

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN MBA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO
TEXTIL DE QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR
QSI S.A. APOYADO EN LA HERRAMIENTA
DEL BALANCE SCORD CARD**

**AUTORAS: Pamela Tatyana Guillén Montalvo
Martha Susana Páez Fajardo**

DIRECTOR: Ing. Wilman Raúl Carrera Viver, MSc.

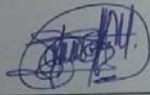
2017

Quito-Ecuador

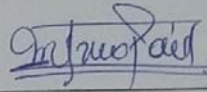
CERTIFICACIÓN

Nosotras, PAMELA TATYANA GUILLÉN MONTALVO y MARTHA SUSANA PÁEZ FAJARDO, declaramos que somos las autoras exclusivas de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

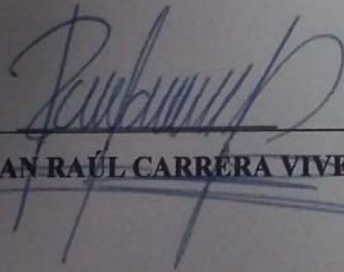


TATYANA GUILLÉN MONTALVO



SUSANA PÁEZ FAJARDO

Yo, WILMAN RAÚL CARRERA VIVER, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a PAMELA TATYANA GUILLÉN MONTALVO y MARTHA SUSANA PÁEZ FAJARDO, son las autoras exclusivas de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



WILMAN RAÚL CARRERA VIVER, MSc.

DEDICATORIA

A Dios por sus bendiciones, a mis padres, familia y amigos que siempre me impulsan a ser mejor.

Tatyana

DEDICATORIA

A mi hija Cynthia Isabel quien es el motor de todos mis sueños.

Susana

AGRADECIMIENTO

A Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A. por brindarnos el espacio para realizar este trabajo y apoyar siempre nuestros proyectos.

Tatyana y Susana

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. PROPUESTA DE PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1.1 Situación actual: síntomas y causas.....	1
1.2.1.2 Pronóstico	3
1.2.1.3 Control al Pronóstico	4
1.2.2 Formulación del problema	4
1.2.3 Sistematización del problema	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 Justificación Teórica	6
1.4.2 Justificación Metodológica	6
1.4.3 Justificación Práctica	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.5.1 Marco Teórico.....	7
1.5.1.1 Planeación Estratégica	7
1.5.1.2 Análisis FODA	8
1.5.1.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	8
1.5.1.4 Balanced Scorecard	10
1.5.1.5 Indicadores de Gestión	11
1.5.2 Marco Conceptual.....	12
1.5.3 Marco Espacial	16
1.5.4 Marco Temporal	17

1.6	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.6.1	Métodos de investigación	17
1.6.2	Tipos de Estudio	18
1.6.3	Fuentes	18
1.6.3.1	Fichas bibliográficas, de trabajo y hemerográficas	18

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	19
2.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
2.1.1	Definición de Estrategia.....	19
2.1.2	Definición de Planificación Estratégica.....	19
2.1.3	Fases de la Planificación Estratégica	20
2.1.3.1	Formulación de la estrategia.....	23
2.1.3.2	Implementación de la estrategia	23
2.1.3.3	Evaluación de la estrategia	24
2.2	ANÁLISIS FODA	24
2.2.1	Definición FODA	24
2.2.1.1	Fortalezas.....	25
2.2.1.2	Debilidades	26
2.2.1.3	Oportunidades.....	26
2.2.1.4	Amenazas.....	26
2.3	MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	27
2.3.1	Definición de Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....	27
2.3.2	Competidores potenciales	28
2.3.3	Rivalidad entre compañías establecidas	29
2.3.4	El poder de negociación de los compradores.....	29
2.3.5	El poder de negociación de los proveedores.....	30
2.3.6	La amenaza de los productos sustitutos	30
2.4	BALANCED SCORECARD	31
2.4.1	Definición de Balanced Scorecard.....	31
2.4.2	Perspectiva Financiera	32

2.4.3	Perspectiva Clientes.....	33
2.4.4	Perspectiva Procesos.....	34
2.4.5	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	35
2.5	INDICADORES DE GESTIÓN.....	36
2.5.1	Definición de Indicadores de Gestión.....	36
2.5.2	Beneficios de los Indicadores	37

CAPÍTULO III

3.	ANÁLISIS INTERNO	38
3.1	SITUACIÓN ACTUAL	38
3.1.1	Descripción de la situación actual del Holding QUICORP	38
3.1.2	Descripción de la situación actual Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A.....	40
3.1.3	Descripción de la situación actual del Departamento Textil	41
3.2	ANÁLISIS DE LA MISIÓN	44
3.2.1	Misión Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A.	44
3.2.2	Misión del Departamento Textil	44
3.3	ANÁLISIS DE LA VISIÓN.....	45
3.3.1	Visión Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A.	45
3.3.2	Visión del Departamento Textil.....	45
3.4	ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO TEXTIL EN QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR QSI S.A.....	46
3.4.1	Análisis del Crecimiento del Departamento Textil en QSI S.A.	46
3.5	ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO TEXTIL	47
3.5.1	Ventas	47
3.5.2	Contribución Bruta	48
3.5.3	Análisis de la capacidad de los recursos	48
3.5.3.1	Capacidad Organizativa.....	48
3.5.3.2	Capacidad Tecnológica.....	49

3.5.3.3	Infraestructura.....	52
3.6	ANÁLISIS FINANCIERO DEL DEPARTAMENTO TEXTIL	53
3.6.1	Ventas y Márgenes.....	53
3.6.2	Rotación de Inventarios (Cobertura).....	53
3.6.3	Días Cartera	53
3.6.4	Proveedores.....	54
3.6.5	Ebitda	55

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO: MACRO ENTORNO Y MICRO ENTORNO	56
4.1	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	56
4.1.1	Análisis del Entorno Matriz PESTE	56
4.1.1.1	Análisis Político (Externo Macro).....	56
4.1.1.2	Análisis Económico (Externo Macro)	57
4.1.1.3	Análisis Social - Cultural (Externo Macro).....	59
4.1.1.4	Análisis Tecnológico (Externo Macro)	59
4.1.1.5	Análisis Ecológico (Externo Macro)	61
4.2	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	62
4.2.1	Análisis del Cliente	62
4.2.1.1	Segmentación del Mercado	62
4.2.2	Portafolio de Productos.....	62
4.2.3	Cartera de Clientes.....	63
4.2.4	Análisis de la Competencia.....	64

CAPÍTULO V

5.	ANÁLISIS FODA Y CINCO FUERZAS DE PORTER	66
5.1	ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL.....	66
5.1.1	Principales Competidores del Departamento Textil de QSI S.A.	66
5.1.2	Factores Claves de Éxito de la Industria.....	66

5.2	IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	68
5.2.1	Identificación de Fortalezas	68
5.2.2	Identificación de Debilidades	69
5.3	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	70
5.3.1	Identificación de Oportunidades	70
5.3.2	Identificación de Amenazas	70
5.4	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	71
5.4.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	73
5.4.2	Poder de negociación de los proveedores	73
5.4.3	Poder de negociación del cliente	74
5.4.4	Rivalidad entre competidores	75
5.4.5	Amenaza del ingreso de productos sustitutos	75

CAPÍTULO VI

6.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	77
6.1	OBJETIVOS	77
6.1.1	Concepto de Objetivos	77
6.1.2	Importancia	78
6.1.3	Definición de Objetivos	78
6.2	ESTRATEGIAS	79
6.2.1	Concepto de Estrategia	79
6.2.2	Definición de Estrategias	82

CAPÍTULO VII

7.	DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	85
7.1	BALANCED SCORECARD	85
7.1.1	Concepto	85
7.1.2	Perspectivas del Balance Scorecard	87
7.1.2.1	Perspectiva Financiera	87
7.1.2.2	Perspectiva del Cliente	88
7.1.2.3	Perspectiva de Procesos	89

7.1.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	90
7.2	INDICADORES DE GESTIÓN.....	95
7.2.1	Concepto	95
7.2.2	Definición de Indicadores de Gestión.....	95
7.2.2.1	Aprendizaje y Crecimiento	96
7.2.2.2	Procesos Internos	101
7.2.2.3	Clientes / Mercado	106
7.2.2.4	Resultados Financieros	110
7.3	MAPA ESTRATÉGICO	115
7.3.1	Desarrollo del Mapa Estratégico para el Departamento Textil.....	115
7.3.2	Matriz de Metas versus Indicadores Definidos.....	117
7.4	DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL	118
7.4.1	Matriz de Gestión.....	118
7.4.1.1	Tecnología requerida (Hardware / Software)	118

