



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

ESCUELA INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA QUIMICALZEN CIA. LTDA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autor:

PAMELA TAMARA ZENTENO HERNÁNDEZ

Director:

Mgs. DAMIÁN VLADIMIR ENCALADA AVILA

CUENCA, ECUADOR
2023

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la oportunidad de demostrarme que puedo llegar a realizar cosas grandes. A mi padre por ser mi consejero, mi ejemplo, mi paño de lágrimas, pero sobre todo por ayudarme a tomar la decisión correcta. Por último, me quisiera dedicar este trabajo y cada día que ha pasado en mi etapa estudiantil, se que no ha sido fácil y he vivido muchas experiencias buenas y malas que me han permitido demostrarme que puedo ser una mujer fuerte, valiente y guerrera.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría nombrar a cada una de las personas que me han acompañado en esta etapa, sin embargo, me extendería un montón. Quiero empezar agradeciéndole a mi familia por sus consejos y apoyo incondicional que siempre recibí de ellos, a mi mejor amiga por demostrarme que siempre se tiene un camino más fácil si se hace lo correcto, a mis compañeros por ser partícipes de esta aventura, a mi pareja por ser incondicional en mi vida y, por último, pero no menos importante a mis maestros por la paciencia que me han tenido en el proceso de mi formación.

Contenido

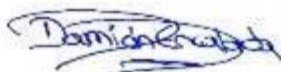
I. RESUMEN.....	5
II. INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.1. Objetivos	9
1.2. Objetivo General	9
1.3. Objetivo Específico	9
1.4. Antecedentes	10
1.5. Justificación.....	12
1.6. Descripción de la organización	13
1.7. Principales productos.....	14
1.8. Estructura organizacional	14
1.9. Análisis situacional inicial.....	15
1.10. Identificación y obtención de información	15
1.11. Mercado	17
1.12. Personal.....	18
1.13. Productos / Servicios	19
1.14. Precios o Retribuciones	19
1.15. Instalaciones y Recursos	20
1.16. Economía y Finanzas o Rendimientos.....	21
1.17. Información y Comunicación	22
1.18. Toma de decisiones	22
1.19. Contingencias	23
CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	25
2.1. Valores estratégicos.....	25
2.2. Visión.....	27
2.3. Misión.....	28
2.4. Estrategia empresarial.....	30
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	33
3.1. Introducción	33
3.2. Temas estratégicos.....	33
3.3. Asuntos estratégicos externos e internos.....	34
3.4. Análisis FO, FA, DO, DA.....	36
3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos.....	39
3.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)	41
3.7. Objetivos estratégicos	44

3.8.	Indicadores claves	47
3.9.	Cuadro de mando integral	48
3.10.	Mapa Estratégico	49
3.11.	Tablero de Control	49
3.12.	Propuesta de Matriz para la implementación del plan estratégico	52
CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO		56
4.1.	Objetivo a corto plazo	56
4.2.	Plan operativo anual	57
CAPÍTULO 5: MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS		60
5.1.	Identificación y definición de los procesos	60
5.2.	Cadena de valor	60
5.3.	Mapa de procesos	61
CONCLUSIONES		62
RECOMENDACIONES		63
REFERENCIAS		64
ANEXOS		65
1.	ANEXO 1	65

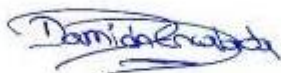
I. RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se desarrolla un Modelo de Planeación Estratégica para la empresa Quimicalzen Cia. Ltda., tiene como primera importancia analizar la situación actual de la empresa. Una vez obtenida esta información de manera clara, se ejecuta un modelo de direccionamiento estratégico, el mismo que requiere de un proceso continuo de planeación, en el cual la toma de decisiones se base en: que hacer, cómo hacer, cuándo hacer y quién lo va hacer. Posteriormente se realiza la planificación a largo plazo, que es un proceso en el que, mediante la intuición y el análisis, determina las metas, las posiciones futuras y los objetivos que la empresa anhela alcanzar a largo plazo. Prosiguiendo se implementa la planificación a corto plazo, que es un conjunto de herramientas que nos permite definir los aspectos que crean valor en una organización, los mismos que se llegan a desarrollar en un tiempo máximo de un año. Finalmente se implementa un modelo de gestión de procesos, el mismo que nos permite identificar y definir los procesos que nos serán útiles para el desarrollo del direccionamiento estratégico.

Palabras Clave: direccionamiento estratégico, planeación a corto plazo, planeación a largo plazo, modelo de gestión de procesos.



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila
Coordinador de la Escuela de Ingeniería de la Producción



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila
Director de trabajo de titulación



Pamela Tamara Zenteno Hernández
Autor

ABSTRACT

In this degree work, a Strategic Planning Model is developed for the company Quimicalzen Cia. Ltda., has as first importance to analyze the current situation of the company. Once this information is clearly obtained, a strategic direction model is executed, which requires a continuous planning process, in which decision making is based on: what to do, how to do, when to do and who is going to do it. Subsequently, long-term planning is carried out, which is a process in which, through intuition and analysis, determines the goals, future positions and objectives that the company wishes to achieve in the long term. Next, short-term planning is implemented, which is a set of tools that allows us to define the aspects that create value in an organization, which are developed in a maximum period of one year. Finally, a process management model is implemented, which allows us to identify and define the processes that will be useful for the development of the strategic direction.

Key words: strategic direction, short-term planning, long-term planning, process management model.



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila
Production Engineering School Director



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila
Thesis Director

Translated by:



Pamela Tamara Zenteno Hernández
Author

II. INTRODUCCIÓN

Quimicalzen Cia. Ltda., empresa cuencana fundada en marzo del año 2001, tiene por objeto, dedicarse a actividades de venta y fabricación de productos para el tratamiento de agua, limpieza y lavandería; además de la elaboración de plantas para el tratamiento de agua potable, residual y todo lo que este giro conlleve. La empresa realiza todos los actos y contratos de carácter mercantil, comercial y civil permitidos por las leyes.

La empresa si bien es cierto es especialista en el tratamiento de agua, sin embargo, ha presentado varios problemas para el funcionamiento interno y externo de la misma. Por ello se ha visto la necesidad de realizar un modelo de Planeación Estratégico que le permita el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo.

El presente trabajo tiene como objetivo el planteamiento de un modelo de planeación estratégica que le permita a Quimicalzen organizarse funcional y estratégicamente para poder cumplir los objetivos a corto y largo plazo. Así también, se busca obtener un panorama claro que le permita una visualización real durante los próximos 5 años, mediante el cumplimiento de objetivos reales que faciliten la toma de decisiones para el crecimiento empresarial. Considerando que el cumplimiento de estos objetivos estratégicos será de una forma paulatina pero constantes hasta poder tener resultados favorables para el manejo de los procesos internos como externos de la organización.

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Cuánto más fuerte sea la tempestad y vigoroso el oleaje del mar, tanto más atento y seguro debe estar el timonel frente a los desafíos de las aguas por donde navega.”

(Chiavenato, 2017)

Palacios define que “La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa, que permite definir sus propósitos básicos a través de planes detallados, los mismos que nos permiten implementar los objetivos y estrategias, con el fin de cumplir dichos propósitos.” (Palacios Acero, 2016)

El objetivo principal de la planeación estratégica, es fortalecer las bases de la empresa mediante procedimientos que faciliten el funcionamiento de la misma y a su vez, permitan que la empresa se encuentre atenta ante cualquier cambio adverso e impredecible que se pueda tener. Es por ello, que hoy en día, las empresas que triunfan son las que han desarrollado la capacidad de adaptación y las que han logrado trabajar mediante un proceso continuo de cambios que se obtienen en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. (Chiavenato, 2017)

Según Chiavenato la importancia de implementar una planeación estratégica es que nos permite identificar los recursos potenciales, creando y alineando las capacidades del personal como de la organización, así como también, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. En la cual, solo se podrá alcanzar su máxima eficacia si se trabaja con un equipo permanente que entiendan, acepten y sean capaces de aplicar en la práctica. (Chiavenato, 2017)

En cuanto a los beneficios de la planeación estratégica, se puede destacar que la empresa podrá plantear con claridad la visión estratégica, permitiendo a la organización trabajar con un mayor enfoque dirigido a los objetivos a largo plazo. Así como también, permite crear un comportamiento sistemático y holístico, el mismo que logre la comprensión e implementación de procesos adecuados para un entorno cambiante y competitivo; generando así, un comportamiento proactivo hacia el entorno externo, mediante un modo independiente al entorno interno. (Chiavenato, 2017)

De acuerdo con Coronel (2018), el proceso integral de planeación estratégica está compuesta por seis momentos, cuyo conjunto se denomina proceso estratégico:

- Análisis de la situación inicial de la organización.
- Definición del direccionamiento estratégico, incluye las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial.
- Planificación a largo plazo, abarca el diseño y elaboración del plan estratégico.
- Planeación a corto plazo, se realiza desagregando el plan estratégico en planes tácticos y planes operativos anuales.
- Implementación del plan estratégico y de los planes operativos anuales.
- Control, retroalimentación, evaluación, y mejoramiento continuo de la planeación estratégica y del proceso estratégico en su totalidad.

La aplicación del proceso estratégico le permite a la organización responder eficazmente a los cambios que suele presentar el entorno empresarial, generando utilidades y manteniéndose en el mercado; mediante las estrategias de valor, formuladas por los estrategias de la organización.

1.1. Objetivos

En esta sección, se especificará el objetivo general y los objetivos específicos que se pretende alcanzar mediante el modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa Quimicalzen.

1.2. Objetivo General

Diseñar un modelo de planeación estratégica viable para la empresa Quimicalzen.

1.3. Objetivo Específico

- Establecer la fundamentación del proceso de planeación estratégica.
- Realizar un análisis situacional actual de la empresa, a través del levantamiento de información.
- Definir el Direccionamiento Estratégico.
- Elaborar la Planificación a largo plazo.

- Elaborar la Planificación a corto plazo.
- Estructurar y definir las funciones del personal de la organización.

1.4. Antecedentes

Quimicalzen Cia. Ltda., empresa cuencana fundada en marzo del año 2001, tiene por objeto, dedicarse a actividades de venta y fabricación de productos para el tratamiento de agua, limpieza y lavandería; además de la elaboración de plantas para el tratamiento de agua potable, residual y todo lo que este giro conlleve. La empresa realiza todos los actos y contratos de carácter mercantil, comercial y civil permitidos por las leyes.

Según el Código Orgánico de la Producción, mediante sus tres variables: cantidad de empleados, ventas anuales y activos totales; clasifica de la siguiente manera si una empresa llega a ser micro, pequeña o mediana. (Código Orgánico de la Producción, 2017)

Tipo de empresa	Cantidad de empleados	Ventas anuales (USDS)	Activos totales (USDS)
Microempresa	Menor a 10 empleados	Menos o iguales a \$100.000,00	Menores a \$100.000,00
Pequeña empresa	Entre 11 y 49 empleados	Entre \$100.000,01 a \$1.000.000,00	Entre \$100.000,01 a \$700.000,00
Mediana empresa	Entre 50 y 199 empleados	Entre \$1.000.000,01 a \$5.000.000,00	Entre \$700.000,01 a \$4.000.000,00

Tabla:1-

Fuente: Código Orgánico de la Producción

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

Quimicalzen en la actualidad cuenta con ocho trabajadores, generando en el año 2022 una venta anual de \$282.954,98, y un monto de \$488.818,89 de activos totales; considerándose así, como una pequeña empresa.

Quimicalzen siendo una empresa pequeña no cuenta con una gestión estratégica y un direccionamiento empresarial, teniendo como consecuencia un estancamiento permanente. La empresa ha identificado varios de los problemas en sus departamentos, los mismos que serán descritos a continuación:

Área de trabajo	Problemas	Consecuencias
Recursos Humanos	Déficit de estructura organizacional.	Confusión del personal al realizar sus actividades. Todo el personal realiza todas las actividades de la empresa. No se sabe a quién se debe hacer caso.
	Falta de políticas.	El personal no conoce sus obligaciones ni deberes dentro de la empresa. El empleador no sabe hasta dónde le puede exigir al empleado.
	Falta de planificación de proyección.	El personal no sabe hacia donde se dirige la empresa.
	Escasa prevención de riesgos laborales.	El personal puede tener cualquier tipo de riesgo o enfermedad laboral.
	Mal clima e insatisfacción laboral.	El personal no cuenta con incentivos laborales. El personal realiza sus actividades por obligación. El personal trabaja de mala gana.
Administrativo y financiero	Falta de estrategias financieras.	El personal improvisa sus gastos diarios. Mala administración financiera. Crecimiento de deuda. No se cuenta con una cuenta de ahorros. Falta de control de cuentas por cobrar.
	Mal manejo y control de efectivo.	Se realizan gastos innecesarios.
	Escasa administración de inventario.	No existe flujo de mercadería. Compras innecesarias Pérdida de productos. Productos caducados.
	Falta de estudio de balances financieros de pérdida y ganancia.	No se sabe si la empresa cuenta con pérdida o ganancia. Escasa toma de decisiones.
	Falta de proyectos de inversión.	Existen gastos mal estimados Pérdida en costos de mercadería.
	Falta de políticas y normativas para el manejo de activos financieros.	Improvisación de resolución de problemas.
Comercial	Escaso conocimiento del mercado.	Falta de conocimiento de nuevos clientes. Falta de conocimiento de las necesidades del cliente. Falta de conocimiento de expansión de mercado. El personal no conoce sobre las nuevas tendencias del giro de negocio.
	No existe diseño de plan de ventas.	Sin objetivos de ventas. Sin organización del equipo de ventas. Pérdida de clientes.
	Falta de servicio al cliente.	Genera insatisfacción con el cliente Pérdida de clientes.
	Falta de negociación con los proveedores.	Comprar mercadería o materia prima sin crédito Compra de mercadería a distintos precios.

