aprobar los test que se realizan en la empresa. P1O3.- No hay como negarse en ayudar en otra área. P1O4.- Realizar pruebas cada 3 meses o si es necesario antes de ese plazo.		
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS		
E1O1.- Capacitación.	P1E1O1 • Realizar pruebas para verificar los conocimientos y el desempeño que está realizando. • Coordinar las horas y los días con el empleado que necesita capacitación para	Jefe de talento humano	

	que no interrumpa con sus labores diarias. • Buscar a la persona correcta que sepa bien del tema para la capacitación. • Mandar un comunicado donde la asistencia sea obligatoria con el fin de mejorar sus labores y que sienta que la empresa se preocupa por los conocimientos de cada uno.		
E2O1.- Promoción laboral.	P1E2O1 • Verificar en el área que se desempeña. • Revisar los objetivos cumplidos en el área y cuánta participación tiene ese empleado en el cumplimiento de los objetivos. • Corroborar cuantos años viene	Jefe talento humano y de contabilidad	

	trabajando con la empresa. • Ver qué nivel de estudios posee. • Hablar con los empleados del área en que se desempeña, para ver cómo es su comportamiento. • Realizar la promoción públicamente nombrando todas las cosas buenas que ha hecho, para conseguir esa promoción.		
E3O1.- Tener un manual de funciones.	P1E3O1 • Estudiar cada área que tiene la empresa. • Verificar cual es el objetivo de cada departamento y siesta en sintonía con el objetivo general de la empresa. • Ver los puestos que ocupan en cada área para	Sub Gerente y jefe de cada área	

		designar las funciones. • Establecer parámetros de cumplimientos. • Realizar procesos que deben cumplir cada área para las distintas funciones que deben cumplir. • Escribir el manual de cada área y pasarles a los correos de cada persona que trabaja en la empresa. • Imprimir un manual de funciones para cada área para que revisen que deben hacer los empleados en caso de que se hayan olvidado algún paso.		
E4O1.- Salario variable.	P1E4O1	• Verificar las labores extras que ha cumplido cada	Jefe de talento humano, de contabilidad y gerente	

	empleado en sus diferentes áreas. • Analizar si su desempeño fue el mejor para otorgarle algún beneficio. • Si algún empleado hace firmar una venta se le dará un 4% del total de esa factura. • Se revisara el cumplimiento de metas propuestas en el departamento para otorgarles una comisión. • Si hacen recuperación de cartera se le otorgara una comisión del 3% de la recuperación.		
E1O2.- Alianzas con universidades.	P1E1O2 • Contactar con las universidades más prestigiosas del país. • Verificar el promedio de calificación que	Jefe de talento humano	

	tienen los alumnos en la carrera que está siguiendo. • Brindar a las universidades puestos a los estudiantes con mejores calificaciones tengan, para que tengan la opción de trabajar en la empresa cuando acaben sus carreras. • La empresa deberá entregar a las universidades los requerimientos que deben cumplir los estudiantes para optar por dicho puesto.		
E2O2.- Utilizar el internet como medio de reclutamiento.	P1E2O2 • Analizar el área donde es necesario contratar a otra persona para mejorar las labores empresariales. • Establecer los puntos que debe	Jefe de talento humano	

	cumplir los postulantes. • Verificar que todas las preguntas que se suban al internet sean claras y precisas. • Ver las páginas donde mayor número de personas visitan. • Subir la propuesta de trabajando para las personas que deseen trabajar en la empresa.		
E3O2.-Utilización de redes sociales	P1E3O2 • Realizar el cuestionario de preguntas. • Verificar las preguntas si son claras y precisas. • Subir a las diferentes páginas sociales como prensa, Facebook, páginas de trabajo, bolsa de trabajo de las universidades, donde hay mayor	Jefe de talento humano	

E1O3.- Equipos multidisciplinarios.	movimiento de personas. • Describir la empresa a que se dedica y el cargo que están solicitando. • Se revisará el curriculum vitae. P1E1O3 • Convocar a los mejores empleados de cada área. • Convocar a las personas que se han creativas y tengan buena relación y comunicación. • Colaborar con todos los departamentos. • Pedir consejos y ayuda de otras personas que no sean del área y puedan solucionar el inconveniente.	Jefe de talento humano y Sub gerente	
-------------------------------------	---	--------------------------------------	--

E2O3.- Sistema de comunicación efectiva.	P1E2O3 • Verificar lo que se va a decir es lo correcto y verdadero para que no exista una falsa información. • Una comunicación personal es la mejor fuente. • No querer saber más del tema de conversación si es que no se sabe. • Ver las dos caras de la moneda. • Dar recomendaciones que sean apropiadas.	Jefe de talento humano	
E3O3.-Utilización de la intranet.	P1E3O3 • Crear un sistema interno solo para la empresa. • Crear conversaciones que sean de cada área y una en general. • Enlazar a todos los empleados para	Jefe de cada área	

E1O4.- Encuesta a los clientes.	que tengan acceso a la cuenta. • Cuidar la utilización de las palabras que escribe en el sistema. P1E1O4 • Realizar las preguntas sobre los valores de la empresa. • Verificar que las preguntas sean claras y precisas. • Estimar que la encuesta no dure más de 3 minutos, para que no se molesten los clientes. • Mandar la encuesta por correo a todos los clientes de la empresa. • Analizar los resultados obtenidos de las encuestas. • Hacer una retroalimentación	Jefe de talento humano	
--	---	-------------------------------	--

E2O4.- Cliente fantasma.	de los resultados para capacitar a los empleados. P1E2O4 • Se contratará a una empresa o una persona que sepa del tema, para hacer la visita a la empresa. • Permitirá conocer el trato al cliente, el servicio que ofrece, productos y la imagen de la empresa. • Ayuda a reducir inconvenientes con las quejas. • Convierte las debilidades en fortalezas.	Jefe de talento humano	\$1200 anual
E3O4.- Entrevista personal.	P1E3O4 • Realizar la convocatoria vía mail y personalmente. • Tener algunas preguntas listas para realizarlas al empleado.	Jefe de talento humano	

	• Estimar el tiempo de duración de la entrevista. • Tener una conversación natural; no forzada. • Analizar los resultados obtenidos.		
TOTAL DEL PRESUPUESTO ES DE \$14.370,12			

Elaborado por: Autor

Capítulo 5

Introducción

El desarrollo de este capítulo tiene una aplicación de análisis financiero, donde se puede observar el nivel de ventas y las tendencias que tiene la organización en los años anteriores, además de una proyección con tasas de crecimiento estimadas según los análisis que se han realizado durante todo este trabajo.