CAPÍTULO VIII

8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
8.1	CONCLUSIONES.....	121
8.2	RECOMENDACIONES	123
	BIBLIOGRAFÍA	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Holding Quicorp en Latinoamérica	2
Figura 2.	Fases de la planificación estratégica.....	21
Figura 3.	Etapas de la planificación estratégica.....	22
Figura 4.	Matriz FODA.....	25
Figura 5.	Las Cinco Fuerzas de Porter	28
Figura 6.	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	31
Figura 7.	Tablero de Mando Integral	32
Figura 8.	Holding Quicorp	38
Figura 9.	Historia del Holding Quicorp	39
Figura 10.	Oficinas y Centros de Distribución Nacionales de QSI S.A.	41
Figura 11.	Organigrama del Departamento Textil de QSI S.A.....	49
Figura 12.	SAP R/3	50
Figura 13.	Espectrofotómetro – Software Color Tools Datacolor Internacional	52
Figura 14.	Exportaciones Textil - 2015	58
Figura 15.	Importaciones Textil - 2015	58
Figura 16.	Principales Competidores	65
Figura 17.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del departamento textil.....	72
Figura 18.	Estrategias Genéricas.....	82
Figura 19.	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	87
Figura 20.	Mapa estratégico del departamento textil	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis Pareto clientes departamento Textil - Año 2016	42
Tabla 2.	Análisis Pareto de materiales del departamento Textil Año 2016.....	43
Tabla 3.	Análisis crecimiento en ventas y margen del departamento textil 2015 – 2016	47
Tabla 4.	Análisis de Pareto de Productos Textiles – 2016	63
Tabla 5.	Análisis de Pareto de clientes 2011	64
Tabla 6.	Estrategias Alternativas	80
Tabla 7.	Las Cinco Estrategias Genéricas de Porter.....	81
Tabla 8.	Perspectivas vs Objetivos Estratégicos.....	93
Tabla 9.	Perspectivas vs Objetivos estratégicos	94
Tabla 10.	Listado de indicadores aprendizaje y crecimiento.....	96
Tabla 11.	Tabulación de indicadores potenciales de aprendizaje y crecimiento	98
Tabla 12.	Rotación Personal	99
Tabla 13.	Satisfacción Laboral (%)	99
Tabla 14.	Desempeño Laboral	100
Tabla 15.	Cumplimiento de objetivos por vendedor (%)	100
Tabla 16.	Productividad por vendedor.....	100
Tabla 17.	Listado de indicadores procesos internos	101
Tabla 18.	Tabulación de indicadores potenciales de procesos internos	102
Tabla 19.	Tiempo de respuesta por proceso	104
Tabla 20.	Costo por proceso	104
Tabla 21.	Pedidos registrados por call center (%)	105
Tabla 22.	Pedidos registrados por web (%)	105
Tabla 23.	Pedidos no entregados por falta de información (%)......	105
Tabla 24.	Listado de indicadores Clientes / Mercado.....	106
Tabla 25.	Tabulación de indicadores potenciales de Clientes / Mercado.....	107
Tabla 26.	Satisfacción Cliente (%)	108
Tabla 27.	Rentabilidad Clientes (USD-%)	108
Tabla 28.	Participación de mercado (%).....	109
Tabla 29.	Ventas perdidas (UN-USD).....	109

Tabla 30.	Aumento cuota de venta clientes (%).....	110
Tabla 31.	Listado de Indicadores Resultados Financieros.....	110
Tabla 32.	Tabulación de Indicadores Potenciales de Clientes / Mercado	112
Tabla 33.	Utilidad Bruta (%)	113
Tabla 34.	Utilidad Neta (USD-%)	113
Tabla 35.	Costo de Ventas (USD)	114
Tabla 36.	Venta Neta (USD)	114
Tabla 37.	Gasto de Operación (%)	115
Tabla 38.	Matriz.....	117
Tabla 39.	Módulos sistema SAP habilitados para el departamento textil	118
Tabla 40.	Análisis Costo vs. Tiempo.....	119
Tabla 41.	Análisis Costo vs. Tiempo.....	119
Tabla 42.	Cronograma de Implementación	120

SÍNTESIS

El presente trabajo de titulación trata sobre el desarrollo de un plan estratégico para el Departamento Textil de la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A., con el objetivo principal de recomendar estrategias que le permitan generar crecimiento en ventas y mayor participación dentro de la organización, a través del diseño del tablero de comando Balance Score Card.

Para el desarrollo se realizó un proceso teórico basado en fuentes bibliográficas y una investigación documental y de campo.

Para alcanzar el objetivo planteado se realizó un análisis del ambiente interno y externo en el cual actúa el Departamento Textil de la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A., se revisaron sus factores críticos de éxito, indicadores y resultados financieros y el impacto de varias regulaciones que afectan a la industria textil, también se trabajó en un análisis FODA para determinar los factores de mayor impacto que le permitan neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades y un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para precisar el nivel de competencia dentro de las empresas comercializadoras de materias primas y auxiliares textiles.

Como resultado de los análisis mencionados se plantearon objetivos para incrementar ventas, participación en el mercado, generar mayor rentabilidad y EBITDA, aprovechar de manera eficiente la capacidad instalada de los sistemas tecnológicos, mejorar los canales de comunicación e implementar programas de capacitación al personal para mantener su alto desempeño.

Finalmente se diseñó un tablero de comando para trasladar las estrategias propuestas en acciones, agrupándolas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento, estableciendo la causa - efecto y entrelazando los objetivos de cada una de estas a fin de determinar cómo generar valor.

ABSTRACT

The present project of titling is about the development of a strategic plan for the Textil Department of the Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A. company, with the main objective of recommending strategies that allow to generate growth and greater participation within the design of the Balanced Score Card.

To develop this project a theoretical process based on literature sources was realized as well as a documentary and field research.

To achieve the stated objective, an analysis of the internal and external environment was carried out, in which the Textile Department participates was realized, critical factors of success, financial indicators and results, several regulations and laws we reviewed.

In order to determinate the factors with the greater impact to minimize the threats and exploit the opportunities a SWOT analysis was developed, as well as a Porter's Five Forces Model for evaluating the competitors of the textile industry involved in the sale of the row materials and textile auxiliaries.

As a result of analyzes proposed the following objectives were raised: increase sales and market share, generate higher profitability and EBITDA, to take advantage in an efficient way of the installed capacity of the technological system, improve the communication and sales channels with customers and implement training programs to keep staff with high performance.

Finally, the balanced scorecard control panel was designed to translate the proposed strategies into actions, grouping them into four perspectives: financial, customers, internal process, learning and growth, establishing the cause – effect and interweaving the of each of these in order to determine how to generate value.

CAPÍTULO I

1. PROPUESTA DE PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño del Plan Estratégico para el Departamento Textil de Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A., apoyado en la herramienta Balanced Scorecard.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

1.2.1.1 Situación actual: síntomas y causas

Respaldata por 73 años de experiencia en el mercado, Química Suiza Industrial QSI S.A. es una empresa internacional que forma parte del Holding QUICORP, la cual tiene una destacada participación a nivel latinoamericano con operaciones en Ecuador, Bolivia, Perú, Colombia, Venezuela y República Dominicana.

Con una estructura flexible e innovadora, QSI representa a empresas de categoría mundial y ha podido generar marcas propias. Cuenta con modernos laboratorios de investigación y desarrollo al servicio de sus clientes en los sectores Textil, Cosmético,

Alimenticio, Agro Veterinario y Construcción, así como también, plantas de fabricación de productos químicos y de conversión de cintas adhesivas. (Ver Figura 1)



Figura 1. Holding Quicorp en Latinoamérica

Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A. es una compañía dinámica, bien organizada, cuyas oficinas principales están construidas en un área de 3.500m² en la ciudad de Quito, su sucursal principal está en la ciudad de Guayaquil y mantiene una oficina en Cuenca; estas oficinas se apoyan en centros de distribución y plantas de producción de productos textiles, alimenticios, veterinarios y cintas adhesivas.

La diversificación de los negocios hace que QSI S.A. sea una organización versátil, muy estable y con muchas posibilidades de crecimiento a través de sus 4 Departamentos:

- **Industrial**, con representación de firmas extranjeras proveedoras de insumos, materias primas, equipos y maquinaria para los sectores alimenticio, farmacéutico, textil, plástico, pinturas, automotriz, etc.
- **Construcción**, con desarrollo de soluciones integrales, ofrece equipos de primera calidad y servicios de asistencia técnica en los sectores de construcción y mimería.
- **Agro Veterinaria**, atiende el sector Agrícola, Avícola y Ganadero, con producción local y representación de firmas internacionales.
- **Operaciones**, responsable de la cadena de suministro y control del negocio.