		Compra de mercadería cara con respecto a la competencia.
	Escaso conocimiento de los productos a distribuir.	El personal no conoce todos los beneficios de los productos que distribuimos. No se sabe lo que se le ofrece al cliente. No se puede realizar apertura a nuevo mercado.
	Falta de organización con los transportistas.	Se entrega el producto tarde.
	Escasa comunicación con el cliente.	Pérdida de cliente. No se ofrece nuevos productos. No se conoce si el cliente está satisfecho o insatisfecho con el producto o servicio.
Bodega	Escaso control de calidad de la mercadería.	Entrega de productos con fallas. Presentación del producto malo.
	Falta de inventario de los productos.	No se conoce los productos que se tienen o hacen falta en bodega. Entrega de productos tardíos debido a que primero hay que comprar y luego se despacha. Cliente insatisfecho.
	Almacenamiento incorrecto de la mercadería.	Pérdida de productos. Desorden del lugar. Pérdida de tiempo. Se realiza sobre procesos.
	Falta de máquinas para preparar los pedidos.	Accidentes laborales. Desperdicio de producto. Demora al preparar los productos. Se realiza sobre esfuerzo.

Tabla:2-
Fuente: Propia
Elaborado por: Pamela Zenteno H.

Como se puede observar en la tabla anterior, existen consecuencias serias al no llevar un plan estratégico, perjudicando así a la empresa. El presente proyecto tendrá como objeto construir estrategias que permitan minimizar los problemas y le ayude a la empresa a mejorar en su desempeño y ser proactiva.

1.5. Justificación.

La implementación de un modelo de planeación estratégica en primer lugar le permitirá a Quimicalzen obtener un diagnóstico organizacional, la misma que nos indicará su situación actual; además se realizará un estudio interno, mediante la identificación de las fortalezas y amenazas de la empresa, igualmente se realizará un estudio externo de la misma, la cual, identificará sus oportunidades y amenazas.

En segundo lugar, mediante el direccionamiento estratégico, se definirá el escenario que la empresa desea, es decir, se logrará desarrollar el proceso para la planificación a largo y corto plazo. Formulando las declaratorias de misión y visión los mismos que serán basados en los valores empresariales que se deberán definir previamente.

En tercer lugar y no menos importante, se desarrollará una reestructuración organizacional que permita el cumplimiento de la planeación estratégica planteada, mediante la estandarización de procesos para que el personal se haga responsable de cada una de sus actividades y así lograr los objetivos a largo y corto plazo.

Según la información anterior de la sección 1.6 Antecedentes, la empresa Quimicalzen necesita implementar un plan estratégico que le permita tomar decisiones inmediatas en torno a la situación actual de la empresa; así como también, le permita diseñar una propuesta que alcance los objetivos planteados.

El plan estratégico para Quimicalzen deberá ser diseñado para que la empresa pueda trabajar con los distintos cambios y demandas que le impone su entorno, para así, conseguir su máxima eficacia y eficiencia; obteniendo de esa manera que la empresa logre alcanzar los resultados esperados y la visión planteada.

1.6. Descripción de la organización

Quimicalzen Cia. Ltda. es una empresa familiar de origen cuencano, fundada en el año 2001 por el Ing. Jorge Zenteno y su esposa. Al inicio de su funcionamiento la empresa se dedicaba a la elaboración de insumos químicos para el tratamiento y mantenimiento de calderas, así como también, se realizaba lavados internos como externos de las mismas. Además, también elaboraba y distribuía insumos de limpieza, ya sean, industrial como personal, entre ellos tenemos, jabones de manos, desinfectante de piso casero o industrial, detergente para ropa, alcohol, cloro, entre otros. Además de lo que se ha mencionado anteriormente, hoy en día Quimicalzen se dedica a distribuir insumos químicos y equipos para el tratamiento de aguas, como también, son expertos en la fabricación, instalación, y mantenimiento de Plantas de Aguas Potables, Residuales, Industriales y Hospitalarias.

La empresa es reconocida a nivel nacional, considerándola por quienes han recibido sus servicios como una empresa especialista del tratamiento de aguas.

1.7. Principales productos.

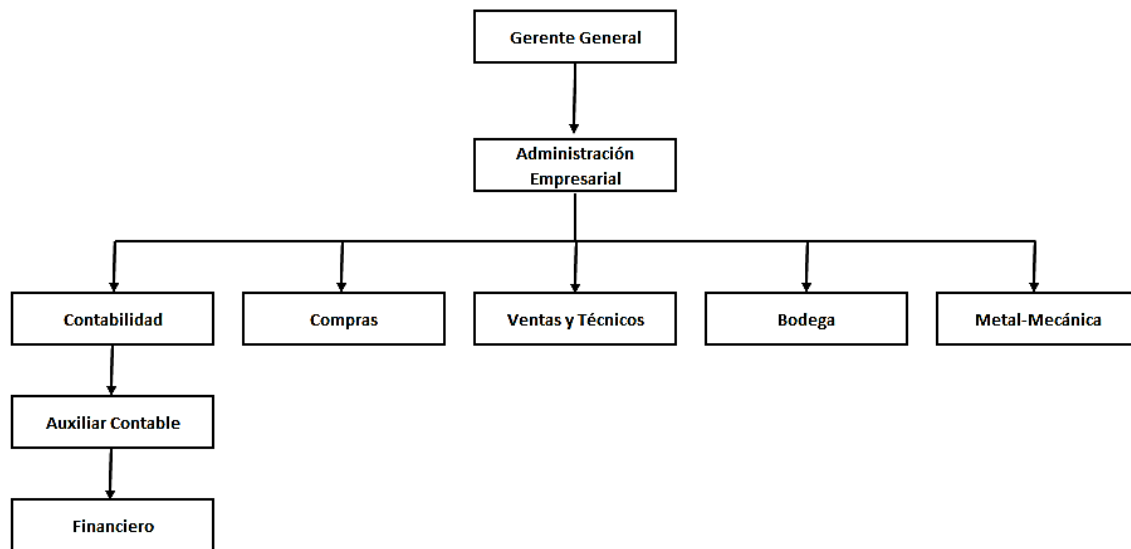
Quimicalzen cuenta con 4 grandes líneas de los cuales 2 de ellas cuentan con gran demanda.

Calderas. Las calderas de vapor son utilizadas por los hospitales o las industrias para la generación de electricidad; Quimicalzen ofrece a sus clientes un análisis químico de las aguas de las calderas, con el fin, de conocer el estado interno en el que trabaja las calderas. Dentro de la línea de calderas se elaboran 9 tipos de productos, de los cuales, el Cald-1 y Cald-A son los productos químicos con una alta demanda. Cada producto cuenta con una presentación de 30 o 40kg.

Tratamiento de agua potable, residuales, industriales y sanitarias. La línea de tratamiento de agua es muy amplia, sin embargo, existen cuatro productos con una demanda alta que son Policloruro de Aluminio A y B con una presentación de 25kg cada uno, Hipoclorito de sodio al 10% con una presentación de 60 o 250 kg, Hipoclorito de calcio con una presentación de 45 kg y el Elevador de pH en polvo con una presentación de 25 kg. Además, la empresa fabrica Plantas de Agua ya sean Potabilizadoras, Residuales, Industriales u Hospitalarias.

1.8. Estructura organizacional

Quimicalzen actualmente cuenta con 8 trabajadores y no cuenta con una estructuración organizacional estable. Sin embargo, se ha encontrado un prototipo de estructuración organizacional de manera horizontal, no obstante, no cuenta con una persona que logre respetar o hacer cumplir con la misma.



Mapa organizacional:1

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

1.9. Análisis situacional inicial.

El análisis situacional inicial es un examen exhaustivo, donde se recolecta la información interna como externa de la empresa, con el fin de establecer su dirección estratégico, que sirve como base para la elaboración de la planificación a largo y corto plazo. (Coronel, 2018). Dichos datos nos permitirán tomar decisiones que nos accederán a controlar las debilidades, afrontar las amenazas y sacar el mayor provecho a las oportunidades utilizando las fortalezas que tenga la empresa.

1.10. Identificación y obtención de información

Para la identificación y obtención de la información, es necesario realizar una entrevista con el gerente y los operarios de la empresa, en donde, se abarcarán varios ámbitos que puedan influir directa o indirectamente en el giro de negocio. Es por ello que las entrevistas se basarán en nueve ámbitos que son: mercado, personal, productos/ servicios, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas o rendimientos, Información y comunicación, toma de decisiones y contingencias. Cada uno de ellos contienen cinco preguntas, las cuales serán distribuidas a cada operario de la empresa, debido a que la empresa es pequeña es factible involucrar a todo el personal

para obtener una información relevante. Es necesario especificar que las encuestas serán entregadas según las funciones que realiza cada operario de Quimicalzen.

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	
MERCADO	
1.	¿Qué mercado(s) atenderemos y quienes son nuestros clientes?
2.	¿Quiénes son nuestros proveedores?
3.	¿Quiénes son nuestros competidores?
4.	¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5.	¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?
PERSONAL	
6.	¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7.	¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8.	¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9.	¿Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?
10.	¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?
PRODUCTOS / SERVICIOS	
11.	¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12.	¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13.	¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14.	¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15.	¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?
PRECIOS O RETRIBUCIONES	
16.	¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17.	¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18.	¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19.	¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20.	¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?
INSTALACIONES Y RECURSOS	
21.	¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22.	¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23.	¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?
24.	¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
25.	¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?
ECONOMÍA Y FINANZAS O RENDIMIENTOS	
26.	¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27.	¿Cuál es la naturaleza estructura de capital y liquidez?
28.	¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29.	¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30.	¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
31.	¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32.	¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33.	¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34.	¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
35.	¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

TOMA DE DECISIONES	
36.	¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37.	¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38.	¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39.	¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?
40.	¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?
CONTINGENCIAS	
41.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
42.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
43.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/ servicios?
44.	¿Qué acciones tomaríamos ante imprevistos y críticos en el mercado?
45.	¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado entorno y Stakeholders?

Tabla:3- Análisis Situacional Inicial

Fuente: Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

1.11. Mercado

¿Qué mercado(s) atenderemos y quienes son nuestros clientes?

Quimicalzen atiende a nivel nacional a un amplio mercado, es decir, se dedica a satisfacer las necesidades de toda empresa que necesite un tratamiento de aguas, ya sea del sector público como del privado.

¿Quiénes son nuestros proveedores?

Quimicalzen cuenta con proveedores que se dedican a la distribución o elaboración de insumos químicos, los mismos que se encuentran a nivel nacional.

¿Quiénes son nuestros competidores?

Los principales competidores de Quimicalzen son extrabajadores de la empresa, quienes se han dedicado a trabajar con los clientes que eran de la empresa.

¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?

Quimicalzen es reconocida a nivel nacional por el tipo de servicio y producto que ofrece, sin embargo, ha tenido problemas en el momento de entregar la mercadería a tiempo.

¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Quimicalzen a pesar de estar más de 20 años dentro del mercado, se considera que se encuentra en un nivel medio ante los competidores, debido a que la empresa cuenta con precios elevados a comparación de los distribuidores.

1.12. Personal

¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

Quimicalzen cuenta con un personal joven, entusiasta y unido, sin embargo, no se considera un personal idóneo para la ejecución de la empresa.

¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

Quimicalzen cuenta con todas las prestaciones en regla, sin embargo, no se considera que puedan ser comparables con los de nuestros competidores.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

El personal de Quimicalzen considera que las prestaciones de la empresa son regulares, es decir, todavía se tiene mucho que mejorar.

¿Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?

Quimicalzen en los años pasados trabajaba con incentivos para el personal, sin embargo, se identificó un abuso de los trabajadores ante estos incentivos es por ello que hoy en día la empresa no cuenta con los mismos.

¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Quimicalzen considera que se debería delegar funciones al personal que se complemente con el plan estratégico, mediante reuniones y evaluaciones de parte del personal encargado de verificar si se está logrando el desarrollo organizacional planteado.

1.13. Productos / Servicios

¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Los clientes acuden a la empresa gracias a la asesoría técnica de la utilización de los productos y el servicio de mantenimiento que la empresa.

¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

Quimicalzen no ha logrado incrementar nuevos productos o servicios debido a una falta de organización interna.

¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

Quimicalzen no cuenta con innovaciones de sus productos o servicios.

¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

Quimicalzen considera que cuenta con una carencia de valor agregado ante sus productos o servicios.

¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Quimicalzen considera que el nivel de productividad y calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece son altos, y la fidelidad de algunos de sus clientes se debe a la misma razón.

1.14. Precios o Retribuciones

¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Quimicalzen establece sus precios en base a los costos, es decir, depende del costo de nuestro proveedor, la ubicación del cliente, el precio del producto en el mercado y el margen de utilidad para la empresa. Teniendo ocasiones que el personal técnico o de ventas realiza las ventas según su conveniencia en el momento de la negociación, sin tener en cuenta un precio referente. También hay que tomar en cuenta que el precio de los productos varía continuamente.

¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

Quimicalzen realiza negociaciones con los clientes de una manera continua, debido a los precios que varían diariamente en los productos del mercado; o en ocasiones, cuando se considera que el cliente está trabajando con nuevos proveedores.

¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?

Quimicalzen cuenta con precios más caros que las empresas que se dedican a importar, pero con respeto a las empresas que se dedican a comercializar se consideran los precios iguales o más baratos.

¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Quimicalzen relaciona los precios de venta o retribución con la calidad de nuestros productos según la marca del producto, ya que, si el producto es de una calidad alta, a la empresa le toca invertir más y el precio de nuestro producto asciende para nuestros clientes.

¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Los clientes consideran que los precios de Quimicalzen en ocasiones son buenos, sin embargo, existe una insatisfacción en el tiempo de entrega de la mercadería.

1.15. Instalaciones y Recursos

¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

Quimicalzen no cuenta con la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas.

¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

Quimicalzen no cuenta con los equipos y la tecnología disponible para su sector empresarial.

¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

Quimicalzen no cuenta con procesos ni métodos actualizados y amigables con el ambiente.

¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

Quimicalzen no gestiona el capital intelectual ni la inteligencia del negocio.

¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Quimicalzen no innova su infraestructura, instalaciones ni recursos.

1.16. Economía y Finanzas o Rendimientos

¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

Quimicalzen cuenta con una capacidad nula ante la reacción frente a necesidades de inversión y desinversión, debido a que las ventas no cubren los gastos de la empresa.

¿Cuál es la naturaleza estructura de capital y liquidez?