5. Etapa financiera

5.1 Ventas

Ahondando en un análisis de ventas que va desde el año 2015, indica que la empresa ha obtenido una disminución del 15% y 16% en ventas netas anualmente, este resultado se debería a la caída del precio del petróleo que iba de \$54 a \$35 dólares; entre algunos factores que aportan negativamente están, la implementación de las tasas y salvaguardias arancelarias en las importaciones, ocasionando que aumente el precio de las materia prima, además, el aumento de la deuda del Estado con otros países como la China provocando que en el país no obtenga liquidez suficiente para otorgar capital a las diferentes ciudades, parroquias y cantones del país el cual serviría para los diferentes proyectos de cada zona.

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) estima que para el 2018 y 2019 el precio de petróleo tendrá un alza entre \$50 y \$60 dólares el barril, añadiendo también que las tarifas eléctricas serán revisadas por el Ministerio de Producción, con el fin de evaluar el costo actual de \$0,09 Kilovatio hora y reducirlo a \$0,02 kilovatio hora, para el horario de las 22H00 hasta las 6H00 en empresas productoras.

Todos los factores mencionados provocan que se analice de mejor forma la situación en la que se encuentra el país, como también el estado de la empresa, de esta forma se puede estimar el porcentaje de ventas netas para el año 2018 que se cree será el apropiado; para una perspectiva más clara de lo descrito, se mencionará a continuación un escenario optimista con un porcentaje de 6% y un pesimista del 2% anualmente.

Tabla 14. Escenarios

	Ventas netas	Reducción de las Ventas	Escenarios	
2015	\$ 1.299.167,41			
2016	\$ 1.103.201,18	\$ -195.966,23		
2017	\$ 926.326,89	\$ -176.874,29		
2018	\$ 981.906,50	\$ 55.579,61	Optimista	6%
	\$ 944.853,43	\$ 18.526,54	Pesimista	2%
2019	\$ 1.040.820,89	\$ 58.914,39	Optimista	6%
	\$ 963.750,50	\$ 18.897,07	Pesimista	2%
2020	\$ 1.103.270,15	\$ 62.449,25	Optimista	6%
	\$ 983.025,51	\$ 19.275,01	Pesimista	2%

Elaborado por: Autor

5.2 Estado de resultados

En la tablas 15, 16 y 17 que se muestran posteriormente, se observarán los estados de resultados de los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente, como también, la proyección que se especula del año 2018.

Tabla 15. Estado de Resultados 2015

Empresa: Quimicalzen	
Estado de Resultados	
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2015	
Ventas	\$ 1.299.167,41
Costo de ventas	\$ 619.644,98
Utilidad Bruta	\$ 679.522,43
Gastos de operación	\$ 204.042,14
Gastos de ventas	\$ 107.801,96
Gastos Financieros	\$ 7.687,03
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$ 359.991,30
Impuestos (22%)	\$ 79.198,09
Trabajadores (15%)	\$ 53.998,70
Utilidad del ejercicio	\$ 226.794,52

Elaborado por: Autor

Tabla 16. Estado de Resultados 2016

Empresa: Quimicalzen	
Estado de Resultados	
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2016	
Ventas	\$ 1.103.201,18
Costo de ventas	\$ 507.559,24
Utilidad Bruta	\$ 595.641,94
Gastos de operación	\$ 242.434,13
Gastos de ventas	\$ 210.477,24
Gastos Financieros	\$ 4.257,02
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$ 138.473,55
Impuestos (22%)	\$ 30.464,18
Trabajadores (15%)	\$ 20.771,03
Utilidad del ejercicio	\$ 87.238,34

Elaborado por: Autor

Tabla 17. Estado de Resultados 2017

Empresa: Quimicalzen	
Estado de Resultados	
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2017	
Ventas	\$ 926.326,89
Costo de ventas	\$ 254.823,80
Utilidad Bruta	\$ 671.503,09
Gastos de operación	\$ 414.893,74
Gastos de ventas	\$ 172.085,00
Gastos Financieros	\$ 9.384,85
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$ 75.139,50
Impuestos (22%)	\$ 16.530,69
Trabajadores (15%)	\$ 11.270,93
Utilidad del ejercicio	\$ 47.337,89

Elaborado por: Autor

Con la implementación de toda la etapa operativa.

Observando las tablas siguientes (18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24), se podrá analizar la proyección de las ventas de la empresa, en las cuales se comparan los escenarios optimista y pesimista.

Escenario optimista:

Con la implementación de la etapa operativa que se describió en el capítulo anterior, se observará un escenario optimista en cuanto al aumento de ventas en un año, lo cual sería positivo para la empresa de acuerdo a los porcentajes y a los diferentes factores que tiene el país en contra, y que impide el crecimiento de ventas en la empresa.

Tabla 18. Estado de Resultado 2018 optimista

Empresa: Quimicalzen	
Estado de Resultados	
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018	
Ventas	\$ 981.906,50
Costo de ventas	\$ 267.564,99
Utilidad Bruta	\$ 714.341,51
Gastos de operación	\$ 420.769,41
Gastos de ventas	\$ 178.012,29
Gastos Financieros	\$ 6.850,82
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$ 108.708,99
Impuestos (22%)	\$ 23.915,98
Trabajadores (15%)	\$ 16.306,35
Utilidad del ejercicio	\$ 68.486,67

Elaborado por: Autor

Tabla 19. Estado de Resultados 2019 optimista

Empresa: Quimicalzen	
Estado de Resultados	
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2019	
Ventas	\$ 1.040.820,89
Costo de ventas	\$ 280.943,24
Utilidad Bruta	\$ 759.877,65
Gastos de operación	\$ 420.769,41
Gastos de ventas	\$ 186.912,90
Gastos Financieros	\$ 5.138,12
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$ 147.057,22
Impuestos (22%)	\$ 32.352,59
Trabajadores (15%)	\$ 22.058,58
Utilidad del ejercicio	\$ 92.646,05