1.2.1.2 Pronóstico

QSI S.A., es una empresa que proyecta facturar \$30 millones a diciembre de 2017, dentro del cual el Departamento Textil tiene una participación en ventas del 6%.

El Departamento Textil es consciente que su éxito se basa en las ventajas competitivas que posee como son: recurso humano altamente capacitado, infraestructura, portafolio de productos y tecnología de punta a través del servicio de laboratorio que ofrece a sus clientes; sin embargo, la falta de un diseño de planeación estratégica y de una herramienta que apoye este diseño no le ha permitido aprovechar sus ventajas para alcanzar un mayor crecimiento en ventas.

1.2.1.3 Control al Pronóstico

Bajo el escenario anteriormente planteado, se considera necesario diseñar el Plan Estratégico y, determinar indicadores de gestión para el Departamento Textil, considerando la situación del mercado ecuatoriano y la participación de todos los factores críticos de éxito que le permitan alcanzar un crecimiento sostenido en ventas.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál es el diseño de planificación estratégica y la herramienta que permita aprovechar las ventajas competitivas para alcanzar el crecimiento sostenido en ventas?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los principales recursos del Departamento Textil y los factores críticos de éxito en el mercado ecuatoriano?
- ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas del Departamento Textil dentro del sector industrial para obtener un crecimiento sostenido en ventas?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento Textil en el sector industrial para obtener un crecimiento sostenido en ventas?
- ¿Cómo incide en el desarrollo de las actividades del Departamento Textil, la planificación estratégica global diseñada por la gerencia de QSI S.A.?

- ¿Cuáles son los indicadores de gestión que le permitirán cumplir al Departamento Textil las perspectivas de: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente/mercado y resultados financieros?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico para el Departamento Textil apoyado en la herramienta Balanced Scorecard, con el fin de alcanzar un crecimiento sostenido en ventas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los principales recursos del Departamento Textil y factores críticos de éxito en el mercado ecuatoriano.
- Determinar las principales ventajas competitivas del Departamento Textil dentro del sector industrial.
- Examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento Textil en el sector industrial para obtener un crecimiento sostenido en ventas.
- Analizar y determinar la incidencia de la planificación estratégica diseñada por la gerencia en el desarrollo de las actividades del Departamento Textil en el mercado ecuatoriano.

- Establecer los indicadores de gestión y las estrategias que le permitirán cumplir al Departamento Textil las perspectivas de: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente/mercado y resultados financieros.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

QSI S.A. cuenta con la planificación diseñada por la Gerencia para la compañía, por lo que es necesario desarrollar una planificación estratégica para el Departamento Textil acorde a la realidad del mercado ecuatoriano, puesto que todos los departamentos de la organización deben estar alineados estratégicamente con el objetivo general de QSI S.A.

1.4.2 Justificación Metodológica

Ajustar el modelo de planificación a las necesidades del Departamento Textil, a fin de que ésta se encuentre alineada con el objetivo general de la empresa y logre posicionarse en QSI S.A., como un departamento de negocio de mayor aporte superando la participación en ventas actual del 6%.

1.4.3 Justificación Práctica

QSI S.A. actualmente continúa su expansión mientras intensifica permanentemente proyectos destinados al aumento de la eficiencia y mejora continua de sus servicios,

para lo cual cuenta con: (1) personal que supera los 200 colaboradores a nivel nacional, de los cuales 10 pertenecen al Departamento Textil, (2) tecnología de punta y alianzas estratégicas con firmas reconocidas a nivel mundial; sin embargo, es importante que el Departamento Textil cuente con planificación estratégica basada en el mercado ecuatoriano, ya que actualmente sus decisiones están orientadas por la planificación estratégica de la compañía.

Por lo expuesto, se diseña el plan estratégico para el Departamento Textil, que permita alcanzar el crecimiento en ventas así como la participación en los ingresos dentro de QSI S.A.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Planeación Estratégica

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica exige 4 fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas (Delfín, 2009)

1.5.1.2 Análisis FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y, en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo a ser incorporadas en el plan de negocios.

1.5.1.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías

establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores y, (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que, cuanto más fuerte cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza, puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

- Competidores Potenciales

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en la industria pero tienen capacidad de hacerlo si se deciden.

- Rivalidad entre compañías establecidas

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios que, incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad.

- El poder de la negociación de compradores

Esta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios, o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos).

- El poder de la negociación de los proveedores

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.

- La amenaza de los productos sustitutos

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor (Hill & Jones, 2001, págs. 69-80).

1.5.1.4 Balanced Scorecard

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente, cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El CMI sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (*Learning and Growth*): ¿Puede continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (*Internal Business*): ¿En qué debe sobresalir?
- Del cliente (*Customer*): ¿Cómo la ven los clientes?
- Financiera (*Financial*): ¿Cómo se ven a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

1.5.1.5 Indicadores de Gestión

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** el medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** el indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización (Wikipedia, s.f.).

1.5.2 Marco Conceptual

- **Análisis de la Industria:** Determina las características del macro entorno de la compañía.
- **Análisis FODA:** Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización y las amenazas y oportunidades externas.
- **Análisis FODA:** El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que, permita en función de ello tomar

decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés *SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

- **Clientes:** Constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.
- **Competencia:** Empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.
- **Dirección:** Consiste en la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.
- **Diseño y Desarrollo:** Conjunto de procesos que transforman los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.
- **Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- **Eficiencia:** Es hacer los productos al menor costo posible (se intensifica la producción para que el costo sea más barato).
- **Eficiencia:** Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.
- **Economías de escala:** Las economías de escala constituyen reducciones de costos unitarios asociados a una amplia escala de producción. Una fuente de economías de escala es la habilidad para distribuir los costos fijos sobre un gran volumen de producción (Hill & Jones, 2001, pág. 135).

- **Estrategia:** Se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y, a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos (Koontz & Weihrich, 1996, pág. 169).
- **Factores críticos de éxito:** Conjunto limitado de acciones cuyo cumplimiento hace la diferencia entre ganar y perder (YouTube, 2008).
- **Holding QUICORP:** Conjunto de 10 empresas, formado por Química Suiza Perú, Quifatex Ecuador, Quimiza en Bolivia, Quideca en Colombia y Química Suiza Industrial en Ecuador, Perú, Colombia, República Dominicana, Bolivia y Venezuela.
- **Mercado:** Son los consumidores reales y potenciales del producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles.
- **Misión:** Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer y, 3) el para quién lo va a hacer; es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas (Thompson, 2009)
- **Objetivos:** Son el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.
- **Plan:** Conjunto de decisiones que estimulan y apoyan el logro de los objetivos propuestos (Burbano & Ortiz, 2003, pág. 32).

- **Planeación:** Determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.
- **Potencial del mercado:** Volumen total (físico o monetario) de compras, estimado para un grupo definido de clientes en un área geográfica claramente delimitada, durante un tiempo establecido, en un mercado específico y en condiciones especiales creadas por un programa de mercadotecnia (productos, precios, promoción y distribución) (Burbano & Ortiz, 2003, pág. 136).
- **Presupuestos:** Es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como: dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y, Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).
- **Procedimientos:** Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados.
- **Producto/Servicio:** Es todo lo que se puede ofrecer para satisfacer una necesidad o deseo y se lo intercambia a cambio de un precio.
- **Proveedores:** Son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar.

- **Recursos:** Son los recursos tangibles (toda la infraestructura para operar, por ejemplo: Bs. de uso, maquinarias y herramientas) y, la forma en que estos recursos permanecen en la organización a través de estímulos.
- **Valores:** Son deseos relativamente permanentes que al parecer son buenos en sí y colaboran con la ética de la empresa.
- **Ventaja competitiva:** La creación de una ventaja única sobre los competidores (Heizer & Render, 2000, pág. 559).

Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de rentabilidad es mayor que el promedio de su industria.

Cuatro factores constituyen la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Estos factores son genéricos, en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y, del logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca (Hill & Jones, 2001, págs. 106-108).

- **Visión:** En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y, sirve de rumbo aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

1.5.3 Marco Espacial

Esta investigación será realizada en el Departamento Textil de QSI S.A. – Ecuador, en las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito.

1.5.4 Marco Temporal

- Modelo de crecimiento de ventas de los años 2015 y 2016.
- Análisis financiero de los años 2015 y 2016.
- Análisis y proyección de los años 2017 y 2018.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Métodos de investigación

Se utilizarán varios métodos de investigación entre ellos los empíricos como:

- **Observación.-** En el Departamento Textil de QSI S.A., objeto de estudio, se realizará una observación de las actividades que se desarrollan, así como también los recursos materiales, humanos y económicos y, de todos los elementos que permitan de una manera rápida tener conocimiento de sobre su proceso.