Quimicalzen no tiene liquidez por deudas anteriores y ventas por debajo del punto de equilibrio.

¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Quimicalzen está expuesta a quebrar debido a los endeudamientos de años anteriores y a la pérdida de clientes que se han tenido.

¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Quimicalzen carece de control económico y de finanzas.

¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Quimicalzen ha mejorado su rendimiento y rentabilidad según los años anteriores.

1.17. Información y Comunicación

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Quimicalzen se basa en las redes sociales e internet como fuente de información sobre el entorno.

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

Quimicalzen trabaja mediante criterio personal para la selección de información, teniendo como consecuencia que no exista optimización ni se priorice la información.

¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

Quimicalzen no cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna ni externa.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

Quimicalzen cuenta con un sistema informático considerado bueno, sin embargo, por la cantidad de información que se tiene, no se considera un sistema informático efectivo.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Quimicalzen considera que su efectividad en el sistema comunicacional es mala.

1.18. Toma de decisiones

¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

Quimicalzen no cuenta con una estructura de toma de decisiones.

¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

Para la mayoría de toma de decisiones claves de Quimicalzen se acude a Gerencia, sin embargo, existen ocasiones en las que Contabilidad toma las decisiones.

¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Quimicalzen no cuenta con un criterio para la toma de decisiones clave, solo resuelve los problemas diarios.

¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

Quimicalzen al no tener una buena información ha tenido un gran número de problemas.

¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

El personal de Quimicalzen cuenta con una participación baja ante la toma de decisiones.

1.19. Contingencias

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

No se sabe qué acciones tomaría Quimicalzen ante cambios imprevistos y críticos ante el personal y recursos.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

No se sabe qué acciones tomaría Quimicalzen ante cambios imprevistos y críticos ante los procesos.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/ servicios?

No se sabe qué acciones tomaría Quimicalzen ante cambios imprevistos y críticos ante los productos o servicios.

¿Qué acciones tomaríamos ante imprevistos y críticos en el mercado?

No se sabe qué acciones tomaría Quimicalzen ante cambios imprevistos y críticos ante el mercado.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y Stakeholders?

No se sabe qué acciones tomaría Quimicalzen ante cambios imprevistos y críticos ante el macro entorno y Stakeholders.

CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Palacios (2016) la dirección estratégica llega a ser el arte y la ciencia de lograr desarrollar todo el potencial de una empresa, teniendo como objetivo asegurar su supervivencia a largo plazo y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad.

Se considera que, si Quimicalzen desea tener éxito y busca beneficios, tiene que implementar un sistema formal de dirección estratégica, la misma que permitirá disminuir los riesgos de fracaso. Por tanto, el direccionamiento estratégico requiere de un proceso continuo de planeación, en la cual la toma de decisiones se base en qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer y quién lo va hacer.

2.1. Valores estratégicos.

Los valores estratégicos son considerados como las creencias y el comportamiento de una empresa, mediante pautas de conducta o principios que se demuestren en el comportamiento diario del personal en la organización. Los valores se deben transformar en conductas y actitudes, las mismas que deberán ser transmitidas y puestas en práctica por los miembros que conforman la empresa. (Münch, 2008)

Algunos de los valores deberán ser formulados ya sea de una manera directa o indirecta en la declaratoria de la visión y misión. Si Quimicalzen logra adaptar en la declaración de la visión y la misión los valores, esto le permitirá aumentar la credibilidad ante los clientes e incluso, en la planeación a largo plazo y corto plazo se podrá utilizar la lista de los valores como un recurso de consulta útil. (Cervera, 2016)

Mediante la pregunta ¿Qué es y en qué cree la organización? y una lluvia de ideas con el personal de la empresa, se logró detectar los valores que se llegan a sentir identificados con Quimicalzen, así como también, se logró detectar los valores que caracterizan particularmente a la empresa.

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Fidelidad
- Honestidad

- Profesionalismo
- Gratitud
- Paciencia
- Innovación
- Activa

A partir de los posibles valores estratégicos encontrados, mediante un cuadro, se realizó una clasificación de los valores con una escala que mide su importancia y detalla su caracterización. Ésta se distribuye de la siguiente manera: No es importante (NI), Poco importante (PI), Importante (I), Muy importante (MI) o Sumamente importante (SI). De los cuales, la empresa consideró a los valores que pertenecen en MI y SI, como los valores estratégicos que representarán a Quimicalzen.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
Dimensión	NI	PI	I	MI	SI	Caracterización
Responsabilidad					x	Buscamos una responsabilidad continua con nuestros stakeholders, como también, con el medio ambiente y la sociedad.
Trabajo en equipo				x		Formamos una familia que brinda confiabilidad, compromiso y fidelidad al momento de realizar las actividades de la empresa.
Fidelidad			x			Buscamos mantener fidelidad con nuestros clientes y trabajadores.
Honestidad					x	Promovemos la verdad para obtener credibilidad hacia nuestros stakeholders.
Profesionalismo				x		Comprometidos con nuestra empresa aplicamos nuestra experiencia como nuestros conocimientos, con el fin de ser profesionales. Inculcando disciplina, cumplimiento, productividad y seguridad, al brindar nuestros productos y servicios.
Gratitud			x			Como empresa mantenemos presente la gratitud con nuestros trabajadores, clientes y proveedores, por todo el desempeño y apoyo que nos brindan día a día.
Paciencia		x				Nos consideramos una empresa que se encuentra en crecimiento continuo y por ello mantenemos la paciencia presente, ya que estamos conscientes en que los resultados no son inmediatos.
Innovación					x	En base a las nuevas tecnologías y las necesidades de nuestros clientes, nos hemos comprometido mediante una manera creativa en actualizar nuestros servicios y productos.
Activa			x			Formamos e inculcamos a nuestro personal para que realicen sus funciones de una manera activa y proactiva.

Tabla 4- Definición de los valores estratégicos.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

- A continuación, se presentan los valores estratégicos más representativos para Quimicalzen.
- **Responsabilidad**, Busca una responsabilidad continua con los stakeholders, como también, con el medio ambiente y la sociedad.

- **Trabajo en equipo**, Quimicalzen ha formado una familia que brinda confiabilidad, compromiso y fidelidad al momento de realizar las actividades de la empresa.
- **Honestidad**, Quimicalzen promueve la verdad para obtener credibilidad hacia nuestros stakeholders.
- **Profesionalismo**, Comprometidos con la empresa aplican tanto las experiencias como los conocimientos, con el fin de ser profesionales. Inculcando la disciplina, cumplimiento, productividad y seguridad, al brindar nuestros productos y servicios.
- **Innovación**, En base a las nuevas tecnologías y las necesidades de nuestros clientes, nos hemos comprometido de una manera creativa en actualizar nuestros servicios y productos.

2.2. Visión

La visión es una declaratoria que nos indica hacia dónde quiere llegar la empresa o en qué se quiere convertir en un futuro establecido. Es la explicación por la cual todos dedican esfuerzo a la empresa en la que trabajan. La visión debe ser clara, precisa y realista, así como también, debe estar alineada con el presente de la organización. (Chiavenato, 2017)

Según Coronel (2018), para la ejecución de la declaratoria de visión es de suma ayuda responder de manera concreta las siguientes preguntas:

- **¿Quiénes somos?**

Quimicalzen, especialistas en tratamientos de aguas.

- **¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?**

Aspiramos crecer en el mercado.

- **¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?**

Para ser líderes en nuestro mercado a nivel nacional.

- **¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro aspirado?**

En un plazo de 5 años.

Una vez respondidas las preguntas, se tiene una idea clara de lo que aspira Quimicalzen en un futuro, teniendo como declaratoria la siguiente:

Declaratoria:

“Quimicalzen, especialistas en tratamientos de aguas aspira crecer en el mercado con el fin de ser líderes a nivel nacional para el año 2028.”

2.3. Misión

Si bien es cierto que la característica definitoria de una visión estratégica indica “la dirección a la que una empresa sigue y sus aspiraciones futuras”. En cambio, la declaración de una misión estratégica describe el propósito y el negocio actual de una empresa “¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí? (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Por lo tanto, la misión es una declaratoria que define el propósito de existencia de una empresa permitiéndole distinguirse de las demás. Así como también, ayuda a identificar el alcance de una empresa, describe sus valores y prioridades, especifica las necesidades que desea satisfacer, como también, el mercado a atender. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019)

Según Coronel (2018), para la ejecución de la declaratoria de misión es de suma ayuda responder de manera concreta las siguientes preguntas:

- **¿Qué somos?**

Somos un equipo de trabajo que ha recorrido una trayectoria de más de 21 años.

- **¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?**

Comercializamos, formulamos, producimos, y fabricamos insumos químicos y equipos para el sistema de tratamiento de agua.

- **¿Cuáles son y deben ser nuestros productos/servicios?**

Relacionados al proceso de potabilización, clarificación, filtración y depuración de las aguas

- **¿Por qué y para qué existimos?**

Existimos gracias a la confianza que nuestros clientes nos tienen para ser solucionadores de sus problemas de aguas.

- **¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?**

A las empresas públicas como a las privadas.

- **¿Cómo creamos valor?**

Mediante la experiencia y los conocimientos ofrecemos los productos y tecnología que el cliente requiere.

- **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Profesionalismo
- Innovación

Una vez respondidas las preguntas, se tiene una idea clara de lo que aspira Quimicalzen en un futuro, teniendo como declaratoria la siguiente:

Declaratoria:

“Somos un equipo de trabajo que ha recorrido una trayectoria de más de 21 años, comercializando, formulando, produciendo, y fabricando insumos químicos y equipos relacionados al proceso de potabilización, clarificación, filtración y depuración de las aguas. Existimos para solucionar los problemas de nuestros clientes del sector público y privado, hemos creado valor agregado mediante la experiencia y los conocimientos, teniendo presente los valores estratégicos de la empresa que son: responsabilidad, trabajo en equipo, honestidad, profesionalismo e innovación.”

2.4. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial a través de la visión, misión y valores estratégicos es la que define la manera en la que la empresa debe avanzar para alcanzar sus objetivos, es decir si la misión es el “que hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacer”. Por tanto, precisa de un plan de acción para crear y mantener las ventajas competitivas de la empresa. (Fernández, 2012)

Junto con la alta dirección de Quimicalzen se respondieron las siguientes preguntas para la formulación de la declaratoria de la estrategia empresarial.

- **¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importante para nosotros?**

Implementar nuevas tecnologías para el sistema de tratamiento de aguas que cumpla con las normativas respectivas.

- **¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?**

Mediante una asistencia técnica que ofrezca soluciones reales.

- **¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?**

Respetando y analizando la manera de funcionamiento de mis competidores y los productos y servicios que ellos ofrecen.

- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?
- Precios competitivos
- Capital humano y recursos
- Imagen empresarial
- Servicio al cliente
- Diseño de los productos
- Calidad de productos

- Requerimientos del cliente
- ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Las estrategias de valor que se deben emplear son las estrategias para crecer, en donde se hace enfoque al desarrollo del mercado y del producto; y la estrategia genérica, que nos permitirá realizar un estudio de costos y mejorar los precios.

Una vez respondidas las preguntas y seleccionados los factores estratégicos de la empresa, se procederá a desarrollar el proceso para la determinación de la fuerza impulsora y la definición de los factores claves del éxito.

Para la obtención de los factores estratégicos claves para Quimicalzen se desarrolló la matriz de Identificación de Factores Estratégicos, en la cual se colocan hasta un máximo de ocho factores estratégicos de manera horizontal y vertical para establecer el orden en base a su importancia.

MATRIZ DE IMPORTANCIA DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Crecimiento y rentabilidad	Imagen corporativa	Diseño de los productos	Alianzas estratégicas	Tecnología/ innovación	Publicidad y canales de difusión	Política de precios	Proveedores/ materias primas	Horizontales
Crecimiento y rentabilidad		1	1	1	1	1	1	1	7
Imagen corporativa			1	1	1	1			4
Diseño de los productos					1	1		1	3
Alianzas estratégicas					1	1	1	1	4
Tecnología/ innovación						1	1	1	3
Publicidad y canales de difusión							1	1	2
Política de precios								1	1
Proveedores/ materias primas									
Verticales (blancos)	0	0	0	1	0	0	2	1	
Horizontales (unos)	7	4	3	4	3	2	1	0	
Total	7	4	3	5	3	2	3	1	
Orden de importancia	1	3	5	2	4	7	6	8	

Tabla 5- Matriz de Identificación de Factores Estratégicos.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

Según los resultados, es posible, determinar la fuerza impulsora y los factores claves del éxito, siendo:

Fuerza impulsora

- Crecimiento y rentabilidad

Factores claves de éxito

- Alianza estratégica
- Imagen corporativa
- Tecnología/ innovación
- Diseño de los productos
- Política de precios
- Publicidad y canales de difusión
- Proveedores/ materias primas

Declaratoria:

La estrategia de Quimicalzen se fundamenta en el crecimiento y rentabilidad de la empresa, la misma que se logrará, mediante las alianzas estratégicas con distintas organizaciones. Potenciando la imagen corporativa se pretende aumentar la confiabilidad de nuestros stakeholders, como de nuestro personal. Así como también, potenciando a la actualización constante de la tecnología de la empresa se pretende una innovación continua de los productos y sus diseños, teniendo presente que sus precios deben ser competitivos. Mejorando la publicidad y canales de difusión, como también, mejorando las negociaciones de la materia prima con nuestros proveedores, se logrará obtener una mayor captación de clientes y un cumplimiento de los productos ordenados.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

3.1. Introducción

“La planificación a largo plazo es un proceso que, sobre la base de la dirección estratégica, determina y gestiona el futuro que la organización en su conjunto aspira a alcanzar en el largo plazo”. (Coronel, 2018)

Según Gutiérrez (2015), la planificación a largo plazo permite establecer una relación con el presente y el futuro de la empresa mediante una manera coherente, dinámica y flexible, la misma que permita revisar constantemente los principios de la misión, visión y estrategia empresarial, logrando asignar prioridades en las actividades y generar juicios de valor que permita designar el destino de los recursos para la planeación táctica. Finalmente comprometer a los trabajadores y miembros de la alta dirección a entender la planeación desde el presente como responsabilidad del cumplimiento de las metas futuras.