Elaborado por: Autor

Tabla 20. Estado de Resultados 2020 optimista

Empresa: Quimicalzen	
Estado de Resultados	
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2020	
Ventas	\$ 1.103.270,15
Costo de ventas	\$ 294.990,40
Utilidad Bruta	\$ 808.279,75
Gastos de operación	\$ 420.769,41
Gastos de ventas	\$ 196.258,55
Gastos Financieros	\$ 3.853,59
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$ 187.398,20
Impuestos (22%)	\$ 41.227,60
Trabajadores (15%)	\$ 28.109,73
Utilidad del ejercicio	\$ 118.060,87

Elaborado por: Autor

Escenario Pesimista:

A pesar que un aumento del 2% en las ventas netas de la empresa sea un escenario pesimista con respecto al año anterior debido a los factores económicos pendientes del país; la implementación de la etapa operativa ayudará a la empresa a realizar un mejor seguimiento en las ventas de los productos hacia sus diferentes clientes.

Tabla 21. Estado de Resultados 2018 pesimista

Empresa: Quimicalzen		
Estado de Resultados		
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018		
Ventas	\$	944.853,43
Costo de ventas	\$	259.920,28
Utilidad Bruta	\$	684.933,15
Gastos de operación	\$	420.769,41
Gastos de ventas	\$	178.012,29
Gastos Financieros	\$	7.067,16
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$	79.084,29
Impuestos (22%)	\$	17.398,54
Trabajadores (15%)	\$	11.862,64
Utilidad del ejercicio	\$	49.823,10

Elaborado por: Autor

Tabla 22. Estado de Resultados 2019 pesimista

Empresa: Quimicalzen		
Estado de Resultados		
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2019		
Ventas	\$	963.750,50
Costo de ventas	\$	265.118,68
Utilidad Bruta	\$	698.631,81
Gastos de operación	\$	420.769,41
Gastos de ventas	\$	186.912,90
Gastos Financieros	\$	6.007,09
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$	84.942,41
Impuestos (22%)	\$	18.687,33
Trabajadores (15%)	\$	12.741,36
Utilidad del ejercicio	\$	53.513,72

Elaborado por: Autor

Tabla 23. Estado de Resultados 2020 pesimista

Empresa: Quimicalzen		
Estado de Resultados		
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2020		
Ventas	\$	983.025,51
Costo de ventas	\$	270.421,06
Utilidad Bruta	\$	712.604,45
Gastos de operación	\$	420.769,41
Gastos de ventas	\$	196.258,55
Gastos Financieros	\$	5.106,02
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$	90.470,47
Impuestos (22%)	\$	19.903,50
Trabajadores (15%)	\$	13.570,57
Utilidad del ejercicio	\$	56.996,40

Elaborado por: Autor

Sin la implementación de la etapa operativa.

Si la empresa no implementara la etapa operativa, y con la tendencia que ha tenido ésta en los 2 últimos años, en los cuales han disminuido sus ventas en un 15% y 16%, se pronostica que al final del año 2018 obtendría una utilidad negativa del ejercicio.

Tabla 24. Estado de Resultados 2018 sin implementación

Empresa: Quimicalzen		
Estado de Resultados		
Fecha: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018		
Ventas	\$	787.377,86
Costo de ventas	\$	254.823,80
Utilidad Bruta	\$	532.554,06
Gastos de operación	\$	406.399,29
Gastos de ventas	\$	163.771,31
Gastos Financieros	\$	7.211,39
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$	(44.827,93)

Elaborado por: Autor

5.3 Punto de Equilibrio

Con las siguientes operaciones se demostrará el estado en ventas empresarial, para referirse al punto de equilibrio financiero, donde la empresa no obtiene ningún tipo de ganancia como también ningún tipo de pérdida para sí misma.

Año 2015

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad PE = \frac{278777,61}{1 - \frac{698800,07}{1299167,41}} = \$ \mathbf{603.261,97}$$

Año 2016

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad PE = \frac{232951,27}{1 - \frac{635164,79}{1103201,18}} = \$ \mathbf{549.085,76}$$

Año 2017

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad PE = \frac{430788,43}{1 - \frac{358496,76}{926326,89}} = \$ \mathbf{702.764,59}$$

Escenario Optimista

Año 2018

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad PE = \frac{430788,43}{1 - \frac{358496,76}{981.906,50}} = \$ \mathbf{678.516,76}$$

Escenario pesimista

Año 2018:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad PE = \frac{430788,43}{1 - \frac{358496,76}{944.853,43}} = \$ \mathbf{694.171,22}$$

5.4 Balance General

Es un informe financiero de un momento determinado, que va desde el primero de enero hasta el 31 de diciembre de cada año, ahí se registran todas las transacciones o cuentas, ingresos o salidas de los diferentes activos, pasivos y patrimonios; en los siguientes balances del año 2015, 2016 y 2017 se puede ver el estado de la empresa en cuanto a situación financiera.

Tabla 25. Balance General 2017

ACTIVO	
Activos Corrientes	VALOR
Efectivo	7450,41
Cuentas y documentos por cobrar	88995,11
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
Crédito Tributario del sujeto pasivo (IVA)	9657,09
Crédito Tributario del sujeto pasivo (IMPUESTO A LA RENTA)	14859,28
INVENTARIOS	
Inventarios de productos terminados	98565,25
Inventarios de materia prima y suministros	67963,93
Gastos pagados por anticipado	135899,3
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES:	423390,37
Activos no Corrientes	
Terreno	155000
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	37560,45
Construcciones en curso y otros activos en transito	14702,52
Muebles y enseres	6087,81
Equipo de computación	585
Vehículos	82035,09
Depreciación acumulada de planta y equipos	-66128,81
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES:	229842,06
TOTAL ACTIVO:	653232,43
PASIVO	
Pasivos Corrientes	VALOR