Entre los métodos teóricos se tienen como base:

- **Método deductivo.-** La deducción es un procedimiento que se apoya en las generalizaciones a partir de las cuales, se realizan demostraciones o inferencias particulares o una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.
 - Se analizarán estados de pérdidas y ganancias de años anteriores.
 - Se revisarán reportes de evolución de ventas.

- **Método inductivo.-** La inducción es un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a generalizaciones, lo que posibilita desempeñar un papel fundamental en la formulación de hipótesis.
 - Se analizarán los reportes de ventas por muestra, ya sea sobre un cliente en especial o sobre un periodo de análisis.

1.6.2 Tipos de Estudio

Este estudio es investigativo por las características que presenta y el tipo de diseño es analítico y descriptivo, ya que esta investigación se basa en el análisis de los resultados y la gestión que realiza el Departamento Textil.

Por el lugar en que se realiza la investigación se puede considerar de campo, ya que será efectuada en el lugar de los hechos.

1.6.3 Fuentes

1.6.3.1 Fichas bibliográficas, de trabajo y hemerográficas

Se emplearán fichas de trabajo para fuentes documentales, fichas de trabajo de una revista, fichas de trabajo de un periódico, para investigación de campo, para observación, fichas bibliográficas y hemerográficas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición de Estrategia

El tema de planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como, “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (Hill & Jones, 2001, pág. 5). De igual manera, William F. Gluek definió estrategia como, “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa (Hill & Jones, 2001).

A criterio de las autoras, estrategia es la acción, la forma y el medio, a través del cual una empresa trata de cumplir con éxito los objetivos fijados a largo plazo, apoyándose en el recurso financiero y el talento humano con el que cuenta.

2.1.2 Definición de Planificación Estratégica

La Planeación Estratégica es un proceso creativo, a través del cual una empresa planifica su futuro de una forma proactiva en lugar de reactiva, partiendo de que toda

empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto requiere de un coordinado trabajo en equipo. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período (Colón & Rodríguez, 2014).

2.1.3 Fases de la Planificación Estratégica

Charles Hill y Garather Jones (2001) en su libro “Administración Estratégica, Un enfoque Integrado” definen como fases de la administración estratégica cinco etapas (Figura 2): 1) selección de la misión y metas, 2) análisis del ambiente externo a fin de determinar oportunidades y amenazas, 3) análisis del ambiente interno para determinar

fortalezas y debilidades, 4) selección de estrategias y, 5/ implementación de la estrategia.

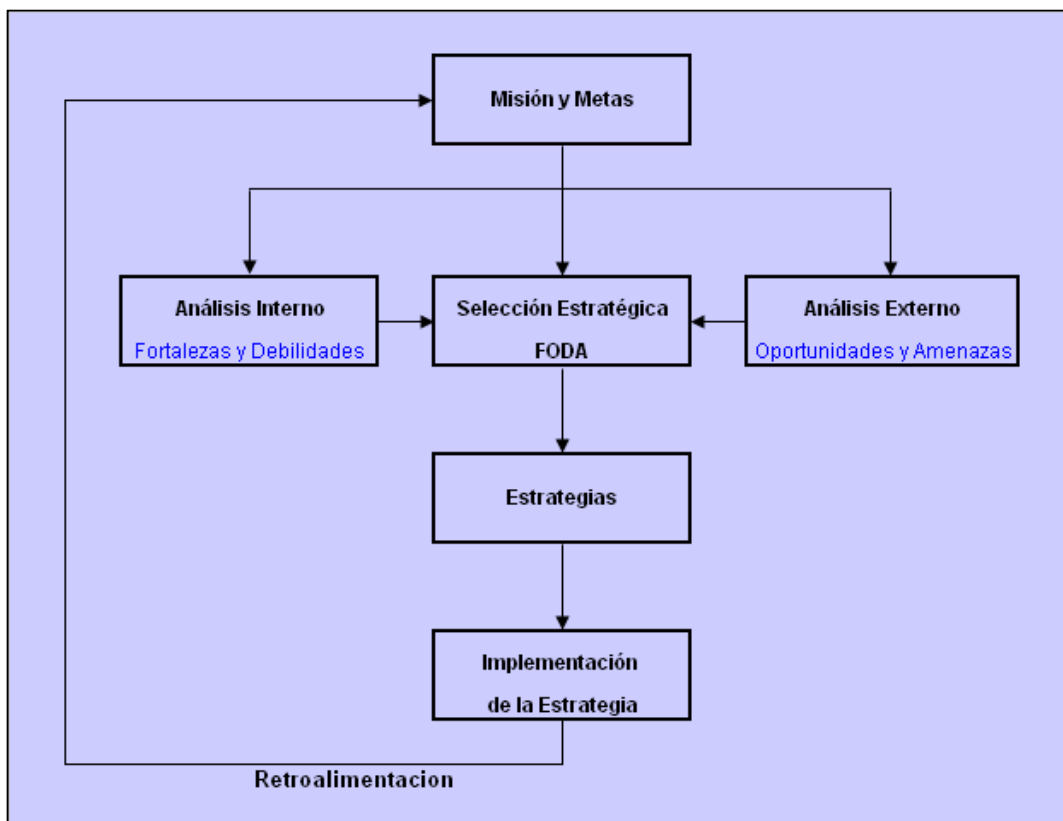


Figura 2. Fases de la planificación estratégica

Fuente: (Hill & Jones, 2001, pág. 9)

Fred David (2008), se refiere a los “Conceptos de Administración Estratégica” y la define como etapas de la planificación estratégica únicamente tres: 1) formulación de la estrategia, 2) implementación de la estrategia y, 3) evaluación de la estrategia.

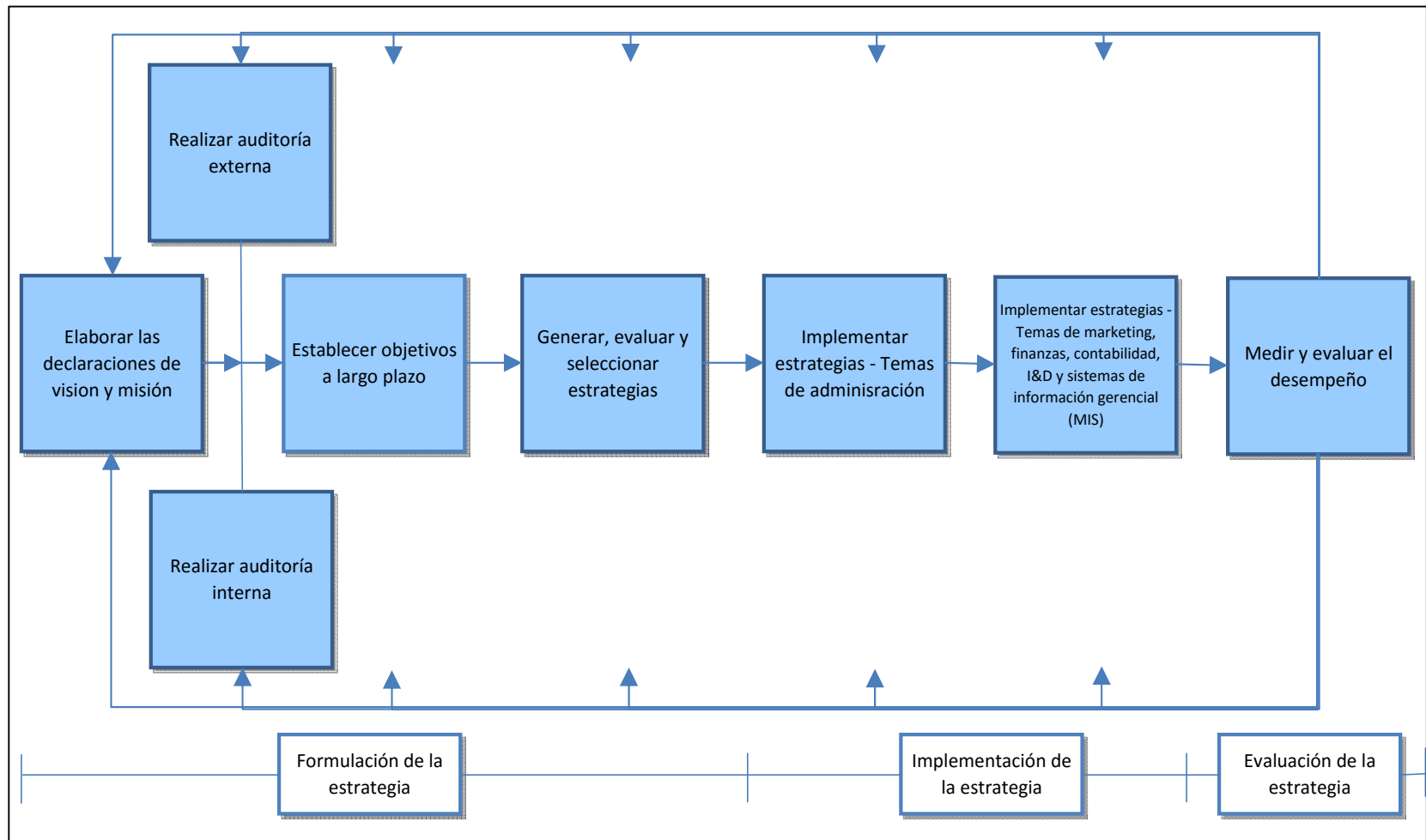


Figura 3. Etapas de la planificación estratégica

Fuente: (David, 2008, pág. 15)