Es decir, la planificación a largo plazo es un proceso que, mediante la intuición y el análisis, determina las posiciones futuras, metas y objetivos que la empresa anhela alcanzar a largo plazo.

3.2. Temas estratégicos

Los temas estratégicos son aquellos procesos relevantes y áreas estratégicas de gestión donde la organización potencialmente puede desarrollarse. Se encuentran dentro de la estrategia y factores estratégicos, haciendo referencia a la visión, misión y los valores estratégicos.

Mediante un diagnóstico del entorno externo e interno de Quimicalzen, se determinó los temas estratégicos, los mismos, que definen los asuntos estratégicos y los objetivos estratégicos, en búsqueda de la posición aspirada por la organización en el futuro.

La obtención de los temas estratégicos se realizó con la participación del Gerente General, los cuales, fueron descritos de una manera clara y precisa; una vez clasificados los temas estratégicos se procedió a darles una ponderación de tres columnas (A, B o C), considerando que A es la más alta y C es la más baja. Los temas críticos son todos los que tienen ponderación A, los mismos que se pueden observar en la siguiente tabla.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS DE "QUIMICALZEN"

FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
		A	B	C		
Crecimiento	Ingresos	x			No contamos con los suficientes ingresos mensuales.	Económico y financiero
	Valor de clientes		x			
Productividad	Estructura de costos	x			Los costos de la materia prima varían diariamente.	Económico y financiero
	Utilización de activos	x			Contamos con activos que nos pueda servir como inversión	Económico y financiero
Atributos del producto/ servicio	Precios	x			Nuestros precios no son competitivos en el mercado.	Cientes y otros stakeholders
	Calidad		x			
	Disponibilidad	x			Creamos un plan de inversión para la compra de mercadería.	Cientes y otros stakeholders
	Funcionalidad	x			Sabemos como tabajar con los productos para que sean eficientes para la resolución de problemas de nuestros clientes.	Cientes y otros stakeholders
Relación con el cliente	Servicio		x			
Imagen empresarial	Marca	x			Somos reconocidos y respetados a nivel nacional.	Cientes y otros stakeholders
	Producción		x			
	Distribución	x			Realizamos envío a nivel nacional.	Procesos internos
Gestión de clientes	Adquisición de clientes		x			
	Selección de clientes	x			Identificamos los tipos de clientes que atendemos.	Procesos internos
	Retención de clietes	x			Se han perdido varios clientes.	Procesos internos
	Crecimiento de negociaciones		x			Procesos internos
Innovación de productos	Identificación de oportunidades	x			Estudiamos nuevas líneas de mercado.	Procesos internos
	Investigación y desarrollo	x			Actualización de métodos para el tratamiento de aguas.	Procesos internos
	Diseño y desarrollo de productos		x			
	Lanzamiento de productos		x			
Regulación y sociedad	Prácticas de empleo		x			
Capital Humano	Conocimientos	x			Contamos con capacitación al personal.	Aprendizaje y crecimiento
	Competencia	x			Varios de los ex trabajadores se han vuelto nuestra competencia.	Aprendizaje y crecimiento
Capital organizacional	Cultura		x			
	Liderazgo		x			
	Trabajo en equipo	x			Formamos un equipo que esté dispuesto a sacar adelante a la empresa.	Aprendizaje y crecimiento

Tabla 6- Temas estratégicos. Fuente: Propia.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.3. Asuntos estratégicos externos e internos

Los asuntos estratégicos son factores relevantes que provienen de los temas estratégicos críticos, los mismos que influirán para el cumplimiento de nuestra visión, misión y estrategia empresarial. Los asuntos estratégicos están conformados por asuntos

críticos, los cuales facilitarán la formulación de estrategias de valor, objetivos estratégicos e indicadores. (Coronel, 2018)

Los asuntos estratégicos se dividen en dos tipos: asuntos estratégicos internos (fortaleza y debilidades), son los que hacen referencia las condiciones internas de la organización, son capaces de generar ventajas competitivas para ella; y, los asuntos estratégicos externos (oportunidades y amenazas) son los que hacen referencia a las condiciones favorables o desfavorables de la parte externas de la organización.

El análisis FODA (fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es considerado como una herramienta sencilla que permite conocer y evaluar las condiciones reales de operación de una organización, a través del análisis de las cuatro variables se logrará establecer las acciones y estrategias para su beneficio. (Rojas, 2012)

Tomando en cuenta la respectiva información, se procedió a llevar a cabo una reunión con el gerente general de Quimicalzen, en la cual se establecieron los asuntos estratégicos, mediante el análisis FODA, el mismo que se detalla en la siguiente tabla.

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS "QUIMICALZEN"	
TEMAS CRÍTICOS ESTRATÉGICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZA:
Utilización de activos	Contamos con activos que nos pueda servir como inversión.
Disponibilidad	Creamos un plan de inversión para la compra de mercadería.
Funcionalidad	Sabemos cómo tabajar con los productos para que sean eficientes para la resolución de problemas de nuestros clientes.
Selección de clientes	Identificamos los tipos de clientes que atendemos.
Trabajo en equipo	Formamos un equipo que esté dispuesto a sacar adelante a la empresa.
Conocimientos	Contamos con capacitación al personal.
	DEBILIDADES:
Ingresos	No contamos con los suficientes ingresos mensuales.
Disponibilidad	Actualmente no contamos con la disponibilidad de productos en bodega.
Distribución	Al contar con un solo vehículo no se entregan los productos a tiempo.
Selección de clientes	Contamos con poca cartera de clientes que le represente a la empresa.
Identificación de oportunidades	No se cuenta con el personal suficiente parra llevar los nuevos proyectos.

OPORTUNIDADES:	
Marca	Somos reconocidos y respetados a nivel nacional.
Distribución	Realizamos envíos a nivel nacional.
Identificación de oportunidades	Estudiamos nuevas líneas de mercado.
Investigación y desarrollo	Actualización de métodos para el tratamiento de aguas.
AMENAZAS:	
Estructura de costos	Los costos de la materia prima varían diariamente.
Precios	Nuestros precios no son competitivos en el mercado.
Retención de clientes	Se han perdido varios clientes.
Competencia	Varios de los ex trabajadores se han vuelto nuestra competencia.

Tabla 7- Asuntos estratégicos.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.4. Análisis FO, FA, DO, DA

Una vez realizada la matriz definición de los asuntos estratégicos, se ha logrado obtener las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, las mismas que nos servirán para realizar la matriz FO, FA, DO, DA, estas consisten en comparar los asuntos estratégicos internos con los asuntos estratégicos externos con el fin de identificar los asuntos estratégicos más importantes para la organización., es decir la comparación llega a ser la siguiente: FO fortalezas con oportunidades, FA fortalezas con amenazas, DO debilidades con oportunidades y DA debilidades con amenazas. (Talcón, 2006)

En la siguiente matriz para el análisis FO – FA – DO – DA, se realiza una ponderación de 1 o 0, esta depende de si existe una relación entre la fortaleza o debilidad con la oportunidad o amenaza, Coronel (2018) propone responder las siguientes preguntas para realizar la ponderación:

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

En el caso de que la respuesta sea positiva quiere decir que existe vinculación y se debe colocar el número 1, pero si la respuesta llega a ser negativa, no existe vinculación y se debe colocar el número 0. Las fortalezas o debilidades que se deben elegir son las que

superen el 50% de la suma máxima de posibles números 1 para toda la fila, como asuntos críticos. (Coronel, 2018)

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA "QUIMICALZEN"											
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Somos reconocidos y respetados a nivel nacional.	Realizamos envío a nivel nacional.	Estudiamos nuevas líneas de mercado.	Actualización de métodos para el tratamiento de aguas.	Los costos de la materia prima varían diariamente.	Nuestros precios no son competitivos en el mercado.	Se han perdido varios clientes.	Varios de los ex trabajadores se han vuelto nuestra competencia.		
FORTALEZAS	Contamos con activos que nos pueda servir como inversión.	0	1	1	1	1	1	1	0	6	1
	Creamos un plan de inversión para la compra de mercadería.	0	0	1	0	1	1	1	0	4	4
	Sabemos cómo trabajar con los productos para que sean eficientes para la resolución de problemas de nuestros clientes.	1	0	1	1	0	0	0	0	3	
	Identificamos los tipos de clientes que atendemos.	0	1	1	0	0	0	1	0	3	
	Formamos un equipo que esté dispuesto a sacar adelante a la empresa.	1	1	1	1	1	0	0	0	5	3
	Contamos con capacitación al personal.	0	1	1	1	1	1	0	1	6	2
DEBILIDADES	No contamos con los suficientes ingresos	0	1	0	0	1	1	1	0	4	3
	Actualmente no contamos con la disponibilidad de productos en bodega.	0	1	0	0	1	0	1	0	3	
	Al contar con un solo vehículo no se entregan los productos a tiempo.	1	1	0	0	0	0	1	0	3	
	Contamos con poca cartera de clientes que le represente a la empresa.	0	1	1	1	0	1	1	0	5	1
	No se cuenta con el personal suficiente para llevar los nuevos proyectos.	1	0	1	1	0	0	1	0	4	2

Tabla 8- Análisis FO – FA – DO – DA.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

Los asuntos estratégicos internos como críticos que han sido seleccionados son los siguientes:

ASUNTOS CRÍTICOS "QUIMICALZEN"	
FORTALEZAS	Contamos con activos que nos pueda servir como inversión.
	Creamos un plan de inversión para la compra de mercadería.
	Formamos un equipo que esté dispuesto a sacar adelante a la empresa.
	Contamos con capacitación al personal.
DEBILIDADES	No contamos con los suficientes ingresos mensuales.
	Contamos con poca cartera de clientes que le represente a la empresa.
	No se cuenta con el personal suficiente para llevar los nuevos proyectos.

Tabla 9- Asuntos críticos

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos

La evaluación de los asuntos estratégicos tiene como fin determinar la robustez estratégica de la empresa, mediante la matriz de asuntos estratégicos, podremos conocer si nuestros asuntos críticos son más robustos que nuestros asuntos estratégicos externos.

Para la elaboración de la matriz de asuntos estratégicos, se realizaron dos tablas, la primera es de los asuntos críticos (fortalezas y debilidades) y la segunda es de los asuntos estratégicos externos (oportunidades y amenazas). Cada tabla está conformada por: una ponderación, calificación y calificación ponderada. Las mismas que serán detalladas a continuación:

- Para la determinación de la ponderación se dio un porcentaje a cada asunto y la suma de los porcentajes debe dar un resultado del 100%.
- Para la determinación de la calificación se estableció un rango del uno al cuatro para cada asunto, considerando que,
 - 1 = debilidad mayor o amenaza mayor
 - 2 = debilidad menor o amenaza menor
 - 3 = fortaleza menor u oportunidad menor

- 4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor
- Para determinar la calificación ponderada se multiplicó la ponderación con la calificación.
- Finalmente se suman los valores de la calificación ponderada y el resultado mayor entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos es el que tiene una mayor robustez.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS "QUIMICALZEN"			
ASUNTOS CRÍTICOS "QUIMICALZEN"	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
Contamos con activos que nos pueda servir como inversión.	25%	4	1
Creamos un plan de inversión para la compra de mercadería.	3%	3	0,09
Formamos un equipo que esté dispuesto a sacar adelante a la empresa.	7%	4	0,28
Contamos con capacitación al personal.	15%	3	0,45
DEBILIDADES:			
No contamos con los suficientes ingresos mensuales.	15%	1	0,15
Contamos con poca cartera de clientes que le represente a la empresa.	20%	1	0,2
No se cuenta con el personal suficiente para llevar los nuevos proyectos.	15%	2	0,3
TOTAL	100%		2,47
ASUNTOS ESTRÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
Somos reconocidos y respetados a nivel nacional.	5%	3	0,15
Realizamos envió a nivel nacional.	15%	4	0,6
Estudiamos nuevas líneas de mercado.	15%	4	0,6
Actualización de métodos para el tratamiento de aguas.	10%	3	0,3
AMENAZAS:			
Los costos de la materia prima varían diariamente.	15%	1	0,15
Nuestros precios no son competitivos en el mercado.	10%	2	0,2
Se han perdido varios clientes.	25%	1	0,25
Varios de los ex trabajadores se han vuelto nuestra competencia.	5%	2	0,1
TOTAL	100%		2,35

Tabla 10- Matriz de la evaluación de los asuntos estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

A partir de este análisis se puede observar que los asuntos críticos tienen un porcentaje de 2,47 y el porcentaje de los asuntos estratégicos externos es de 2,35. Los resultados muestran que existe una mayor robustez en los asuntos críticos de la empresa. Por ende, es necesario plantear estrategias de valor que permita aumentar el desempeño de la empresa.

3.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Según Coronel (2018), las estrategias de valor son una serie de acciones propuestas con el fin de potenciar y gestionar los asuntos críticos que tienen relación con los asuntos estratégicos externos. Esta relación fue analizada anteriormente en la matriz “Análisis FO – FA – DO – DA.

Las estrategias FO (potencian a la empresa), es el cuadrante más fuerte debido a que aplica las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA (pueden ocurrir riesgos), son las que aprovechan las fortalezas internas para evitar o disminuir repercusiones de las amenazas externas. Las estrategias DO (plantean desafíos), son las que pretenden superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas. DA (tácticas defensivas), llegan a ser el cuadrante más débil. Son tácticamente defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, la empresa busca su supervivencia. (Talacón, 2006)

Según Coronel (2018) es importante considerar las siguientes interrogantes para resolver cada FO, FA, DO, DA:

- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejore el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza con la que se vincula?