Cuentas y documentos por pagar	131083,49
Obligaciones con instituciones financieras	43872,22
Porción corriente de obligaciones emitidas	21797,39
Participación de trabajadores por pagar del ejercicio	1699,26
Obligaciones con el IEES	4763,67
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	16949,09
Pasivos por ingresos diferidos	
Anticipos de clientes	121337,9
Otros pasivos corrientes	
	5208,58
Total pasivos corrientes:	346711,6
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones con instituciones financieras	13769,23
Pasivos no Corrientes por beneficio a los empleados	
Jubilación patronal	883,74
Desahucio	2753,59
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES:	17406,56
TOTAL PASIVO:	364118,16
PATRIMONIO	
Capital suscrito y/o asignado	402
Aportes de socios, accionistas, fundadores	88897,01
Reserva legal	5024,9
Resultados Acumulados	
Superávit por reevaluación de inversiones	7308,67
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	181175,39
Utilidad del ejercicio	6306,3
TOTAL PATRIMONIO:	289114,27
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO:	653232,43

Fuente: Quimicalzen

Elaborado por: Autor

Año 2016

Tabla 26. Balance General 2016

ACTIVO	
Activos Corrientes	
	VALOR
Efectivo	153804,68
Cuentas y documentos por cobrar	121136,64
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
Crédito Tributario del sujeto pasivo (IMPUESTO A LA RENTA)	9134,62
INVENTARIOS	
Inventarios de productos terminados	101692,11
Gastos pagados por anticipado	5192,05
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES:	390960,1
Activos no Corrientes	
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	25480,38
Muebles y enseres	5929,92
Equipo de computación	585
Vehículos	82035,09
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	-50744,65
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES:	63285,74
TOTAL ACTIVO:	454245,84
PASIVO	
Pasivos Corrientes	
	VALOR
Cuentas y documentos por pagar	88225,08
Obligaciones con instituciones financieras	11243,79
Porción corriente de obligaciones emitidas	15769,63
Participación de trabajadores por pagar del ejercicio	15025,11
Obligaciones con el IEES	3293,95
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	8613,71
Pasivos por ingresos diferidos	
Anticipos de clientes	4028,29

Otros pasivos corrientes	5208,58
TOTAL PASIVOS CORRIENTES:	151408,14
Pasivos no Corrientes	
Obligaciones con instituciones financieras	16392,4
Pasivos no Corrientes por beneficio a los empleados	
Jubilación patronal	2753,59
Desahucio	883,74
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES:	20029,73
TOTAL PASIVO:	171437,87
PATRIMONIO	
	VALOR
Capital suscrito y/o asignado	402
Aportes de socios, accionistas, fundadores	88897,01
Reserva legal	5024,9
Resultados Acumulados	
Superávit por reevaluación de inversiones	7308,67
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	116258,72
Utilidad del ejercicio	64916,67
TOTAL PATRIMONIO:	282807,97
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO:	454245,84

Fuente: Quimicalzen

Elaborado por: Autor

Año 2015

Tabla 27. Balance General 2015

ACTIVO	
Activos Corrientes	
Efectivo	7355,48
Cuentas y documentos por cobrar	399264,21
Otras cuentas y documentos por cobrar	150629,3
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
Crédito Tributario del sujeto pasivo (IVA)	10848,37
Crédito Tributario del sujeto pasivo (IMPUESTO A LA RENTA)	11046,39
INVENTARIOS	
Inventarios de productos terminados	21568,51
Otros activos corrientes	14455,05
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES:	615167,31
Activos no Corrientes	
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	20458,81
Muebles y enseres	3956,06
Vehiculos	59774,49
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	-38243,31
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES:	45946,05
TOTAL ACTIVO:	661113,36
PASIVO	
Pasivos Corrientes	
Cuentas y documentos por pagar	142691,85
Otras cuentas y documentos por pagar	161042,11
Obligaciones con instituciones financieras	26379,11
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	8316,28
Participación de trabajadores por pagar del ejercicio	6670,81

Obligaciones con el IEES	2828,72
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	7159,68
Pasivos por ingresos diferidos	
Anticipos de clientes	5117,84
TOTAL PASIVOS CORRIENTES:	360206,4
Pasivos no Corrientes	
Pasivos no Corrientes por beneficio a los empleados	
Juivilación patronal	883,74
Desahucio	2753,59
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES:	3637,33
TOTAL PASIVO:	363843,73
PATRIMÓNIO	
Capital suscrito y/o asignado	402
Aportes de socios, accionistas, fundadores	160145,29
Reserva legal	5024,9
Resultados Acumulados	
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	94903,78
Resultados acumulados por adopción por primera vez de las NIIF	7308,67
Utilidad del ejercicio	29484,99
TOTAL PATRIMÓNIO:	297269,63
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMÓNIO:	661113,36

Fuente: Quimicalzen

Elaborado por: Autor

Conclusiones

Se analizó un panorama extenso en cuanto a la situación de la empresa Quimicalzen, la cual cuenta con una estructura jerárquica funcional, concluyendo que, cada departamento tiene presente las tareas a realizar, el análisis FODA ayuda a la empresa a determinar carencias de cada área y sub-áreas, como también de analizar las fortalezas y las oportunidades, las cuales deben ser aprovechadas para un correcto manejo de la empresa.

Con el análisis del sector industrial se puede concluir que una empresa debe siempre tener un análisis completo de los factores críticos que se encuentran en el sector, debido que hay políticas que solamente están dirigidos a éstas, lo que permitirá identificar de mejor manera las ventajas y desventajas que brinda la industria química, también conjunto con las 5 fuerzas de Porter, que nos brinda un mejor panorama sobre la entrada y salida de competidores, rivalidad entre competidores, la incorporación de nuevos productos o productos sustitos, etc.

En cuanto al capítulo 3 se concluye que la misión, visión y valores de la empresa demuestra claramente los intereses presentes, como los objetivos que desea alcanzar procurando mantener los valores que rigen la ética profesional de la empresa con los trabajadores, el mercado, los clientes y el entorno.