2.1.3.1 Formulación de la estrategia

La exposición de la visión y misión corporativa, es la base para determinar el contexto organizacional dentro del cual se definirán y ejecutarán las decisiones estratégicas. Para definir con claridad la misión de una organización es importante responder preguntas como: ¿Cuál es el negocio?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué productos o servicios vende? Las respuestas variarán dependiendo del tipo de empresa, es decir, si es una empresa especializada o diversificada. Por lo general, la exposición de la misión permite definir el giro del negocio de una organización y, en base a esto establecer su misión y metas u objetivos, así como articular sus principales valores filosóficos.

La capacidad y análisis de los directivos de la organización jugará un papel importante, ya que son ellos quienes definirán cómo usar los recursos con los que cuentan, considerando que los mismos no son ilimitados.

2.1.3.2 Implementación de la estrategia

Es conocida como la etapa de acción, ya que esta fase se debe movilizar a los recursos intangibles como tangibles, a fin de que los planes de trabajo y las decisiones tomadas por los directivos se pongan en práctica, el rol que jueguen los directivos será muy importante, ya que en sus manos está motivar a los colaboradores para que estos se involucren activamente, se adapten a la nueva cultura, estructura y sistema de trabajo y, contribuyan a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2.1.3.3 Evaluación de la estrategia

Una vez implementada la estrategia debe hacerse monitoreo de su ejecución, con el fin de determinar hasta qué punto se logran los objetivos estratégicos. Ésta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación, ya que la evaluación se debe realizar de forma periódica, conforme avance la implementación, esto con el objetivo de corregir aquellas decisiones que no están teniendo éxito o, a su vez para que se tomen nuevas decisiones.

2.2 ANÁLISIS FODA

2.2.1 Definición FODA

El nombre de FODA está dado por 4 siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats, usadas para referirse a una herramienta de análisis estratégico que permite a una organización o negocio consolidar y evaluar toda la información que se posea sobre los factores internos de la organización, ya que se estudia sus fortalezas y debilidades diferenciales y, se las compara con las de la competencia y las características del entorno en el cual éste compite, es decir, con las oportunidades y amenazas claves del medio externo y, en base a los resultados obtenidos diseñar estrategias para alcanzar los objetivos fijados.

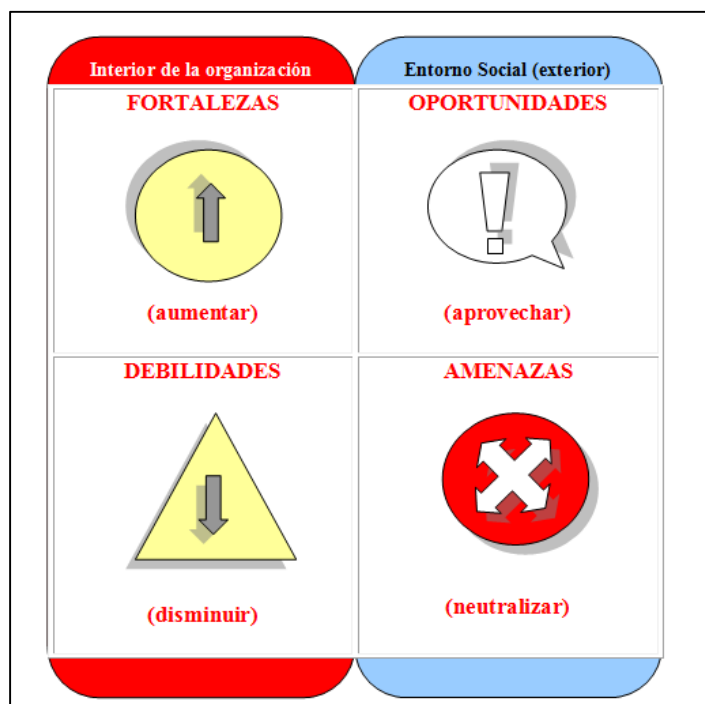


Figura 4. Matriz FODA

Fuente: <http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>

Partiendo de que la herramienta FODA (Figura 4), es una matriz de doble entrada, compuesta de 4 componentes: fortalezas y debilidades, actividades que una organización sí puede controlar y, oportunidades y amenazas, tendencias y acontecimientos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, etc., que se escapan del control de una sola organización, se analizará a continuación cada componente:

2.2.1.1 Fortalezas

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada.

2.2.1.2 Debilidades

Una debilidad es alguna carencia de la compañía, algún bajo rendimiento en comparación con otra, o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se relacionan con:

- Deficiencias en habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o, en capital intelectual de uno y otro tipo.
- Carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles.
- Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves.

Por consiguiente, las debilidades internas son deficiencias en la dotación de recursos de una compañía.

2.2.1.3 Oportunidades

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. Dependiendo de las condiciones de la industria, las oportunidades de una compañía pueden ser abundantes o escasas y, variar desde muy atractivas hasta marginalmente interesantes.

2.2.1.4 Amenazas

Son aquellos factores del ambiente externo de una compañía que representan peligro para su rentabilidad y bienestar competitivo.

La labor administrativa es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía, para evaluar las acciones estratégicas que se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir el impacto.

2.3 MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER

2.3.1 Definición de Modelo Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, se utiliza para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y, se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores y, (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad (Hill & Jones, 2001, pág. 70).

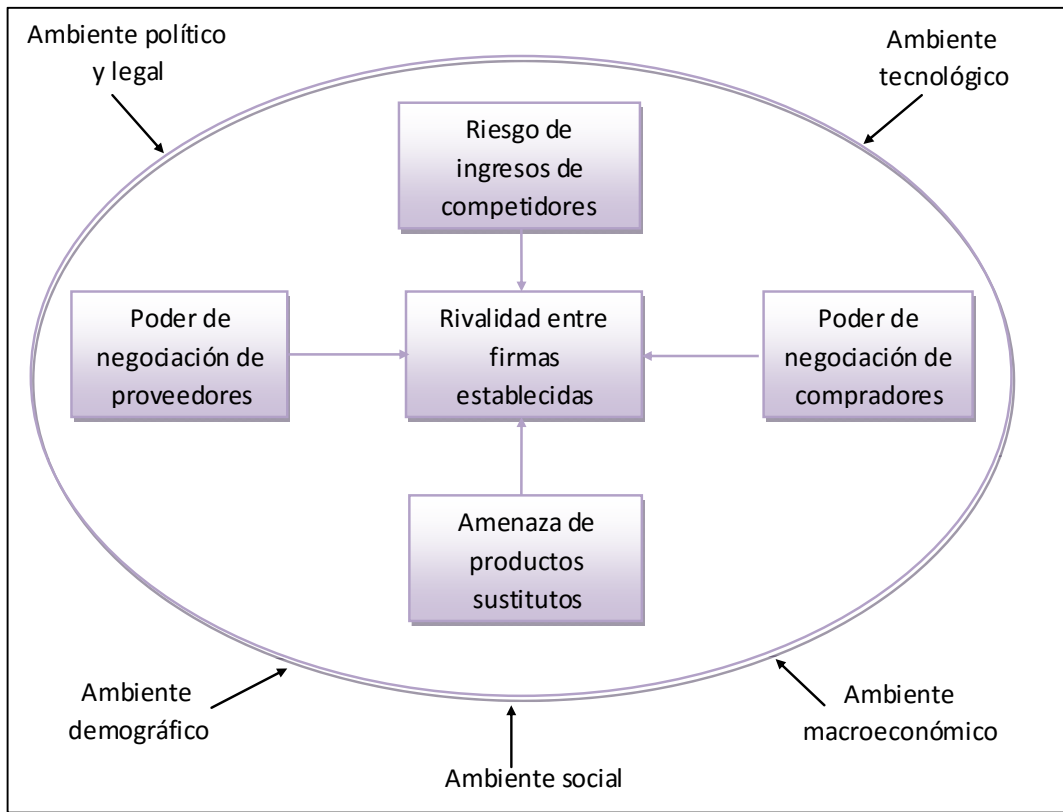


Figura 5. Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Hill & Jones, 2001, pág. 81)

2.3.2 Competidores potenciales

Los competidores potenciales son compañías que aún no forman parte de la industria pero que los competidores actuales intuyen que podrían serlo, ya que tienen capacidad para ingresar en el mercado. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades.