ESTRATEGIA DE VALOR FO, FA, DO, DA		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Podemos potenciar la imagen de la empresa mediante una inversión adecuada.
	F1O2	Podemos mejorar el tiempo de entrega de los pedidos invirtiendo en nuevos vehículos.
	F1O3	Podemos invertir para implementar las nuevas líneas de mercado que se habían aprobado.
	F1O4	Podemos invertir en capacitaciones que se relaciona con la nueva tendencia de tratamiento de aguas.
	F2O1	Invetiremos en mercadería que este en buena calidad.
	F2O2	Contamos con vehículo para la entrega inmediata de la mercadería.
	F2O3	Podemos abastecernos con mercadería de las nuevas líneas aprobadas para trabajar.
	F2O4	Trabajamos con productos óptimos para los nuevos métodos para el tratamiento de agua.
	F3O1	Trabajamos con un equipo que está dispuesto a mantener en alto el nombre de la empresa.
	F3O2	Contamos con un equipo que se encarga de gestionar y organizar los envíos de las mercaderías a nivel nacional.
	F3O3	Trabajamos con personal que se encargue de aumentar las líneas de mercado.
	F3O4	Trabajamos con técnicos que se encarguen de actualizar los métodos para el tratamiento de aguas.
	F4O1	Capacitamos a nuestro personal para ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes.
	F4O2	Capacitamos a nuestro personal para gestionar el transporte de una manera eficiente.
	F4O3	Nuestro personal cuenta con una capacitación constante para detectar nuevas oportunidades de mercado.
	F4O4	Nuestro personal cuenta con una capacitación constante para actualizar las tendencias de nuestro mercado.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Estudiamos un plan de inversión de mercadería para lograr abastecer nuestro inventario y no depender de la fluctuación de costos de mercadería.
	F1A2	Analizaremos si nos conviene invertir en una importación para lograr trabajar con precios de mercado.
	F1A3	Recuperaremos a nuestros clientes, mediante una inversión de mercadería ofreciéndoles la entrega inmediata a precios de mercado.
	F1A4	Invetiremos en los conocimientos de nuestro personal para actualizar los métodos de trabajo, así como, en el servicio a ofrecer.
	F2A1	Estudiamos los productos que más varían en su precio para realizar la compra de esos productos en la época que más nos conviene.
	F2A2	Negociamos internacionalmente la compra de los productos que más se comercializan para ofrecer a nuestros clientes precios competitivos.
	F2A3	Abastecemos nuestro inventario con productos de mayor comercialización ofreciéndoles a los clientes perdidos un mejor servicio y precios competitivos.
	F2A4	Realizamos un estudio de mercado con el fin de conocer los productos que mi competencia trabaja y los precios que ofrecen a sus clientes.
	F3A1	Contamos con el personal idóneo que nos ayuda a tomar las mejores decisiones para la determinación de costos.
	F3A2	Contamos con un personal que analiza los precios de nuestra competencia.
	F3A3	Trabajamos con un personal que se ha encargado de recuperar varios de los clientes perdidos.
	F3A4	Fidelizamos a nuestro personal para que no trabaje ni se vuelva parte de nuestra competencia.
	F4A1	Nos capacitamos para obtener los costos reales.

	F4A2	Nos capacitamos para obtener los mejores precios del mercado.
	F4A3	Contamos con capacitaciones que nos ayuden en la recuperación de clientes.
	F4A4	Contamos con capacitaciones constantes que nos permita sobresalir ante nuestra competencia.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Aumentaremos los ingresos mensuales, para no quedar mal con nuestros clientes.
	D1O2	Gestionaremos un plan de viajes mensuales y semanales para no tener inconvenientes con la falta de ingresos.
	D1O3	Analizaremos las nuevas líneas de mercado que nos permita aumentar los ingresos mensuales.
	D1O4	Implementaremos métodos eficientes de tratamiento de aguas que nos permita aumentar las ventas mensuales.
	D2O1	Aumentaremos el prestigio de la empresa, así como la cartera de clientes.
	D2O2	Aumentaremos la cartera de clientes a nivel local, para no tener inconvenientes futuras con el transporte.
	D2O3	Implementaremos nuevas líneas de mercado para aumentar mi cartera de clientes.
	D2O4	Actualizaremos los servicios de tratamiento de aguas para ser los pioneros a nivel nacional y aumentar mi volumen de clientes.
	D3O1	Aumentaremos nuestro personal con el fin de ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.
	D3O2	Estudiaremos a nuestro personal para ver si es el idoneo en la gestión de envío de mercadería.
	D3O3	Implementaremos un equipo de proyectos para el aumento de líneas de mercado.
	D3O4	Aumentaremos el personal y los capacitaremos con las nuevas metodologías de tratamiento de aguas.
	ESTRATEGIAS DA	D1A1
D1A2		Negociaremos con nuestros proveedores para que nos reduzcan los precios de la mercadería.
D1A3		Negociaremos con nuestros proveedores para abastecer de mercadería la bodega y lograr cumplir con los pedidos de nuestros clientes sin correr el riesgo de perderlos.
D1A4		Crearemos alianzas estratégicas que nos permitan superar a nuestros competidores.
D2A1		Crear alianzas estratégicas que nos permita reducir los costos de materia prima para aumentar mi cartera de cliente.
D2A2		Crearemos alianzas estratégicas que deseen invertir, para reducir mis costos y pueda ofrecer precios competitivos.
D2A3		Crearemos nuevas líneas de mercado que sean necesarios para nuestros clientes perdidos y así lograr aumentar la cartera de clientes.
D2A4		Aumentaremos nuestros clientes, mediante la implementación de nuevas líneas de productos y servicios que mi competencia no cuente.
D3A1		Aumentaremos nuestro personal que sea capaz de reducir los costos de mi materia prima.
D3A2		Crearemos alianzas estratégicas que nos permita trabajar con precios competitivos.
D3A3		Contrataremos a más personal que sea capaz de recuperar a mis clientes perdidos y que sea capaz de aumentar la cartera de clientes.
D3A4		Fidelizaremos al nuevo personal para que no se vuelva parte de nuestra competencia.

Tabla 11- Matriz de estrategia de valor FO, FA, DO, DA.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.7. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos representan los resultados necesarios que una empresa deba alcanzar a largo plazo, los mismos que se encuentran direccionados a cumplir su visión, misión y valores estratégicos. Deben ser cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos. (González Fernández & Ramos de Las Heras, 2018)

Lo que quiere decir que los objetivos estratégicos representan a los objetivos a largo plazo, es decir, se deben proyectar a un plazo de 3 a 5 años, con el fin de cumplir la visión, misión y los valores estratégicos, dando un direccionamiento estratégico a la empresa.

Teniendo presente esta definición se presentan los objetivos estratégicos de Quimicalzen.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS "QUIMICALZEN"			
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIA DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Contamos con activos que nos pueda servir como inversión.	F1O1	Podemos potenciar la imagen de la empresa mediante una inversión adecuada.	Implementar un plan de inversión que potencie un 75% la rentabilidad de la empresa hasta el año 2026.
	F1O2	Podemos mejorar el tiempo de entrega de los pedidos invirtiendo en nuevos vehículos.	
	F1O3	Podemos invertir para implementar las nuevas líneas de mercado que se habían aprobado.	
	F1O4	Podemos invertir en capacitaciones que se relacione con la nueva tendencia de tratamiento de aguas.	
	F1A1	Estudiamos un plan de inversión de mercadería para lograr abastecer nuestro inventario y no depender de la fluctuación de costos de mercadería.	
	F1A2	Analizaremos si nos conviene invertir en una importación para lograr trabajar con precios de mercado.	
	F1A3	Recuperaremos a nuestros clientes, mediante una inversión de mercadería ofreciéndoles la entrega inmediata a precios de mercado.	
	F1A4	Invertiremos en los conocimientos de nuestro personal para actualizar los métodos de trabajo, así como, en el servicio	

Creamos un plan de inversión para la compra de mercadería.	F2O1	Invetiremos en mercadería que este en buena calidad.	Abastecer un 95% nuestro inventario hasta el año 2028.
	F2O2	Contamos con vehículo para la entrega inmediata de la mercadería.	
	F2O3	Podemos abastecemos con mercadería de las nuevas líneas aprobadas para trabajar.	
	F2O4	Trabamos con productos óptimos para los nuevos métodos para el tratamiento de agua.	
	F2A1	Estudiamos los productos que más varían en su precio para realizar la compra de esos productos en la época que más nos conviene.	
	F2A2	Negociamos internacionalmente la compra de los productos que más se comercializan para ofrecer a nuestros clientes precios competitivos.	
	F2A3	Abastecemos nuestro inventario con productos de mayor comercialización ofreciendoles a los clientes perdidos un mejor servicio y precios competitivos.	
	F2A4	Realizamos un estudio de mercado con el fin de conocer los productos que mi competencia trabaja y los precios que ofrecen a sus clientes.	
Formamos un equipo que este dispuesto a sacar adelante a la empresa.	F3O1	Trabajamos con un equipo que está dispuesto a mantener en alto el nombre de la empresa.	Mejorar un 85% los procedimientos internos de la empresa hasta el año 2028.
	F3O2	Contamos con un equipo que se encarga de gestionar y organizar los envios de las mercaderías a nivel nacional.	
	F3O3	Trabajamos con personal que se encargue de aumentar las líneas de mercado.	
	F3O4	Trabajamos con técnicos que se encarguen de actualizar los métodos para el tratamiento de aguas.	
	F3A1	Contamos con el personal idóneo que nos ayuda a tomar las mejores decisiones para la determinación de costos.	
	F3A2	Contamos con un personal que analiza los precios de nuestra competencia.	
	F3A3	Trabajamos con un personal que se ha encargado de recuperar varios de los clientes perdidos.	
	F3A4	Fidelizamos a nuestro personal para que no trabaje ni se vuelva parte de nuestra competencia.	

Contamos con capacitación al personal.	F401	Capacitamos a nuestro personal para ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes.	Ejecutar 100 capacitaciones estratégicas a los distintos departamentos de la empresa hasta el año 2028.
	F402	Capacitamos a nuestro personal para gestionar el transporte de una manera eficiente.	
	F403	Nuestro personal cuenta con una capacitación constante para detectar nuevas oportunidades de mercado.	
	F404	Nuestro personal cuenta con una capacitación constante para actualizar las tendencias de nuestro mercado.	
	F4A1	Nos capacitamos para obtener los costos reales.	
	F4A2	Nos capacitamos para obtener los mejores precios del mercado.	
	F4A3	Contamos con capacitaciones que nos ayuden en la recuperación de clientes.	
	F4A4	Contamos con capacitaciones constantes que nos permita sobresalir ante nuestra competencia.	
No contamos con los suficientes ingresos mensuales.	D101	Aumentaremos los ingresos mensuales, para no quedar mal con nuestros clientes.	Incrementar 5 líneas de productos hasta el año 2028.
	D102	Gestionaremos un plan de viajes mensuales y semanales para no tener inconvenientes con la falta de ingresos.	
	D103	Analizaremos las nuevas líneas de mercado que nos permita aumentar los ingresos mensuales.	
	D104	Implementaremos métodos eficientes de tratamiento de aguas que nos permita aumentar las ventas mensuales.	
	D1A1	Negociaremos con nuestros proveedores para sacar crédito y poder realizar una compra grande de mercadería.	
	D1A2	Negociaremos con nuestros proveedores para que nos reduzcan los precios de la mercadería.	
	D1A3	Negociaremos con nuestros proveedores para abastecer de mercadería la bodega y lograr cumplir con los pedidos de nuestros clientes sin correr el riesgo de perderlos.	
	D1A4	Crearemos alianzas estratégicas que nos permitan superar a nuestros competidores.	

Contamos con poca cartera de clientes.	D2O1	Aumentaremos el prestigio de la empresa, así como la cartera de clientes.	Aumentar un 75% la cartera de clientes hasta el año 2028.
	D2O2	Aumentaremos la cartera de clientes a nivel local, para no tener inconvenientes futuras con el transporte.	
	D2O3	Implementaremos nuevas líneas de mercado para aumentar mi cartera de clientes.	
	D2O4	Actualizaremos los servicios de tratamiento de aguas para ser los pioneros a nivel nacional y aumentar mi volumen de clientes.	
	D2A1	Crear alianzas estratégicas que nos permita reducir los costos de materia prima para aumentar mi cartera de cliente.	
	D2A2	Crearemos alianzas estratégicas que deseen invertir, para reducir mis costos y pueda ofrecer precios competitivos.	
	D2A3	Crearemos nuevas líneas de mercado que sean necesarios para nuestros clientes perdidos y así lograr aumentar la cartera de clientes.	
	D2A4	Aumentaremos nuestros clientes, mediante la implementación de nuevas líneas de productos y servicios que mi competencia no cuente.	
No se cuenta con el personal suficiente para llevar los nuevos proyectos.	D3O1	Aumentaremos nuestro personal con el fin de ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.	Contratar a 10 trabajadores y crear 5 alianzas estratégicas que sean capaces de hacer crecer a la empresa hasta el año 2028.
	D3O2	Estudiaremos a nuestro personal para ver si es el idóneo en la gestión de envío de mercadería.	
	D3O3	Implementaremos un equipo de proyectos para el aumento de líneas de mercado.	
	D3O4	Aumentaremos el personal y los capacitaremos con las nuevas metodologías de tratamiento de aguas.	
	D3A1	Aumentaremos nuestro personal que sea capaz de reducir los costos de mi materia prima.	
	D3A2	Crearemos alianzas estratégicas que nos permita trabajar con precios competitivos.	
	D3A3	Contrataremos a más personal que sea capaz de recuperar a mis clientes perdidos y que sea capaz de aumentar la cartera de clientes.	
	D3A4	Fidelizaremos al nuevo personal para que no se vuelva parte de nuestra competencia.	

Tabla 12- Definición de los objetivos estratégicos.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.8. Indicadores claves

A los indicadores claves de desempeño se los puede definir como una herramienta que ayuda a medir el desempeño del negocio en base a sus objetivos estratégicos. Según Coronel (2018), los indicadores claves de desempeño son las relaciones de variables u otros factores relevantes, referidos a los asuntos críticos y las estrategias de valor

declarados. Son de naturaleza cualitativa o cuantitativa, se pueden emplear para evaluar situaciones, la evolución o tendencia de asuntos y el desarrollo para alcanzar los objetivos estratégicos.