Concluyendo con lo mencionado en el capítulo cuatro, se puede mencionar que ésta es la parte principal y fundamental de todo este trabajo de investigación, donde, se analiza cada objetivo de las diferentes áreas, para con ello plantear las estrategias, procedimientos y procesos que lleven a cumplir un plan integra de crecimiento; para todo esto es necesario el análisis de personas capacitadas en la verificación de las diferentes estrategias de cada área.

Para concluir con la etapa fincaría se puede observar que la empresa en los últimos años ha tenido una tendencia de decrecimiento con respecto a las ventas, disminuyendo en un 15% anualmente en los últimos 2 años, concluyendo que, si la empresa continúa por este camino, en los años posteriores podría tener una fuerte pérdida económica, de esta manera el dueño de la empresa deberá decidir si continuar produciendo y vendiendo o cerrar organización para poder cubrir costos y gastos.

Para concluir y finalizar con todo lo analizado en el trabajo de investigación se puede decir que la empresa Quimicalzen al ser una institución ya con algunos años en el mercado, puede y debe siempre estar en constante renovación, debido al ingreso de nuevas organizaciones competentes en el sector, pero ésta, no presenta parámetros esenciales, lo que ha provocado que tanto interna como externamente vaya en descenso, y si, ésta decide aplicar el plan estratégico desarrollado podría renovarse en ventas, consiguiendo una mejor estabilidad financiera, que represente las ganancias que el sector químico aporta.

Recomendaciones

Toda empresa lleva un tiempo en el mercado adquiriendo experiencias buenas y malas, Quimicalzen no es la excepción, por ello es importante dar a conocer algunas de las recomendaciones como, por ejemplo:

- Que se ejecute el plan a cabalidad, para que los pronósticos de mejora financiera se puedan observar en años posteriores.
- Que se comunique a todos clientes internos para una fidelidad y compromiso con la empresa.
- Que se respalde el presupuesto.
- Monitorear (persona que sepa del tema y que pueda seguir el plan de crecimiento propuesto).
- Estructura jerárquica compuesta en un organigrama circular, así de esta manera exista una mejor fluidez de comunicación entre los directivos que se encontrarían en el centro con los empleados que se encuentran en los extremos.
- Aprovechar de los factores críticos que tiene el sector en el que se encuentra, para un mejor funcionamiento de las actividades de cada área.
- Renovar la visión, cada vez que está ya se cumpla.
- Implantar estrategias conforme se vaya modificando la situación del país.

6. BIBLIOGRAFÍA:

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning Editores.

El Universo. (17 de Mayo de 2017). INEC midió la calidad de agua que consumen los ecuatorianos. El Universo. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/16/nota/6186154/inec-midio-calidad-agua-que-consumen-ecuatorianos>

Ferrel, O., Hirt, G., & Ferrel, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ministerio de Industrias y Productividad. (15 de Diciembre de 2017). Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de Se suscribe convenio para mejorar productividad en sector químico nacional: <http://www.industrias.gob.ec/se-suscribe-convenio-para-mejorar-productividad-en-sector-quimico-nacional-2/>

Ministerio del Ambiente. (10 de septiembre de 2004). Ley de gestión ambiental, codificación. Recuperado el 11 de julio de 2018, de ambiente.gob.ec: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

Ministerio del ambiente. (10 de septiembre de 2004). Ley de gestion ambiental, condificación . Obtenido de ambiente.gob.ec: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

Palacios, L. (2012). Estrategias de creación empresarial. México: Ecoe Ediciones.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 3-4.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 4.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 5.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 6.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 6-7.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 7.

Quimicalzen. (2001).

Quimicalzen. (2001).

Secretaria del agua. (10 de Noviembre de 2017). Secretaria del agua. Obtenido de Secretaría del Agua refuerza monitoreo de calidad del agua en territorio: <http://www.agua.gob.ec/secretaria-del-agua-refuerza-monitoreo-de-calidad-del-agua-en-territorio/>

Anexos:

Entrevista Anexo 1

Ing. Jorge Zenteno Gerente y propietario de la empresa Quimicalzen

¿Cómo fue su iniciación pensando en la maquinaria para la organización?

Si me refiero a cuando comencé con mi empresa, puedo decir que la tecnología era lo que menos me preocupaba porque en realidad, no es necesario una tecnología de última generación, ni tener maquinaria en cantidad, más que eso necesitaba de buena mano de obra y espacio, obviamente la maquinaria es necesarias para la realización de los químicos y a su vez para el tratamientos al agua; solamente se necesitaría en cantidad amplia la maquinaria, para una producción masiva de químicos en organizaciones más grandes, lo cual no es mi caso.

¿Consultó usted en algún lugar de información para adquirir la maquinaria y productos para su empresa?

Sí, indague bastante antes de comenzar a levantar la empresa, si bien no hay información sobre este tema de investigación, menos en mi tiempo que no existía el internet, ya que si ahora se consulta sobre maquinaria para químicos en ecuador solamente se enfocan en el área farmacéutica, y sí diré que es más la experiencia que he obtenido con los años que ha hecho que vaya adquiriendo los conocimientos para el mantenimiento de la organización, pues nos encontramos ahora en un ámbito muy competente en cuanto a la elaboración de químicos para tratar las aguas.

Proforma en radio

Tabla de proformas 1. Radio

EMISORA DE RADIO	PERIODO DE CONTRATACIÓN	NÚMERO DE CUÑAS DIARIAS	PAUTAJE	TIPO DE PROGRAMACIÓN	COSTO MENSUAL INCLUIDO IVA	COSTO ANUAL
Tomebamba AM	16 DE Junio al 16 de Julio	2 cuñas	6H00–8H30	Noticiero	\$208,32	2499,84
Super 94.9	16 DE Junio al 15 de Julio	3 cuñas	15H30–18H00	Musical	\$416,64	4999,68
TOTAL					\$624,96	\$7499,52

Fuente: Tomebamba AM y Super 94.9 (2018).

Elaborado por: Autor

Proforma de Teléfono

Tabla de proformas 2. Teléfono

Operadora	Descripción	Costo Mensual incluido IVA	Costo Anual	Operadora Adquirida
Movistar	Llamadas ilimitadas. 2.0 GB Mensajes ilimitados	\$28	\$336	$336 * 2 = 672$ (2 planes adquiridos)
Claro	Llamadas ilimitadas. 2.5GB Mensajes ilimitados	\$31,36	\$376,32	
Total				\$672

Fuente: Movistar y Claro, (2018)

Elaborado por: Autor

Nota: un plan de línea va dirigido para los vendedores y el otro para la recepción

Proforma de mantenimiento de equipos.