2.3.3 Rivalidad entre compañías establecidas

El grado de rivalidad que existe entre las compañías que en un determinado momento son parte de la industria, si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. La competitividad de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la competencia. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores: (1) estructura competitiva de la industria, (2) condiciones de demanda y, (3) la dificultad de barreras de salida en la industria.

2.3.4 El poder de negociación de los compradores

Cuando los compradores están bien organizados y el producto o servicio que se comercializa tiene muchos sustitutos, se considera una amenaza competitiva ya que el mercado se obliga a bajar precios, cuando el producto o servicio no está diferenciado y los compradores lo exigen se aumentan los costos operativos, lo que ocasiona a las compañías pérdida de rentabilidad y, en el peor escenarios salida del mercado; en estos casos en donde los compradores pueden hacer demandas a una compañía y la misma debe cumplir para mantenerse en el medio, se habla de poder de negociación de los compradores.

2.3.5 El poder de negociación de los proveedores

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter mencionadas en este trabajo es el poder de negociación de los proveedores, quienes se convierten en amenaza cuando están bien organizados, tienen recursos y están en capacidad de imponer el precio que los clientes deben pagar por el insumo o, de reducir la calidad de los bienes suministrados o, de exigir condiciones de compra como: tamaño de pedido, formas de pago, etc., disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de éstos, ya que sus costos de producción se elevarán y necesitarán mayor capital de trabajo. Por el contrario, proveedores débiles y desorganizados, permiten a los compradores la opción para obtener mejores precios y exigir productos o servicios de mayor calidad.

2.3.6 La amenaza de los productos sustitutos

La última fuerza del modelo de Porter analizada es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado.

Son críticas las amenazas que generan los productos sustitutos, cuando los mismos tienen precios más bajos o su calidad o tecnología es mejor, en este caso los proveedores deberán bajar sus precios, provocando una reducción en sus ganancias.

2.4 BALANCED SCORECARD

2.4.1 Definición de Balanced Scorecard

Es un sistema administrativo de gestión estratégica que permite controlar y medir el desempeño integral de un negocio, fue desarrollado en 1992 por los profesores Robert S. Kaplan y el doctor David P. Norton de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. (Ver Figura 6)

Los autores consideran que esta herramienta persigue un equilibrio entre los parámetros financieros y los no financieros como son: la eficiencia de los procesos, el servicio al cliente, la satisfacción del personal, etc.



Figura 6. Perspectivas del Balanced Scorecard

Dentro de este contexto se analizan las cuatro perspectivas que responden a preguntas claves:

- ¿Cómo se ven a los ojos de los accionistas? => Perspectiva Financiera
- ¿Cómo los ven los clientes? => Perspectiva Clientes
- ¿En qué deben sobresalir? => Perspectiva Procesos Internos
- ¿Puede continuar mejorando creando valor? => Aprendizaje y Crecimiento

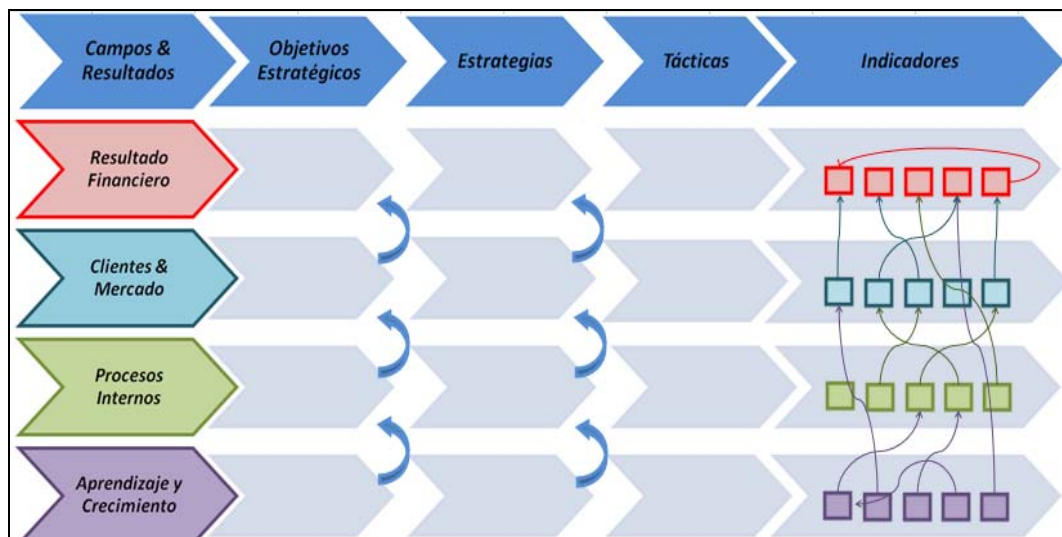


Figura 7. Tablero de Mando Integral

2.4.2 Perspectiva Financiera

En el Figura 7, se observa cómo se vinculan los objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Ésta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas, se enfoca en los requerimientos de crear valor para ellos como las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Indicadores utilizados en esta perspectiva son:

- Ventas.
- Contribución Bruta.
- EBITDA.
- Índice de endeudamiento, etc.

2.4.3 Perspectiva Clientes

Esta perspectiva toma en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes con el fin de satisfacerlos. Los precios, la calidad de los productos, el nivel de servicio y las relaciones comerciales, son necesidades que se deberán cubrir satisfactoriamente para ganar la lealtad de los compradores y, así generar ingresos y ganancia para la organización.

La perspectiva de clientes mide el desempeño mediante indicadores como:

- Satisfacción de clientes.
- Fidelidad.
- Número o porcentaje de clientes nuevos.
- Reclamos resueltos del total presentado, etc.

2.4.4 Perspectiva Procesos

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes y, consecuentemente de los accionistas.

Con el propósito de alcanzar los objetivos, ésta perspectiva analiza los procesos internos, especialmente aquellos que son parte de la cadena de valor.

Entre los procesos que se evalúan están:

Procesos operativos en donde algunos indicadores son:

- Costo del proceso.
- Tiempo de duración del proceso.
- Flexibilidad del proceso, etc.

Procesos de gestión de clientes cuyos indicadores de medición son:

- Calificación de clientes.
- Captación de clientes.
- Retención de clientes. Etc.

Procesos de Innovación con indicadores medibles como:

- % de productos o servicios nuevos.
- % de productos nuevos introducidos en el mercado, etc.

Procesos relacionados con la responsabilidad social de la organización, difíciles de medir.

- Número de implementación de Procesos.
- Indicadores de Gestión Ambiental.
- Indicadores de Seguridad Industrial, etc.

2.4.5 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y, el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal (Manene, 2011).

Esta perspectiva está relacionada con todo aquello que se debe potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores, como son las personas, la tecnología y la infraestructura.

Indicadores importantes utilizados en esta perspectiva son:

- % de satisfacción laboral.
- % de rotación de personal.
- Productividad, etc.

Cada una de las perspectivas analizadas, permitirá el Diseño del Plan Estratégico, que se planteará en el Capítulo VII.

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

2.5.1 Definición de Indicadores de Gestión

Se entienden como, la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia pueden estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Medible: el medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita, debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: el indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Cada indicador debe cumplir con los siguientes requisitos básicos:

- Ser selectivo: esencial o crítico el producto, servicio o proceso.
- Ser simple: fácil comprensión y aplicación para todas las personas.
- Ser representativo: correlacionarse directamente al proceso que se refiere.

- Ser estable: perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados.

2.5.2 Beneficios de los Indicadores

- Proveen información necesaria para tomar importantes decisiones de los negocios.
- Proveen a los ejecutivos, gerentes y empleados, información crítica acerca de la efectividad de la operación del negocio.
- Clarifican y focalizan los objetivos estratégicos.
- Ayudan a los empleados a focalizarse en un proceso o área particular que requiera mejora y que ayudará a la organización a alcanzar objetivos.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Descripción de la situación actual del Holding QUICORP

La diversificación de los negocios hace que el Holding QUICORP, con presencia en Latinoamérica desde 1939, sea una organización muy estable y con muchas posibilidades.