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO "QUIMICALZEN"		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	
Implementar un plan de inversión que potencie un 75% la rentabilidad de la empresa hasta el año 2026.	Rentabilidad sobre activos	$= \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos totales}}$
Abastecer un 95% nuestro inventario hasta el año 2028.	Porcentaje de compra	$= \frac{\text{Compra de mercadería para inventario}}{\text{Compra total}}$
Mejorar un 85% los procedimientos internos de la empresa hasta el año 2028.	Productividad	$= \text{Eficacia} * \text{Eficiencia}$
Ejecutar 100 capacitaciones estratégicas a los distintos departamentos de la empresa hasta el año 2028.	Porcentaje de capacitaciones	$= \frac{\text{Capacitaciones eficientes}}{\text{Total de capacitaciones}}$
Incrementar 5 líneas de productos hasta el año 2028.	Porcentaje de proyectos	$= \frac{\text{Proyectos realizados}}{\text{Total de proyectos}}$
Aumentar un 75% la cartera de clientes hasta el año 2028.	Porcentaje de clientes	$= \frac{\text{Clientes actuales}}{\text{Clientes totales}}$
Contratar a 10 trabajadores y crear 5 alianzas estratégicas que sean capaces de hacer crecer a la empresa hasta el año 2028.	Porcentaje de capital humano	$= \frac{\text{Número de trabajadores actuales}}{\text{Número total de trabajadores al año}}$

Tabla 13- Definición de los indicadores claves de desempeño.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.9. Cuadro de mando integral

Según Kaplan & Norton (2002) el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de medición táctico u operativo. Las empresas utilizan el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica a largo plazo. Éste les permite tener un enfoque de medición a los procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar, traducir o transformar la visión estratégica.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Su estructura se basa en cuatro perspectivas.

- Perspectiva económica y financiera.
- Perspectiva del cliente y otros stakeholders.

- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para la aplicación del CMI se requiere de dos herramientas que son: el mapa estratégico y el tablero de control.

3.10. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la relación visual que existen entre los objetivos estratégicos. Su objetivo es facilitar la descripción del proceso de transformación de los activos intangibles de la empresa en resultados tangibles. (Coronel, 2018) La implementación de la herramienta permitirá a la empresa analizar y comprender el qué hacer, cómo se va a medir y la forma en que se van a evaluar los resultados.

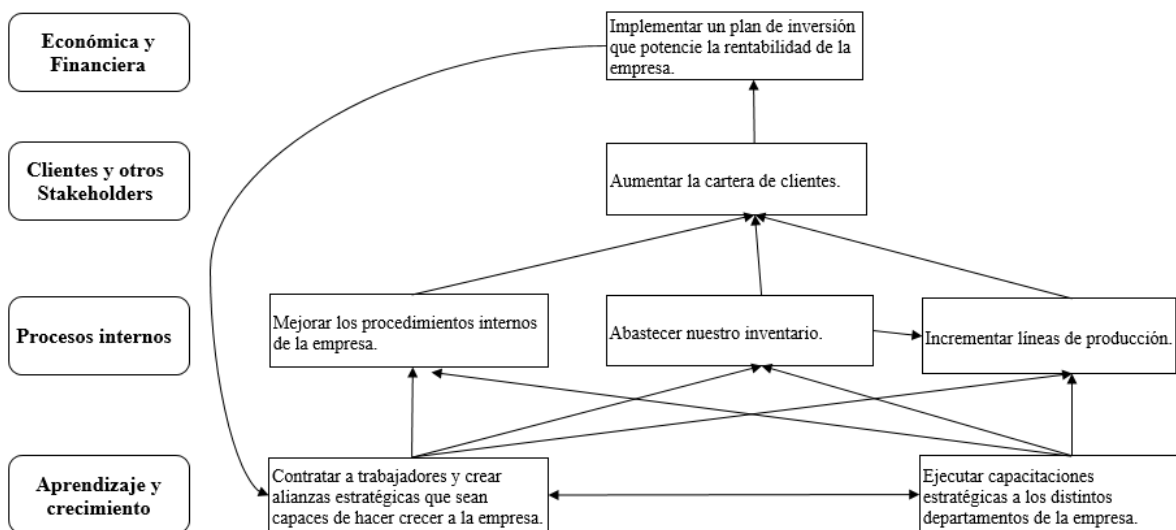


Tabla 14- Mapa estratégico.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.11. Tablero de Control

El tablero de control es una matriz que integra la información básica sobre los principales componentes del proceso de gestión estratégica de la organización, de esta manera se posibilita la elaboración de la planificación, el seguimiento de la implementación, el control, la retroalimentación de los resultados y su efectiva difusión entre todos los interesados. (Coronel, 2018)

El tablero de control de Quimicalzen se presenta a continuación.

TABLERO DE CONTROL "QUIMICALZEN"						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Económica y Finanzasa	Productividad	Contamos con activos que nos pueda servir como inversión.	Implementar un plan de inversión que potencie un 75% la rentabilidad de la empresa hasta el año 2026.	Rentabilidad sobre activos	Contamos con bienes que no son indispensables para la empresa y nos puede servir como inversión.	\$ 300,00
					Mediante la inversión requerida de los bienes de los activos, implementaremos un plan de pagos a deudas antiguas, inversiones futuras, mejorar imagen de la empresa, entre otras.	\$ 100,00
					Se implementarán y controlarán políticas financieras para un mejor manejo del dinero de la empresa.	\$ 500,00
Clientes y otros Stakeholders	Relación comercial con clientes	Contamos con poca cartera de clientes.	Aumentar un 75% la cartera de clientes hasta el año 2028.	Porcentaje de clientes	Debido a la poca cartera de clientes es necesario realizar un estudio de los clientes perdidos, los prospectos y los futuros clientes que la empresa a considerado trabajar. Con el objetivo de brindarles nuevas negociaciones que sean innovadoras, atractivas y convenientes para ellos como para nosotros.	\$ 1.190,00
					Una vez identificado los problemas de la empresa, se trabajará en mejorar los precios de nuestros productos, así como el servicio, la presentación de los productos y los tiempos de entrega de la mercadería.	\$ 2.250,00
					Sabemos que para la retención de clientes es importante darles seguimiento, mejorar la atención, saber como se sientes, hacerles participe de nuestras actividades, facilidades de pedidos de los productos, etc. esto lo lograremos mediante la página web, las redes sociales y un excelente personal.	\$ 3.000,00
					Es necesario que la empresa empiece a tener un crecimiento de negociaciones.	\$ 590,00

Procesos Internos	Capital humano	Formamos un equipo que esté dispuesto a sacar adelante a la empresa.	Mejorar un 85% los procedimientos internos de la empresa hasta el año 2028.	Porcentaje de procesos	Es necesario que la empresa trabaje con procesos internos específicos, que facilite y califique el rendimiento de sus trabajadores.	\$ 1.100,00
	Gestión de proveedores	Creamos un plan de inversión para la compra de mercadería.	Abastecer un 95% nuestro inventario hasta el año 2028.	Porcentaje de compra	Si bien es cierto la empresa no se siente capaz de negociar con sus proveedores actuales, se ha visto la necesidad de conseguir nuevos proveedores, los cuales nos permitan negociar con ellos	\$ 1.600,00
					Al tener como competencia a nuestros proveedores, se ha visto la necesidad de realizar importaciones directas con los fabricantes de cada producto.	\$ 150.000,00
	Innovación de productos	No contamos con los suficientes ingresos mensuales.	Incrementar 5 líneas de productos hasta el año 2028.	Productividad	La empresa en la actualidad no cuenta con la disponibilidad de varios de los productos, es por ello que se implementará una política de inventario, la misma que disminuirá la variación de costos, aumentará la disponibilidad de productos, y mejorará la relación con nuestros clientes.	\$ 500,00
				Es importante que la empresa empiece a identificar nuevas oportunidades de mercado, en caso de que sea necesario pueda diseñar y desarrollar el producto o servicio, se realice un estudio de mercado y logre lanzar nuevas líneas.	\$ 25.475,00	
Aprendizaje y Crecimiento	Capital humano	No se cuenta con el personal suficiente para llevar los nuevos proyectos.	Contratar a 10 trabajadores y crear 5 alianzas estratégicas que sean capaces de hacer crecer a la empresa hasta el año 2028.	Porcentaje de capital humano	Si bien es cierto a la empresa se le dificulta realizar ciertas actividades por falta de personal, es por ello que se analizará que departamento es el que necesita el aumento de personal o caso contrario se pueda lograr realizar una alianza estratégica con externos.	\$ 6.000,00
	Capital humano	Contamos con capacitación al personal.	Ejecutar 100 capacitaciones estratégicas a los distintos departamentos de la empresa hasta el año 2028.	Porcentaje de capacitaciones	La empresa en la actualidad cuenta con un personal joven, los mismos que no cuentan con mucha experiencia laboral. Es por ello que se ha visto la necesidad de realizar capacitaciones continuas a los distintos departamentos, con el fin de potenciar las capacidades y conocimientos de nuestros trabajadores.	\$ 1.000,00

Tabla 15- Tablero de control.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

3.12. Propuesta de Matriz para la implementación del plan estratégico

La matriz para la implementación del plan estratégico, es una herramienta que documenta la estrategia y define las actividades que se realizarán en un procedimiento estructurado. La matriz nos permite identificar los avances, controlar el tiempo y los recursos requeridos para la ejecución de los objetivos.

Según Coronel (2018) un plan estratégico básico debe estar estructurado de la siguiente manera:

- Estrategia empresarial.
- Estrategias integrales de valor.
- Cronograma de trabajo.
- Recursos de personal y físico.
- Responsable primario y de apoyo.
- Objetivos estratégicos.
- Evidencia.

A continuación, se presenta la matriz para la implementación del plan estratégico de Quimicalzen.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO "QUIMICALZEN"																												
ESTRATEGIA EMPRESARIAL		Quimicalzen cuenta con un gran prestigio por la experiencia que cuenta al estar en el mercado por más de 21 años, sin embargo, cuenta con diversos problemas por no contar con una buena organización interna, es por ello que se implementarán políticas internas y se otorgarán responsabilidades para la ejecución de distintos procesos, con el fin de contar con un crecimiento empresarial.																										
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABILIDADES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIA (medios de verificación)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Humanos	Físicos	\$	Primario	Apoyo			
Contamos con bienes que no son indispensables para la empresa y nos puede servir como inversión.																						Gerente	Sistema contable	\$ 300,00	Gerente	Contador	Implementar un plan de inversión que potencie un 75% la rentabilidad de la empresa hasta el año 2026.	Activos de la empresa.
Mediante la inversión requerida de los bienes de los activos, implementaremos un plan de pagos a deudas antiguas, inversiones futuras, mejorar imagen de la empresa, entre otras.																						Gerente		\$ 100,00	Gerente	Ing. Financiero		Plan de uso de la inversión de los activos de la empresa
Se implementarán y controlarán políticas financieras para un mejor manejo del dinero de la empresa.																						Departamento contable		\$ 500,00	Contador	Ing. Financiero		Política financiera
Debido a la poca cartera de clientes es necesario realizar un estudio de los clientes perdidos, los prospectos y los futuros clientes que la empresa a considerado trabajar. Con el objetivo de brindarles nuevas negociaciones que sean innovadoras, atractivas y																						Departamento de ventas		\$ 1.190,00	Vendedor	Ing. Marketing	Aumentar un 75% la cartera de clientes hasta el año 2028.	Porcentaje de negociaciones
Una vez identificado los problemas de la empresa, se trabajará en mejorar los precios de nuestros productos, así como el servicio, la presentación de los productos y los tiempos de entrega de la																						Departamento comercial		\$ 2.250,00	Ing. Comercial	Contador		Porcentaje de clientes satisfechos
Sabemos que para la retención de clientes es importante darles seguimiento, mejorar la atención, saber como se sienten, hacerles participe de nuestras actividades, facilidades de pedidos de los productos, etc. esto lo lograremos mediante la página web, las redes sociales y un excelente personal.																						Departamento de marketing	Página web y redes sociales	\$ 3.000,00	Ing. Marketing	Ing. Comercial		Porcentaje de nuevos clientes
Es necesario que la empresa empiece a tener un crecimiento de negociaciones.																						Departamento de ventas		\$ 590,00	Vendedor	Ing. Marketing	Porcentaje de negociaciones	

Es necesario que la empresa trabaje con procesos internos específicos, que facilite y califique el rendimiento de sus																				Departament o administrativ o		\$ 1.100,00	Ing. De la Producción y Operacione		Mejorar un 85% los procedimientos internos de la empresa hasta el año 2028.	Porcentaje de rendimiento de los trabajadores
Si bien es cierto la empresa no se siente capaz de negociar con sus proveedores actuales, se ha visto la necesidad de conseguir nuevos proveedores, los cuales nos permitan negociar con ellos.																				Departament o comercial		\$ 1.600,00	Ing. Comercial	Gerente	Abastecer un 95% nuestro inventario hasta el año 2028.	Porcentaje de aumento de proveedores.
Al tener como competencia a nuestros proveedores, se ha visto la necesidad de realizar importaciones directas con los fabricantes de cada producto.																				Departament o comercial		\$ 150.000,00	Ing. Comercial			Mercadería importada
La empresa en la actualidad no cuenta con la disponibilidad de varios de los productos, es por ello que se implementará una política de inventario, la misma que disminuirá la variación de costos, aumentará la disponibilidad de productos, y mejorará la relación con nuestros clientes.																				Departament o administrativ o		\$ 500,00	Ing. De la Producción y Operacione s	Contador		Mercadería en bodega
Es importante que la empresa empiece a identificar nuevas oportunidad de mercado, en caso de que sea necesario pueda diseñar y desarrollar el producto o servicio, se realice un estudio de mercado y logre lanzar nuevas																				Departament o técnico		\$ 25.475,00	Técnico	Ing. Comercial	Incrementar 5 líneas de productos hasta el año 2028.	Líneas implementadas.

Si bien es cierto a la empresa se le dificulta realizar ciertas actividades por falta de personal, es por ello que se analizará que departamento es el que necesita el aumento de personal o caso contrario se pueda lograr realizar una alianza estratégica con		Departamento administrativo		\$ 6.000,00	Ing. De la Producción y Operaciones	Contador	Contratar a 10 trabajadores y crear 5 alianzas estratégicas que sean capaces de hacer crecer a la empresa hasta el año 2028.	Personal contratado y nuevas alianzas estratégicas.
La empresa en la actualidad cuenta con un personal joven, los mismos que no cuentan con mucha experiencia laboral. Es por ello que se ha visto la necesidad de realizar capacitaciones continuas a los distintos departamentos, con el fin de potenciar las capacidades y conocimientos de nuestros		Departamento administrativo		\$ 1.000,00	Ing. De la Producción y Operaciones		Ejecutar 100 capacitaciones estratégicas a los distintos departamentos de la empresa hasta el año 2028.	Número de capacitaciones ejecutadas.