Tabla de proformas 3. Mantenimiento de Equipos

Empresa	Descripción	Costo mensual incluido Iva	Costo Anual
MrMantenimiento	Revisión de maquinaria de producción y de equipos de oficina. Mantenimiento y chequeo de funcionamiento.	\$80,55	\$966,60
Total			\$966,60

Fuente: Mrmantenimiento (2018)

Elaborado por: Autor

Proforma de transporte de vehículos.

Tabla de proformas 4. Transporte Vehículos

Empresa	Descripción	Costo Mensual incluido IVA	Costo Anual
Transportes Ortiz	Carga desde 8.000 Kg hasta 10000 Kg	\$336	\$4032
Total			\$4032

Fuente: Transportes Ortiz (2018)

Elaborado por: Autor

Proforma cliente fantasma

Tabla de proformas 5. Cliente Fantasma

Empresa	Descripción	Costo Mensual incluido IVA	Costo Anual
Customer Service	Análisis y recomendaciones del servicio	\$100	\$1200
Total			\$1200

Fuente: Customer Service (2018).

Elaborado por: Autor

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Iñiguez Ordóñez Paúl Andrés con código 60623
Tema: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN"
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial
Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez
Tribunal: Ing. Benjamin Herrera Mora
Ing. Marco Piedra Aguilera

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración





Escuela
Administración
de Empresas



UNIVERSIDAD DEL AZUAY Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RI-E-ST-43
Versión 01
01/03/2017
Página 1 de 9

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un plan estratégico para la empresa “Quimicalzen”

Nombre del Estudiante:

Infiguez Ordóñez Paul Andrés

Director sugerido:

Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Iñiguez Ordóñez Paul Andrés

1.1.1. Código

ua060623

1.1.2. Contacto

Iñiguez Ordóñez Paul Andrés

Teléfono: 4116351

Celular: 0984179775

Correo Electrónico: pauliniguez23@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban

1.2.1. Contacto:

Celular:

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Planificación Estratégica

1.9. Título Propuesto:

Propuesta de un plan estratégico para la empresa Quimicalzen

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La implementación de un plan estratégico ayuda a que la empresa dirigida a la producción y comercialización de productos químicos para el mantenimiento de aguas, puede tomar mejor sus decisiones en base a un programa o métodos establecidos en el plan para una mejor eficiencia y desenvolvimiento de las personas dentro de la institución; y, de la compañía frente a sus competidores.

2.2. Problemática

La empresa Quimicalzen se dedica a la fabricación y comercialización de productos químicos para el tratamiento de las plantas de agua, teniendo en cuenta que ésta no posee un plan estratégico ni conocen el objetivo principal, sus objetivos específicos ni las estrategias; por, ello la alta gerencia no puede tomar decisiones oportunas y adecuadas.

2.3. Pregunta de Investigación

¿En qué contribuirá un plan estratégico para la empresa Quimicalzen, en las áreas de comercialización, producción, logística, etc., para una buena toma de decisiones?

2.4. Resumen

La empresa Quimicalzen se dedica a la producción y comercialización de productos químicos para el tratamiento de aguas, teniendo en cuenta que ésta no posee un plan estratégico que le guíe de mejor manera para una buena toma de decisiones.

Se iniciará el estudio con el análisis interno de la empresa donde se ve como esta funciona; posteriormente se estudia el sector donde se encuentra, a continuación se estructura la etapa filosófica como la visión, misión, valores, después se ve los objetivos, procedimientos, políticas de cada área de la empresa y finalmente se analiza la situación financiera de la empresa donde se analizara sus ventas, sus balances, TIR, VAN, para un mejor pronóstico al corto, mediano y largo plazo de sus recursos financieros.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

En un plan estratégico es fundamental definir los métodos o acciones que se tienen que realizar para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta de que, si son viables o no, para que sea lo más eficientemente posible y de esta manera generar un valor agregado a la empresa con respecto al resto de la competencia, para lo cual podrán asignar los recursos necesarios en la obtención de los objetivos.

La planificación estratégica para (Castellanos, 2015) "es la formulación, ejecución y evaluación de acciones para el logro de objetivos corporativos en una empresa" (p.43). De hecho en toda planificación se tiene que monitorear constantemente diferentes parámetros para que se pueda ver como se está logrando para conseguir el



objetivo de la empresa, y si no se está logrando de una manera correcta tomar medidas o acciones correctivas que para que se devuelvan por el buen camino.

(Bojórquez Zapata & Pérez Brito, 2013) Considera que los planes estratégicos permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva mediante tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, puesto que según Bojórquez & Pérez la estrategia competitiva debe ser el fruto de una perfecta competencia y de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional además añade, que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores
- La amenaza de productos o servicios sustitutos
- El poder de negociación con los proveedores o vendedores
- El poder de negociación con los compradores o clientes
- Rivalidad entre los competidores

Toda empresa para que sea competitiva y eficiente en sus labores deberían tener un plan estratégico que se basen en su misión, visión y los objetivos que quieren lograr, "La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva" (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 14).

La economía de T grande en una empresa ocurre cuando:

Una empresa busca su ventaja competitiva en otras áreas de funcionamiento de la organización, como operaciones, comercial, finanzas, marketing, entre otras. Hablamos de T grande porque el cambio proviene de más de una fuente. La T grande, en lugar de enfocarse en el producto, implica cambios en el modelo de negocios y es impulsada por ideas. (Ruelas Grossi, 2004, pág. 4).

Para (Porter, 2008) "la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos" (p.1).

Para lograr que una empresa se forme y consolide hay que hacer un plan estratégico que les ayude a definir las metas, objetivos y políticas en el corto, mediano y largo plazo. Deben tomar en cuenta, en qué sector se encuentra, y qué productos o servicios se va a ofrecer para satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores.