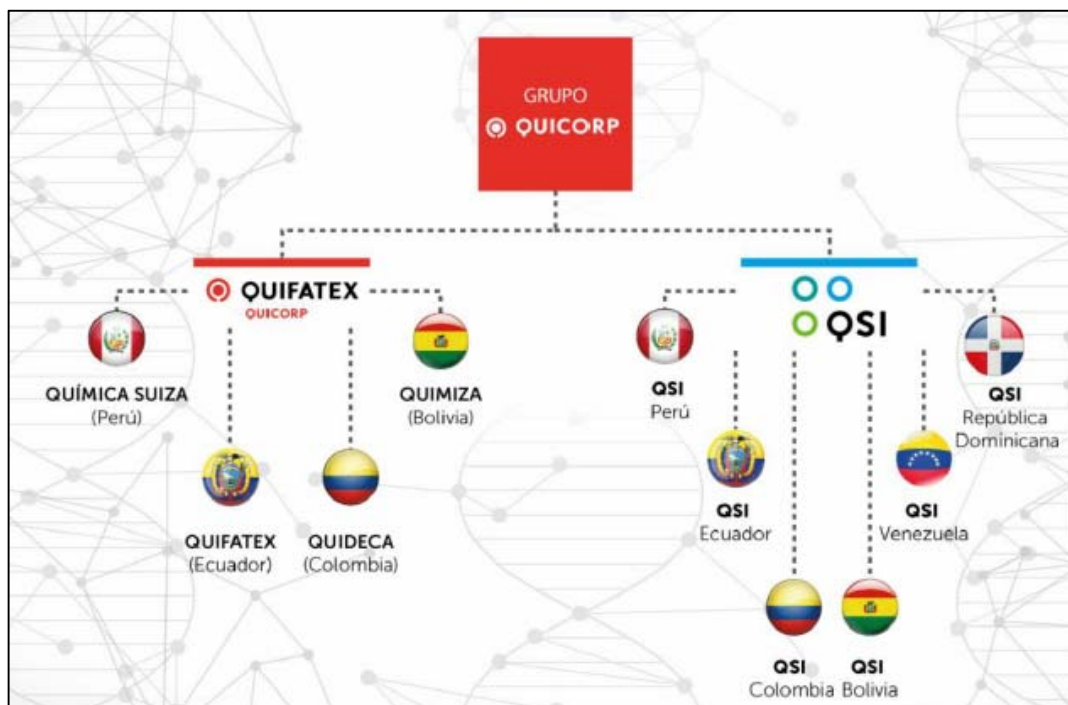


Figura 8. Holding Quicorp

Fuentes: Holding QUICORP – Presentación QSI S.A. 2016

El intercambio de las mejores prácticas las realiza a través de sus “empresas hermanas” Química Suiza Perú, Quifatex Ecuador, Quimiza en Bolivia, Quideca en Colombia y Química Suiza Industrial en Ecuador, Perú, Colombia, República Dominicana, Bolivia y Venezuela.

Como se observa en el Figura 9 Holding QUICORP, tiene una trayectoria de aproximadamente 73 años, en los cuales ha logrado posicionarse en los primeros lugares en los países en los cuales tiene sus operaciones, en base al know-how adquirido desde sus inicios, a las compañías a las que representa y al grupo humano con el que cuenta.

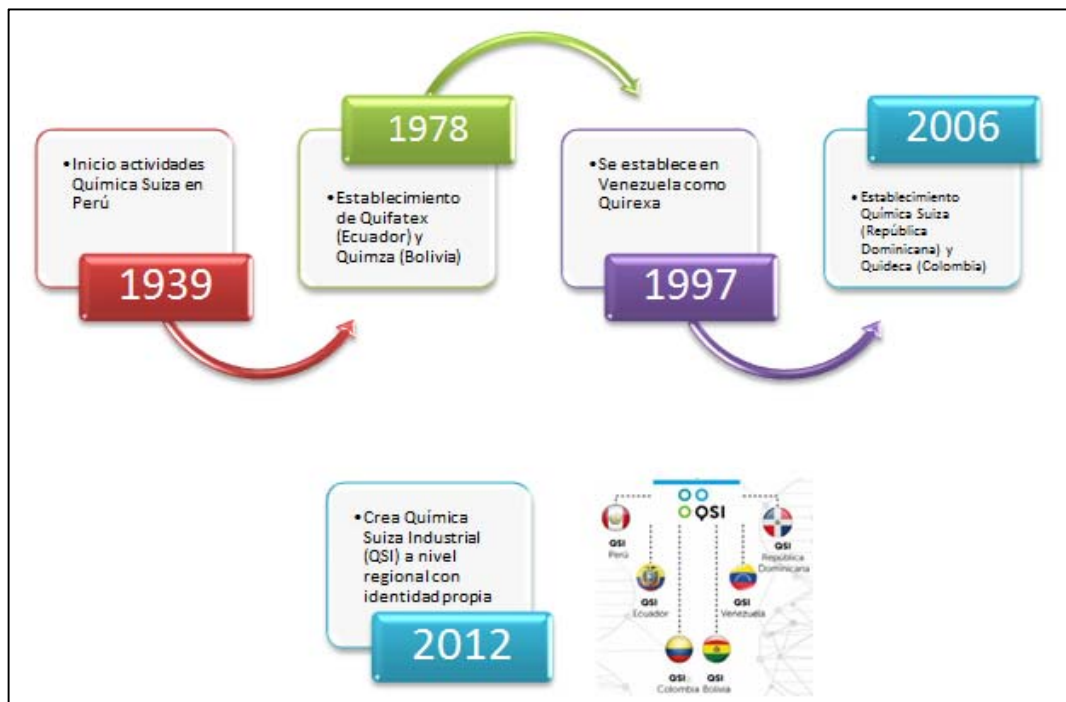


Figura 9. Historia del Holding Quicorp

Fuente: (Química Suiza Industrial, s.f.)

3.1.2 Descripción de la situación actual Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A.

Nació como una Unidad de Negocio Industrial de Quifatex S.A., en 1976 y, en junio 2012 se constituye como Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A., una compañía enfocada a la representación, importación, distribución y mercadeo de una gran gama de productos a nivel regional. La estructura organizacional está dividida en cuatro departamentos:

- **Industrial**, con representación de firmas extranjeras proveedoras de insumos, materias primas, equipos y maquinaria para los sectores: alimenticio, farmacéutico, textil, plástico, pinturas, automotriz, etc.
- **Construcción**, con desarrollo de soluciones integrales ofrece equipos de primera calidad y servicios de asistencia técnica en los sectores de construcción y minería.
- **Agro Veterinaria**, atiende el sector Agrícola, Avícola y Ganadero con producción local y representación de firmas internacionales.
- **Operaciones**, responsable de la cadena de suministro y control del negocio.

Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A. es una compañía dinámica, bien organizada, cuyas oficinas principales están construidas en un área de 3.500m² en la ciudad de Quito, su sucursal principal está en la ciudad de Guayaquil y, mantiene una oficina en Cuenca; estas oficinas se apoyan en centros de distribución y plantas de producción de productos textiles, alimenticios, veterinarios y cintas adhesivas.

Como se muestra en el Figura 10, actualmente QSI S.A. tiene presencia física en 3 ciudades del país.



Oficina QSI	Dirección de Oficina	Centro Distribución
Quito (Matriz)	Av. Galo Plaza Lasso 10640 y Manuel Zambrano	Si
Quito (Fantape – Hilti)	Av. De los Cerezos y Galo Plaza Lasso	Si
Guayaquil	Km 14 ½ vía a Daule – Centro Logístico Vía Daule	Si
Guayaquil (Hilti)	Juan Almazán	No
Cuenca	Av. Unidad Nacional 531 y Zamora Chinchipe	No

Figura 10. Oficinas y Centros de Distribución Nacionales de QSI S.A.

QSI S.A., además de estructura física de primer nivel, tiene el respaldo tecnológico basado en una plataforma SAP R/3 de renombre mundial.

3.1.3 Descripción de la situación actual del Departamento Textil

El Departamento Textil pionero en colorimetría, es responsable de brindar soluciones integrales a la industria textil, a través de sus servicios y gama de productos como son: materias primas, auxiliares, etc.

Actualmente, emplea a 10 personas, entre personal de ventas, laboratorio y producción.

Su personal está formado por profesionales técnicos.

Las empresas representadas más importantes son Huntsman y Novozymes, etc.

El Departamento Textil tiene registrados en el sistema a más de 486 clientes a nivel nacional. En la Tabla 1 se encuentra el Análisis Pareto de los Clientes del Departamento Textil del año 2016.