Tabla 16- Matriz para la Implementación del Plan Estratégico.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

La planificación a corto plazo es el último paso para la ejecución de la planeación estratégica. Es una herramienta que define los aspectos que crean valor en una organización, los mismos que se llegan a desarrollar en un tiempo máximo de un año. Además, la planeación a corto plazo nos permite desarrollar el mecanismo necesario para llegar a obtener los resultados deseados de la planificación a largo plazo. (Coronel, 2018)

El control de la planificación a corto plazo, nos permite asegurar que el plan estratégico está direccionado para el cumplimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa.

4.1. Objetivo a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son declaraciones que nos permiten alcanzar los resultados específicos, con el objetivo de lograr cuantificar el rendimiento de la organización, tomando como base los objetivos a largo plazo. Los objetivos a corto plazo deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales; deben ser formulados acorde a cada área funcional de la empresa. (Coronel, 2018)

A continuación, se presentan los objetivos a corto plazo de Quimicalzen.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Implementar un plan de inversión que potencie un 75% la rentabilidad de la empresa hasta el año 2026.	Implementar un plan de inversión que potencie un 30% la rentabilidad de la empresa hasta el año 2023.
Aumentar un 75% la cartera de clientes hasta el año 2028.	Aumentar un 30% la cartera de clientes hasta el año 2023.
Mejorar un 85% los procedimientos internos de la empresa hasta el año 2028.	Mejorar un 65% los procedimientos internos de la empresa hasta el año 2023.
Abastecer un 95% nuestro inventario hasta el año 2028.	Abastecer un 50% nuestro inventario hasta el año 2023.
Incrementar 5 líneas de productos hasta el año 2028.	Incrementar 1 línea de productos o servicios hasta el año 2023.
Contratar a 10 trabajadores y crear 5 alianzas estratégicas que sean capaces de hacer crecer a la empresa hasta el año 2028.	Contratar a 3 trabajadores y crear 3 alianzas estratégicas que sean capaces de hacer crecer a la empresa hasta el año 2023.
Ejecutar 100 capacitaciones estratégicas a los distintos departamentos de la empresa hasta el año 2028.	Ejecutar 48 capacitaciones estratégicas a los distintos departamentos de la empresa hasta el año 2023.

Tabla 17- Objetivos a corto plazo

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

4.2. Plan operativo anual

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta que nos permite obtener información de una manera estructurada acerca del proceso a planificación a corto plazo, su realización nos permitirá concretar los objetivos a corto plazo. Es necesario que el POA se encuentre alineado al plan estratégico, debido a que por medio del mismo se visualizará como se ha llevado el proceso de planeación estratégica dentro de la empresa.

A continuación, se presenta la matriz para la implementación del plan operativo anual de Quimicalzen.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL "QUIMICALZEN"																				
ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	Se realizarán inversiones que le permitirá a Quimicalze abastecerse de mercadería, con el fin de mejorar el tiempo de entrega de los pedidos de sus clientes. Así como también, mejorará en los procesos internos, su imagen y metodos de negociación ya sea con sus proveedores, como con sus clientes. Y para finalizar la empresa se preocupará en capacitar y preparar a su trabajadores.																			
	ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTOS	RESPONSABILIDADES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIA
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humanos	Fisicos	Primario		Apoyo			
Realizaremos un estudio del balance general del 2022 de la empresa, con el fin de conocer cuales son los activos, los gastos mensuales, la cuenta por cobrar y la cuenta por pagar, con el fin de realizar e implementar un plan de pagos de las deudas antiguas y un plan de inversión para el funcionamiento de														Gerente	Sistema contable	\$ 300,00	Gerente	Contador	Implementar un plan de inversión que potencie un 30% la rentabilidad de la empresa hasta el año 2023.	Balance general
Realizaremos políticas financieras y contables con el fin de controlar los movimientos de la empresa.														Departamento contable		\$ 100,00	Contador	Ing. Financiero		Mejoras en los departamentos de contabilidad y financiero
Realizaremos reportes y reuniones quincenales, mensuales, trimestrales y anuales con el fin de conocer las proyecciones, el comportamiento y las mejoras de la empresa.														Departamento contable		\$ 95,00	Contador			Reportes realizados
Realizaremos estrategias para que nuestros precios sean competitivos.														Departamento contable		\$ 90,00	Contador	Ing. Comercial		Precios de mercado
Analizaremos los motivos por las que se han perdido gran parte de la cartera de clientes, con el fin de implementar estrategias de recuperar a los clientes perdidos y para evitar seguir perdiendo a más clientes.														Departamento de ventas		\$ 120,00	Vendedor	Técnico	Aumentar un 30% la cartera de clientes hasta el año 2023.	Cartera de clientes
Crearemos nuevas estrategias de negociación y retención de clientes con el fin de que crezca nuestra cartera de clientes.														Departamento de ventas		\$ 118,00	Vendedor	Ing. Marketing		Cartera de clientes
Mejoraremos el servicio y la atención que se les brinda a los clientes, así como también, la presentación de los productos.														Departamento de marketing	Envases y etiquetas	\$ 450,00	Ing. Marketing	Vendedor		Calificación del cliente
Mejoraremos el manejo de redes sociales y pagina web de la empresa.														Departamento de marketing	Redes sociales y pagina web	\$ 600,00	Ing. Marketing			Estadísticas de redes sociales y página web

Realizaremos estandarización de procesos y delegar funciones a cada trabajador.															Departamento administrativo		\$ 100,00	Ing. De la Producción y Operaciones		Mejorar un 65% los procedimientos internos de la empresa hasta el año 2023.	Responsabilidades del trabajador.
Realizaremos evaluaciones del comportamiento de los trabajadores.															Departamento administrativo		\$ 120,00	Ing. De la Producción y Operaciones			Resultados de las evaluaciones.
Realizaremos negociaciones constantes con los proveedores para mejorar los precios y los servicios de ellos hacia nosotros.															Departamento de comercial		\$ 160,00	Ing. Comercial	Gerente	Abastecer un 50% nuestro inventario hasta el año 2023.	Cartera de proveedores
Conseguiremos nuevos proveedores que su giro de negocio esten dentro y fuera del Ecuador.															Departamento de comercial		\$ 160,00	Ing. Comercial	Gerente		Cartera de proveedores
Realizaremos importaciones de los ciertos productos.															Departamento de comercial		\$ 20.000,00	Ing. Comercial			Importaciones realizadas
Realizar un estudio de cuanta mercaderia necesitamos tener en inventario para poder cumplir con nuestros clientes a tiempo.															Departamento administrativo		\$ 100,00	Ing. De la Producción y Operaciones	Contador		Productos en bodega
Identificar una nueva línea de productos o servicios que podemos ofrecer a nuestros clientes.															Departamento de ventas		\$ 95,00	Vendedor	Ing. Marketing	Incrementar 1 línea de productos o servicios hasta el año 2023.	Propuestas de proyectos
Diseñar el producto, realizar estudio de mercado, e implementar una nueva línea de productos o servicios.															Departamento de marketing	Materia prima, envase, etiquetas, etc.	\$ 5.000,00	Ing. Marketing	Ing. Comercial		Proyecto en el mercado
Crear nuevas alianzas estratégicas.															Departamento administrativo		\$ 300,00	Ing. De la Producción y Operaciones		Contratar a 2 trabajadores y crear 1 alianza estratégica que sean capaces de hacer crecer a la empresa hasta el año 2023.	Alianzas estratégicas
Contratar nuevo personal para que cubran los departamentos.															Departamento administrativo		\$ 900,00	Ing. De la Producción y Operaciones			Nuevo personal
Realizar capacitaciones semanales para los distintos departamentos de la empresa.															Departamento administrativo	Infocus, materiales para la capacitación, certificados.	\$ 200,00	Ing. De la Producción y Operaciones		Ejecutar 48 capacitaciones estratégicas a los distintos departamentos de la empresa hasta el año 2023.	Capcitaciones realizadas

Tabla 18- Matriz para la implementación del Plan Operativo Anual.

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

CAPÍTULO 5: MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS

5.1. Identificación y definición de los procesos.

Un sistema de negocios está compuesto por procesos, los mismo que deberán satisfacer las necesidades de la organización. Es por ello que este capítulo se basa en identificar y gestionar la sistematización de los procesos para que se pueda cumplir la planeación estratégica planteada para Quimicalzen de una forma eficiente y efectiva.

Dentro del capítulo se exponen distintas herramientas de gestión por procesos, con el fin de lograr analizar cuidadosamente los procesos internos de Quimicalzen.

5.2. Cadena de valor

Si bien es cierto ya se había realizado la cadena de valor de Michael Porter en el capítulo 4, sección 4,2; sin embargo, es importante reconsiderarlo en este capítulo.

CADENA DE VALOR "Quimicalzen"				
Contabilidad y financiero: No existe control en la contabilidad. No existen control financiero. Problemas de liquidez.				
Administrativo: La empresa cuenta con poco personal. Falta de capacitación al personal. Falta de motivación al personal. Confusión del personal en sus funciones cotidianas.				
Desarrollo tecnológico: Solo se trabaja con un sistema contable.				
Compras: Se realizan las Compras según a las necesidades diarias. Los proveedores se encuentran en otras ciudades. Sin planificación de compras. No existe responsable de compras.				
Logística Interna Mal control de inventario Aseo y almacenamiento regular. Sin control de recepción de pedidos.	Operaciones Producción bajo pedido. Utencios de producción en mal estado. Pocas maquinas de producción. Mala producción	Logística Externa Envío de pedidos Pedidos con mala presentación. Distribución de pedidos a los clientes.	Mercadeo y ventas Sin manejo de redes sociales y página web. Experiencia en el mercado. Mala planeación de ventas. Sin medios publicitarios.	Servicio Post Venta Análisis fisico-químico mensual Mal seguimiento a los clientes.

Margen

Tabla 19- Cadena de valor.
 Fuente: Michael Porter
 Elaborado por: Pamela Zenteno H.

Como se puede observar en la Cadena de Valor de Quimicalzen, la empresa cuenta con falencias organizativas, tanto en las actividades principales (logística interna, operaciones, logística externa, mercado y ventas y servicio post venta), como en las actividades de apoyo (Contabilidad y financiero, administrativo, desarrollo tecnológico y compras).

5.3. Mapa de procesos

Anteriormente en el capítulo 4, sección 4,2 fue expuesto nuestro mapa de procesos, el cual, indica los procesos estratégicos, claves y de soporte de Quimicalzen. Sin embargo, es necesario reconsiderarlo en este capítulo.

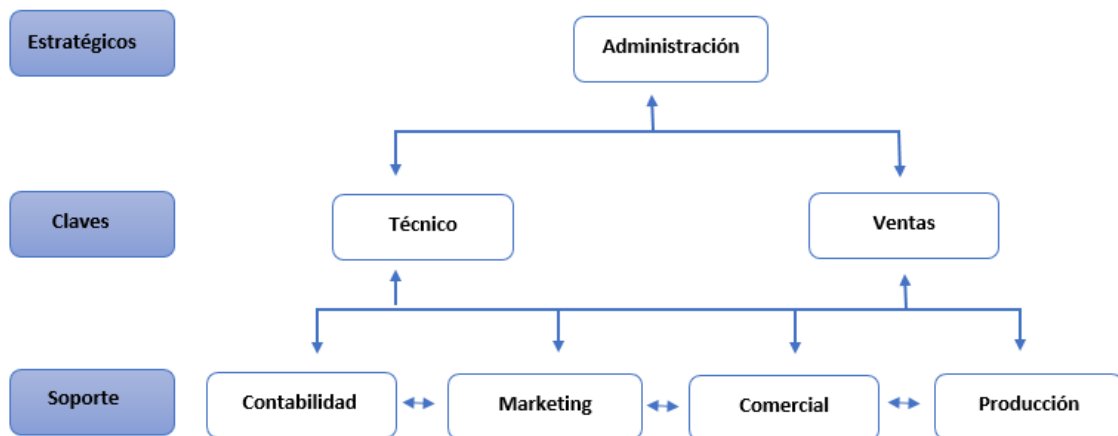


Tabla 20- Mapa de procesos.
Fuente: (Coronel, 2018)
Elaborado por: Pamela Zenteno H.

Para un mayor aprovechamiento de los procesos, se ha visto la necesidad de realizar un macro proceso que le permita a Quimicalzen alcanzar su planeación estratégica planteada anteriormente.

Como se puede observar en el Anexo 1, Quimicalzen está compuesto por 9 procesos que permiten el funcionamiento de la empresa que son: Administración, Bodega, Plantas de Tratamiento de Aguas, Ventas, Gestión técnica, Comercialización, Marketing, Contabilidad y Gestión financiera. Cada proceso cuenta con subprocesos y cada subproceso cuenta con sus actividades, las mismas que se han considerado para llevar a cabo la planeación estratégica planteada anteriormente.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la planeación estratégica de la empresa QUIMICALZEN Cia. Ltda., se obtienen varios resultados y recomendaciones.

Se pudo definir mediante un análisis de situación inicial que la empresa a pesar de tener una participación en el mercado por más de 20 años, cuenta con varios problemas internos como externos, los mismos que le han dificultado en su crecimiento.

En conjunto con los directivos de la empresa y sus colaboradores se logró establecer un direccionamiento estratégico, el mismo que tomará cinco años para el cumplimiento del mismo; mediante los valores estratégicos se consiguió la declaratoria de misión, visión y estrategia empresarial

A continuación, se pudo definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Quimicalzen, las mismas que mediante herramientas se observó que la empresa cuenta con factores internos más fuertes que los externos, los mismos que nos fueron útiles para implementar objetivos a largo plazo accesibles, como también nos permitió el desarrollo de un plan estratégico.

Los resultados anteriores nos fueron útiles para lograr establecer los objetivos a corto plazo considerando que estos objetivos puedan ser cumplidos para el personal de Quimicalzen, dichos objetivos nos permitieron implementar el Plan Operativo Anual conocido también como POA.