Para (Bojórquez Zapata & Pérez Brito, 2013) la planificación estratégica tiene las siguientes condiciones:

- Las estrategias deben originarse de un proceso examinado y formal, con etapas claras y diseñadas a través de guías técnicas.
- La responsabilidad por el proceso recae en la dirección general en cuanto se refiere a la realización práctica de la planificación.
- Finalmente las estrategias ya culminadas se enfocan a los objetivos, presupuestos, programas.

No hay que olvidar que en toda empresa y en todo plan estratégico ya sea a corto o largo plazo siempre se va tener un riesgo, que está en el mercado y nadie sabe cómo puede afectar a los objetivos, ya que estamos en un constante cambio en que las condiciones siempre se ubican de diferente manera para una organización, ya sea económicamente, políticamente, competitivamente.

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la empresa Quimicalzen.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación interna de la empresa.
2. Analizar el sector industrial en el que se encuentra la empresa Quimicalzen.
3. Estructurar la etapa Filosófica.
4. Estructurar la etapa Operativa.
5. Analizar la situación financiera.

2.9. Metodología

Para cumplir los objetivos de la investigación, se aplicara la de carácter exploratorio-descriptiva, en la cual se busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometida a análisis (Dankhe, 1986). Por ello, se aplicara la investigación descriptiva porque se busca describir o detallar las situaciones real de la empresa Quimicalzen, a través de la descripción exacta de las actividades, proceso y personal que la integran.

Iniciando con un análisis interno de la compañía, el cual va a ser recogido y detallado en el presente trabajo. Se recurrirá a las fuentes primarias para la recopilación de la información utilizando las técnicas y procedimientos de la observación, en esta fase se captara la realidad del sector; así como los datos suministrados por la empresa objeto de estudio.



De la misma manera se aplicara las fuentes secundarias para la recolección adicional de información entre ellos la bibliografía de libros, revistas económicas, linkografía, normativa jurídica; todas ellas otros que sirvan de bases para el desarrollo del presente proyecto investigativo. Para ello, se ajusta un estudio técnico ya que en el presente trabajo se aplicará los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la carrera de administración de empresas.

Para obtener la descripción de la realidad de la compañía en la actualidad, se considerara los diferentes modelos que nos otorgan los autores investigativos porque nos permite analizar el entorno interno y externo de la empresa en estudio con una matriz FODA, 5 fuerzas de Porter, benchmarking, PESTA.

Se utilizará como herramienta las entrevistas para obtener información a través de diálogos mantenidos tanto con el dueño de la empresa y con cada persona que trabaje en la misma, lo cual nos otorga información suficiente y oportuna, también se utilizará cuadros estadísticos y cuadros de procesos.

Se establecerá los objetivos de la empresa teniendo en cuenta el análisis de la información obtenida, que brindará a la empresa un horizonte claro para que sepan a donde quieren llegar, estableciendo sus propósitos en el corto, mediano y largo plazo.

2.10. Alcances y resultados esperados

Al finalizar la investigación se obtendrá la propuesta de un plan estratégico para la empresa Quimicalzen, se analizará la información interna y externa de la empresa para ver la competencia de la misma y como el personal está capacitado para afrontar a sus competidores con los recursos que posee. Se diagnosticará la información recopilada para diseñar estrategias que permita su óptimo funcionamiento en el corto, mediano y largo plazo.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Servicios de internet	180	Investigación de conceptos.
Bibliografía	50	Para estructurar el marco teórico y el estado del arte.
Imprevistos	50	Gastos no programados
Transporte	100	Visitas a la empresa Quimicalzen.
TOTAL	380	

2.13. Financiamiento

Recursos Propios

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1: Análisis Interno de Quimicalzen.

1.1. Antecedentes

1.2 Estructura de la empresa

1.3 Organigrama

1.4 FODA

Capítulo 2. Analizar el sector industrial en el que se encuentra la empresa

2.1 Características del sector

2.2 Factores críticos del sector

2.3 Análisis PESTA

2.4 Las 5 fuerzas de Porter

2.5 Cadena de Valor

2.6 Matriz de competidores

Capítulo 3. Estructurar la etapa Filosófica de la empresa

3.1 Misión

3.2 Visión

3.3 Valores

Capítulo 4 Estructurar la etapa operativa para la empresa Quimicalzen.

4.1 Objetivos por áreas

4.2 Políticas por áreas

4.3 Estrategias por áreas

4.4 Procedimientos por áreas

Capítulo 5 Etapa financiera

5.1 Punto de equilibrio

5.2 Estado de resultados

5.3 Balance General

5.4 TIR

5.5 VAN

5.6 Ventas

Conclusiones:

Recomendaciones:

Bibliografía:

Anexos:

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Analizar la situación interna de la empresa.	1.1 Dirigirse a la empresa para recolectar información de sus antecedentes.		1 semana
	1.2 Pedir el organigrama de la empresa.	Conocimiento de la situación actual de la empresa.	1 semana
	1.3 Analizar la estructura de la empresa.		1 semana
	1.4 Analizar el FODA		1 semana
2. Analizar el sector industrial en el que se encuentra la empresa Quimicalzen.	2.1 Determinar las características del sector	Conocimiento de la situación del sector industrial en el que se encuentra la empresa.	1 semana
	2.2 Recolectar los factores críticos del sector.		1 semana
	2.3 Analizar el PESTA		1 semana
	2.4 Investigar las 5 fuerzas de Porter.		1 semana
	2.5 Definir la cadena de valor.		1 semana
	2.6 Determinar la matriz de competidores.		1 semana
3. Estructurar la etapa Filosófica.	3.1 Redactar la Misión	Conocer hacia dónde quiere llegar la empresa	1 semana
	3.2 Redactar la Visión		
	3.3 Establecer los valores		1 semana
4. Estructurar la etapa Operativa.	4.1 Examinar los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por áreas.	Saber todo lo que se maneja y se basa en cada área	4 semanas

5. Analizar la situación financiera.	5.1 Analizar los datos de la situación económica como el balance general, estado de resultados.	Conocer bien la situación financiera actual de la empresa y sus ventas	1 semana
	5.2 Examinar el punto de equilibrio		1 semana
	5.3 Analizar sus ventas		1 semana
	5.4 Determinar su TIR y VAN		1 semana
TOTAL			20

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

2.17. Bibliografía

Bojórquez Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, 6.

Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planeación estratégica*. Maracaibo: IE Venezuela.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.

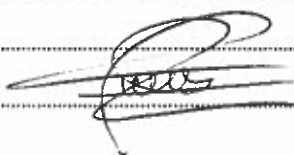
Ruelas Gossi, A. (2004). El paradigma de la T grande. *Harvard business review*, 10.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson.

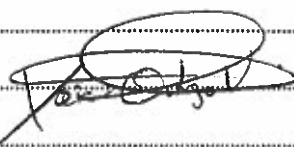
2.18. Anexos

Ninguno

2.19. Firma de responsabilidad (estudiante)



2.20. Firma de responsabilidad (director sugerido)



2.21. Fecha de entrega

21 de diciembre de 2017



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-37

08/02/2017

Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de Diciembre de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

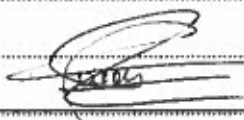
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Paúl Andrés Iñiguez Ordóñez con C.I. 0106046683, código estudiantil 60623; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:



Paúl Iñiguez Ordóñez

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Paúl Andrés Iñiguez Ordóñez

1.1.1. Código: 60623

1.2. Director sugerido: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

1.3. Docente metodólogo: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Propuesta de un plan estratégico para la empresa Quimicalzen"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?		X	—	
13. ¿Es factible de verificación?		X	—	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?		X	—	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?		X	—	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODÓLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR

Cuenca, 12 de Diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN"**, realizado por el estudiante **Paúl Andrés Iñiguez Ordóñez**, con código estudiantil 60623, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Xavier Ortega Vásquez

Cuenca, 11 de Diciembre de 2017

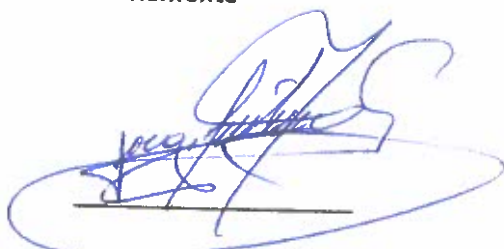
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Jorge Zenteno Gómez, Gerente General de la empresa Quimicalzen, autorizo al estudiante Iñiguez Ordóñez Paúl Andrés de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Ing. Jorge Zenteno Gómez

Dirección: Av. 25 de Marzo (Barrio Los Cipreses a 100 m del Colegio Sudamericano)

Teléfono: 074040896 Celular: 0997240885

E-mail: quimicalzen@gmail.com/compraspublicas@quimicalzen.com

CUENCA-ECUADOR

**DOCTORA JENNY RÍOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

CERTIFICA:

Que, el señor **IÑIGUEZ ORDOÑEZ PAUL ANDRES**, con código **60623**, alumno de la
Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el **86,22%** de
créditos de su malla curricular.

Cuenca, 26 de septiembre de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

2017
9 DE
SEPTIEMBRE

Derecho No. 001-001-000163690
mjmr.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN"**, presentado por el estudiante Iñiguez Ordóñez Paúl Andrés con código 60623, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Miércoles, 20 de diciembre de 2017 a las 18:00**

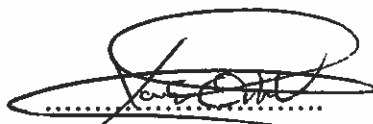
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017

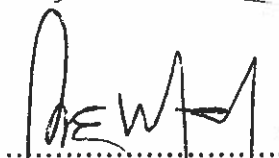


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

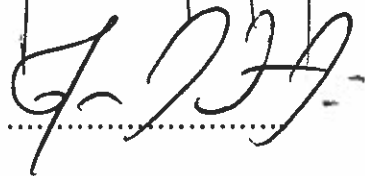
Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. Benjamín Herrera Mora



Ing. Marco Piedra Aguilera





Cuenca, 18 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1507-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Iñiguez Ordóñez Paúl Andrés** con código **60623** tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Tribunal sugerido: Ing. Herrera Mora Benjamín
Ing. Piedra Aguilera Marco Antonio

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: **Miércoles, 20 de diciembre de 2017 a las 18:00**

1.1. Nombre del estudiante: Iñiguez Ordóñez Paúl Andrés

1.2. Código: 60623

1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.4. Codirector (opcional): _____

1.4.1. Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora e Ing. Marco Piedra Aguilera

1.4.2. Título propuesto: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN"**

1.4.3. Aceptado sin modificaciones : X

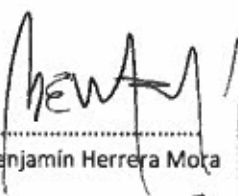
1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.4.5. No aceptado

1.4.6. Justificación:

Tribunal


Ing. Xavier Ortega Vásquez


Ing. Benjamín Herrera Mora


Ing. Marco Piedra Aguilera


Iñiguez Ordóñez Paúl Andrés


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1.1. Nombre del estudiante: Iñiguez Ordóñez Paul Andrés

1.1.1 Código : 60623

1.1 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.2 Codirector (opcional):

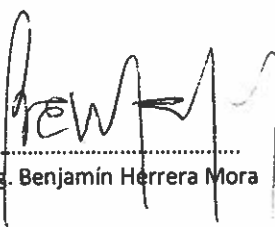
1.1.1. Título propuesto: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUIMICALZEN”**

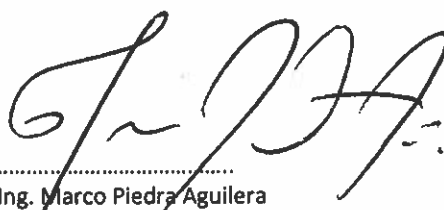
1.3 Revisores (tribunal): Ing. Benjamín Herrera Mora e Ing. Marco Piedra Aguilera

1.4 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?		
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?		
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?		
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?		
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?		
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?		
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?		
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?		
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?		
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?		
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?		
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?		
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?		
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?		


Ing. Xavier Ortega Vásquez


Ing. Benjamín Herrera Mora


Ing. Marco Piedra Aguilera