Como resultado final se concluyó que la empresa cuenta con personal suficiente para lograr cumplir con los procesos que Quimicalzen necesita para lograr el cumplimiento de este trabajo, a los procesos que actualmente la empresa trabaja fueron modificados y mejorados según un análisis y estudio que se realizó.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se hace a la empresa son las siguientes:

- Realizar un análisis financiero de la empresa, para lograr su inversión.
- Cumplir con lo propuesto en este trabajo.
- Cumplir con un plan estratégico anual para el cumplimiento de un plan estratégico a largo plazo
- Mantener y respetar las herramientas y matrices durante el tiempo establecido.
- Crear planes e incentivos para sus colaboradores en todas sus áreas
- Considerar que los objetivos y los planes estratégicos pueden variar y modificarse según las necesidades de la empresa.

REFERENCIAS

- Cervera, J. L. (14 de Febrero de 2016). *Valores Estratégicos*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/valores-estrat%C3%A9gicos-jose-luis-pavia-cervera>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicación*. México: Mc Graw Hill.
- Código Orgánico de la Producción, C. e. (29 de Diciembre de 2017). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-Producci%C3%B3n-Comercio-Inversiones-COPCI.pdf
- Coronel, I. R. (Junio de 2018). *Modelo de Gestión Estratégica para Pyme con cuadro de Mando Integral*. Cuenca: Universida del Azuay.
- Fernández, A. (Enero de 2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Obtenido de https://www.academia.edu/36661981/Conceptos_de_Estrategia_Empresarial_Enero_2012
- González Fernández, O., & Ramos de Las Heras, A. (2018). Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. *Scielo*, 19.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21 (1), 242-267. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- Gutiérrez, O. R. (2015). Planeación a largo plazo de una empresa de transporte terrestre de pasajeros: modelo teórico. *In Crescendo*, 133-145.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos, Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.
- Rojas, J. L. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Universidad Veracruzana*, 61.
- Talacón, H. P. (septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

1. ANEXO 1

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"		
PROCESO	ADMINISTRATIVO	
SUBPROCESOS	MEJORAS EN LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA	POLÍTICAS INTERNAS
ACTIVIDADES	Mejoras de los procesos	Control del personal y alianzas estratégicas
TAREAS	Evaluación del funcionamiento de la empresa Evaluación del cuello de botella Creación de mejoras internas Evaluación de los procesos Capacitación del personal para la ejecución de los distintos procesos Estandarizar los procesos	Evaluación del personal y las alianzas estratégicas Identificar los procesos que necesitan más personal Contratación de nuevo personal y alianzas estratégicas Evaluación de las propuestas estratégicas Identificar y manejar los problemas de los trabajadores Facilitar el trabajo al trabajador
	Crear las políticas y reglamentos internos Dibulgar las políticas y reglamentos de la empresa Controlar el cumplimiento de las políticas internas Evaluación de las políticas internas	

Tabla 21- Macro procesos-Administrativo.
 Fuente: Propia
 Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"						
PROCESO	BODEGA Y TRANSPORTE					
	MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIO		MANEJO Y CONTROL DEL VEHÍCULO		PRODUCCIÓN DE INSUMOS QUÍMICOS	MANEJO DE BODEGA
SUBPROCESOS	Recepción y despacho de inventario		Solicitud de compra de mercadería		Revisión vehicular	Coordinación de viaje
	Producción de insumos químicos líquidos y sólidos		Gestión para el manejo de bodega			
ACTIVIDADES	Contabilización de mercadería que llega		Conteo de mercadería en bodega		Registro de la revisión vehicular antes y después de viajar	Carga de la mercadería
	Almacenamiento de la mercadería		Identificación de los productos que se encuentran en el límite mínimo de almacenamiento		Solicitud del envío al mecánico para el respectivo mantenimiento del vehículo	Solicitud de viáticos
TAREAS	Verificación del estado de la mercadería que nos entregan		Solicitud de los productos que se requieren comprar		Retiro y revisión del vehículo después del mantenimiento del mecánico	Identificación de la ubicación del cliente
	Limpieza de mercadería					Verificación de los documentos que se le entrega al cliente
	Despacho de la mercadería					Contacto con el personal que va a recibir el producto
	Registro de la mercadería que entra y sale de la bodega					Preparación de la maquinaria
						Preparación del producto según la formulación requerida
						Pesar los productos
						Envasado del producto
						Etiquetado del producto
						Proponer mejoras para la preparación de los productos
						Limpieza de la bodega
						Cumplimiento del manual de seguridad industrial
						Almacenamiento óptimo de los productos
						Registro diario de los productos almacenados
						Control de los equipos y herramientas que se encuentran dentro de la bodega

Tabla 22- Macro procesos -Bodega y transporte.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"

PROCESO	VENTAS					
SUBPROCESO	ESTUDIO DE CLIENTES		GESTIÓN DE DOCUMENTOS		COMPRAS PÚBLICAS	
ACTIVIDADES	Analizar a los clientes perdidos	Estudio de los clientes actuales	Selección de prospectos	Documentación para el cliente	Documentación interno de la empresa	Visita del portal
	<p>Identificación de los clientes perdidos.</p> <p>Investigar los motivos por los que se perdieron los clientes</p> <p>Crear nuevas negociaciones con los clientes perdidos</p> <p>Realizar seguimiento a los clientes perdidos.</p> <p>Realizar estrategia de aumento de clientes</p>	<p>Análisis de frecuencia de compra del cliente</p> <p>Análisis de productos que consume el cliente</p> <p>Análisis si el cliente recibe o necesita asistencia del técnico</p> <p>Programar las visitas al cliente</p> <p>Realizar evaluaciones de conformidad con el servicio y producto al cliente</p>	<p>Buscar nuevos clientes</p> <p>Estudiar los posibles productos que les puede interesar al prospecto</p> <p>Realizar negociaciones con los prospectos</p> <p>Realizar seguimiento de las cotizaciones enviadas.</p> <p>Realizar estrategia de aumento de clientes</p>	<p>Envío de fichas técnicas y hojas de seguridad</p> <p>Envío de cotización</p> <p>Envío de catálogo, brochure y demás artes de presentación de la empresa.</p>	<p>Reportes de ventas</p> <p>Documentación para viáticos</p> <p>Realizar estrategia de aumento de clientes</p> <p>Realizar estrategia de aumento de clientes</p>	<p>Evaluación de los procesos que salgan al portal</p> <p>Contacto con el cliente por si va a lanzar un nuevo proyecto</p> <p>Participación en el proceso</p> <p>Documentar los procesos que se han participado</p> <p>Reporte del resultado</p>

Tabla 23- Macro proceso-Ventas.
 Fuente: Propia
 Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"

PROCESO	GESTIÓN TÉCNICA					
SUBPROCESO	ANÁLISIS DE AGUA	EJECUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS	GESTIÓN DE DOCUMENTOS			
ACTIVIDADES	Cientes que reciben análisis de agua periódicamente	Cientes que cuentan con algún problema en sus aguas	Desarrollo de nuevos proyecto	Estudio y diseño de plantas de aguas u otros sistemas de aguas	Ejecución de documentos técnicos	Ejecución de documentos internos
	<p>Coordinar con el cliente la visita mensual</p> <p>Evaluar la situación actual del agua</p> <p>Evaluar la situación actual del agua</p> <p>Identificar si la dosificación de los productos químicos es la correcta</p> <p>Formulación de productos químicos a despachar</p>	<p>Identificar la razón por la que se va hacer el análisis químico</p> <p>Coordinar con el cliente la visita que se realizará</p> <p>Coordinar con el cliente la visita que se realizará</p> <p>Evaluar la situación actual del agua</p> <p>Dar soluciones al cliente</p> <p>Solicitar cotización de los productos a ofrecer</p> <p>Formulación de productos químicos a despachar</p>	<p>Identificar nuevas oportunidades</p> <p>Diseño y desarrollo de producto</p> <p>Diseño y desarrollo de producto</p> <p>Realizar pruebas de los productos a lanzar</p> <p>Estudio de mercado</p>	<p>Estudio geológico y poblacional</p> <p>Diseño de la planta de tratamiento de agua</p> <p>Diseño de la planta de tratamiento de agua</p> <p>Gestión para la fabricación de la parte metalmecánica de la planta de tratamiento de agua</p> <p>Cálculo de lechos filtrantes e insumos químicos a consumir</p> <p>Gestión para instalación de la planta de tratamiento de agua</p>	<p>Realizar fichas técnicas de los productos</p> <p>Realizar hojas de seguridad de los productos</p> <p>Realizar hojas de seguridad de los productos</p> <p>Ejecutar informes técnicos</p>	<p>Reportes de situación de los clientes</p> <p>Documentación para viáticos</p> <p>Documentación para viáticos</p> <p>Reporte de avance de los nuevo proyectos</p>

Tabla 24-Macro proceso-Gestión Técnica.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"

PROCESO	COMERCIALIZACIÓN		
SUBPROCESO	COMPRAS NACIONALES		IMPORTACIONES
ACTIVIDADES	Compras	Negociaciones con proveedores	Insumos químicos o materia prima
	Ejecución de compra de insumos químicos o materia prima Ejecución de compras administrativas Ejecución de compras para seguridad industrial Ejecución de compras de insumos de limpieza Ejecución de compras de reactivos Ejecución de otras compras	Actualización de los proveedores periódicamente Relajación de negociaciones constantes con los proveedores Mejorar los precios de las compras	Identificación de los productos más importantes a importar Identificar a proveedores externos Negociar con proveedores externos Gestión de importación

Tabla 25-Macro proceso-Comercialización 1.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"

PROCESO	COMERCIALIZACIÓN			
SUBPROCESO	GESTIÓN DE TRANSPORTE	GESTIÓN DE DOCUMENTOS		
ACTIVIDADES	Gestión transporte propio	Gestión de transporte para alquilar	Gestión de documentos	Ejecución de documentos internos
	Programación de viajes Gestión de viaje	Actualización de transportistas Negociación con transportistas Verificación de producto entregado al cliente	Solicitud de documentos de los insumos químicos Solicitud de documentos de importación Solicitud facturas de las compras Ejecución de retenciones	Informe de compras periódicas Solicitud de aprobación de compras

Tabla 26-Macro proceso-Comercialización 2.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"

PROCESO	MARKETING				
SUBPROCESO	MANEJO DE LA IMAGEN EMPRESARIAL	MANEJO DE REDES SOCIALES Y PAGINA WEB		PROPUESTAS DE VENTAS	
ACTIVIDADES	Diseño de documentos de presentación	Manejo de la imagen de los productos	Manejo de redes sociales	Manejo de pagina web	Elaboración de las distintas propuestas para el aumento de ventas
	Diseño de infografías Diseño de brochure Diseño de catálogos Diseño de letreros Otros diseños	Diseño de etiquetas de P:T.A.P Diseño de envasado Diseño de etiquetado de los insumos químicos	Creación de artes y tomar fotos de los productos para redes sociales Interacción con el cliente Aumento del número de seguidores periódicamente Generación de ventas mediante las redes sociales Poste de ofertas, productos y servicios que ofrecemos, contactos y ubicación de la empresa, entre otros Reporte del manejo de redes sociales	Implementar pagina web Tomar fotos de los productos Interactuar en la pagina web Subir contenido a la pagina web	Creación de promociones Creación o involucramiento de la empresa a eventos estratégicos Elaboración de estrategias comerciales

Tabla 27- Macro proceso Marketing.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"

PROCESO	CONTABILIDAD			
SUBPROCESO	GESTIÓN DE CONTABILIDAD	GESTIÓN ESTRATÉGICA	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS	
ACTIVIDADES	Ejecución y control de los diarios contables	Propuestas de estrategias	Políticas internas	Políticas externas
	<p>Conciliación bancaria</p> <p>Declaración del iva y retención</p> <p>Contabilización de roles</p> <p>Revisión de cuentas contables</p> <p>Control de gastos</p> <p>Reporte de la Dinardam y el SETED</p>	<p>Identificar las distintas oportunidades que cuente la empresa para su beneficio</p> <p>Realizar evaluaciones periódicas de la situación actual de la empresa</p> <p>Implementar estrategias que facilite el funcionamiento de la empresa</p>	<p>Implementar y controlar las políticas de gastos periódicamente</p> <p>Implementar y controlar las políticas de viáticos</p> <p>Implementar y controlar las políticas de activos de la empresa.</p> <p>Implementar y controlar las políticas de comisiones</p> <p>Implementar y controlar las políticas de ejecución de documentos contables</p>	<p>Implementación y control de políticas del SETED</p> <p>Implementar y controlar las políticas de recepción de documentos contables</p>

Tabla 28- Macro proceso Contabilidad.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.

MACRO PROCESO "QUIMICALZEN"

PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO	RECUPERACIÓN DE CARTERA	COORDINACIÓN DE PAGOS		REPORTES	
ACTIVIDADES	Gestión de cobranzas	Delegación de cobro	Pagos proveedores	Pagos internos	Reportes internos
	<p>Contacto con el cliente para coordinar fecha de pago</p> <p>Confirmación del pago del cliente</p> <p>Retiro del pago de la ubicación del cliente</p> <p>Cobranza del cheque o depósito del dinero en el banco</p>	<p>Coordinación con el vendedor de cobrar</p> <p>Coordinación con el transportista de ir a retirar el pago</p>	<p>Elaboración de plan de pagos mensuales</p> <p>Respeto con los acuerdos de pago que se realizan con los proveedores</p> <p>Elaboración de políticas de compras periódicamente</p> <p>Aceptar compras</p>	<p>Elaboración de políticas de compras periódicamente</p> <p>Elaboración plan de compras para limpieza, E.P.P., gastos fijos, entre otros</p> <p>Cancelación a transportistas</p> <p>Autorización y pago de viáticos</p> <p>Elaboración de plan de pagos para los institutos financieros e institutos municipales</p> <p>Manejo de caja chica</p>	<p>Elaboración de mejoras internas</p> <p>Reportes de cobros, pagos y dinero disponible</p> <p>Reportes de caja chica</p>

Tabla 29- Macro proceso-Gestión Financiera.

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Zenteno H.