Tabla 1. Análisis Pareto clientes departamento Textil - Año 2016

CLIENTES TOP - VTA ACUMULADA 2016		
Cliente	VTA Acum 2016	% Participación en Vta Total
S.J. JERSEY ECUATORIANO C.A.	221,460	12%
PRODUTEXI CIA. LTDA.	135,141	8%
RIZZOKNIT CIA. LTDA.	123,868	7%
CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA	114,073	6%
TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA C	94,551	5%
PASAMANERIA S.A.	71,653	4%
TEXMODA	60,711	3%
TINTEX RIVER	58,076	3%
TEXTILES DEL PACIFICO TEXPAC CIA LT	57,505	3%
TEJIDOS PINTEX	49,454	3%
HILACRIL S.A.	44,338	2%
SUCUZHAÑAY SUCUZHAÑAY LUIS CORNELIO	41,887	2%
ENKADOR	39,425	2%
TEXTILES JHONATEX	37,100	2%
NOVAQUIM	34,823	2%
RICARDO HIDROBO VASQUEZ	30,879	2%
CARLOS ANDRADE CARRASCO E HIJOS, AN	28,937	2%
INTERFIBRA SA.	23,913	1%
SUDINTEX CIA. LTDA.	23,768	1%
PROCESOS TEXTILES CACTOMER IN	23,252	1%
ECUACOTON S.A.	22,171	1%
LAVANDERIA DE CONFECCIONISTAS TEXTI	19,347	1%
INTELA INDUSTRIA TEXTIL LATINOAM	18,877	1%
LLERENA CHIPANTIZA BECKER RAMIRO	18,801	1%
FABRINORTE CIA. LTDA.	17,921	1%
TEJIDOS HOMER	16,202	1%

Fuente: Base de datos QSI S.A. – Business Warehouse

Maneja un portafolio de 370 productos aproximadamente en el año 2016, de los cuales, 66 materiales representan el 80% del total de su venta.

En la Tabla 2, se puede apreciar un Análisis Pareto de Materiales del Departamento Textil durante el año 2016.

Tabla 2. Análisis Pareto de materiales del departamento Textil Año 2016

PRODUCTOS DE MAYOR COMERCIALIZACIÓN - VTA ACUMULADA 2016					
Descripción	VTA Acum 2016	% Participación en Vta Total	Descripción	VTA Acum 2016	% Participación en Vta Total
NOVACRON OCEANO S-R	85,027	5%	ERIOPON OS	15,904	1%
SECUESTRANTE TN (PT)	80,239	5%	TERASIL AZUL W-BLS	15,684	1%
ERIOPON E3 WOC	60,656	3%	ALBAFIX E-CO	15,388	1%
NOVACRON NEGRO W-NN H. C.	58,468	3%	NOVACRON AZUL BTE CB	15,152	1%
NOVACRON NOCHE PROFUNDA S-R	46,837	3%	TERMINOX ULTRA 50 L	13,888	1%
ALBAFLOW JET	38,419	2%	TERASIL MARINO GRL-C 200 %	13,566	1%
TERASIL NEGRO SRL-N 200 %	37,035	2%	NOVACRON MARINO S-G	13,404	1%
SAPAMINA OC-BASE	36,699	2%	TERASIL NEGRO TC	13,335	1%
UNIVADINA LEV	34,344	2%	ULTRATEX SI	13,065	1%
NOVACRON NEGRO SUPER R	34,220	2%	NOVACRON TURQUESA H-GN	12,937	1%
ULTRATEX FMI	30,778	2%	UVITEX BHB LIQ.	12,790	1%
ALBAFIX EC-O	30,149	2%	TERASIL AZUL BGE-01 200 %	12,569	1%
TERASIL NEGRO WW-KSN	29,359	2%	UNIVADINA DP	12,401	1%
INVADINA DA	29,295	2%	TERASIL AZUL WW-2GS	12,006	1%
NOVACRON CEREZA PROFUNDO S-D	28,591	2%	SAPAMINE SFC	11,909	1%
UVITEX BAC LIQ.	27,592	2%	SAPAMINE CSN	11,771	1%
UNIVADINA TOP	25,791	1%	NOVACRON ROJO S-2G	11,560	1%
TERASIL AZUL GNN-01 300%	24,378	1%	NOVACRON ANARANJADO PROFUNDO S-4R	11,424	1%
NOVACRON NEGRO SUPER G	22,702	1%	CELLUSOFT CR	11,255	1%
TERASIL ROJO W-4BS	22,082	1%	TERASIL MARINO W-PES BOX	11,244	1%
SAPAMINA K-L	21,966	1%	TERASIL ANARANJADO SRL 150 %	11,137	1%
ALBATEX SA 200%	21,811	1%	ALBATEX CO	11,075	1%
TERASIL FLAVINA 10GFF	21,395	1%	TERASIL AZUL 3RL-02 150 %	10,912	1%
TERASIL ROJO WW-3BS	21,109	1%	MAXILON AZUL GRL 300 %	10,756	1%
ALBATEX C-O	20,750	1%	NOVACRON AZUL BRILLANTE FN-G	10,282	1%
NOVACRON RUBI S-3B	20,628	1%	NOVACRON AMARILLO S-3R	10,010	1%
SAPAMINA OC	19,672	1%	TERASIL NEGRO WW-KSN 150%	9,793	1%
ALBAFLUID CD	19,671	1%	ALBAFIX ECO	9,514	1%
MAXILON ROJO GRL 200 %	18,348	1%	SOLOFENIL AMARILLO ARLE 154 %	9,317	1%
SILVATOL FL-E	17,955	1%	SOLOFENIL NEGRO FR	9,277	1%
NOVACRON ROJO S-B	17,700	1%	NOVACRON ANARANJADO FN-R	9,186	1%
MAXILON NEGRO FBL-01 300 %	17,145	1%	ERIONYL NEGRO AMR	9,020	1%
TERASIL AMARILLO W-6GS	16,636	1%	INVATEX SA	8,604	0%

Fuente: Base de datos QSI S.A. – Business Warehouse

El Departamento Textil, a diferencia de los otros departamentos de la compañía, maneja dos modelos de negocio, el de venta local, en el cual importa la mercadería y la factura y, la de venta directa, en el cual actúa exclusivamente como un agente y es el proveedor

el que factura directamente al cliente. En el año 2016 el Departamento Textil facturó como ventas locales \$ 1'777'357 y como ventas directas \$110'000.

3.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Para definir la misión y la visión del Departamento Textil, se analiza el planteado por QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR QSI S.A. así:

3.2.1 Misión Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A.

“Ser una compañía profesional que desarrolla soluciones integrales enfocadas a permitir que los proyectos de sus clientes alcancen sus objetivos agregando valor a través del capital humano y la representación de marcas de talla mundial.”

3.2.2 Misión del Departamento Textil

“Ser un Departamento profesional en servicios de soluciones integrales en los mercados industriales en Ecuador.”

En base al análisis de las diferentes declaraciones de misiones de QSI S.A. y el Departamento Textil, se determina que las mismas están alineadas e indican los principios que mueven a la organización, desde la concepción de su ser hasta lo que pretenden cumplir en el entorno en el cual actúan, lo que pretenden hacer y para quien

lo van a hacer; pero que en un caso tiene información repetitiva y en otras es muy limitada.

Las autoras del presente trabajo, considerando todas las declaraciones planteadas por la organización, sugieren resumir la misión del Departamento Textil de QSI S.A. en lo siguiente:

Ser el Departamento Textil profesional en servicios de soluciones integrales en los mercados industriales en Ecuador, manteniendo las relaciones con socios, colaboradores, clientes y proveedores en un clima de confianza, seguridad y optimismo y, participando en el desarrollo del país y de la sociedad con responsabilidad social.

3.3 ANÁLISIS DE LA VISIÓN

3.3.1 Visión Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S. A.

“Ser la opción preferida para representar compañías y marcas reconocidas en Ecuador”

“Utilizar las ventajas de conocimiento de mercado, distribución y tecnología a favor de las representadas”

3.3.2 Visión del Departamento Textil

“Ser la mejor opción en Ecuador para soluciones técnicas y comerciales en los mercados industriales, basados en la ventaja competitiva de contar con una eficiente cadena de abastecimiento.”

Del análisis realizado de las visiones anteriormente citadas, se observa que las declaratorias planteadas se confunden con la misión, que no expresan clara y convincentemente el camino al cual se dirigen o, el objetivo que quieren alcanzar.

Se sugiere la siguiente declaratoria para el Departamento Textil de QSI S.A.:

Ser un Departamento líder en representación, importación, fabricación, mercadeo y asistencia técnica de productos textiles, para los sectores industriales a nivel nacional, apoyándose en sus ventajas competitivas, como tecnología, conocimiento de mercado y cadena de abastecimiento.

3.4 ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO TEXTIL EN QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR QSI S.A.

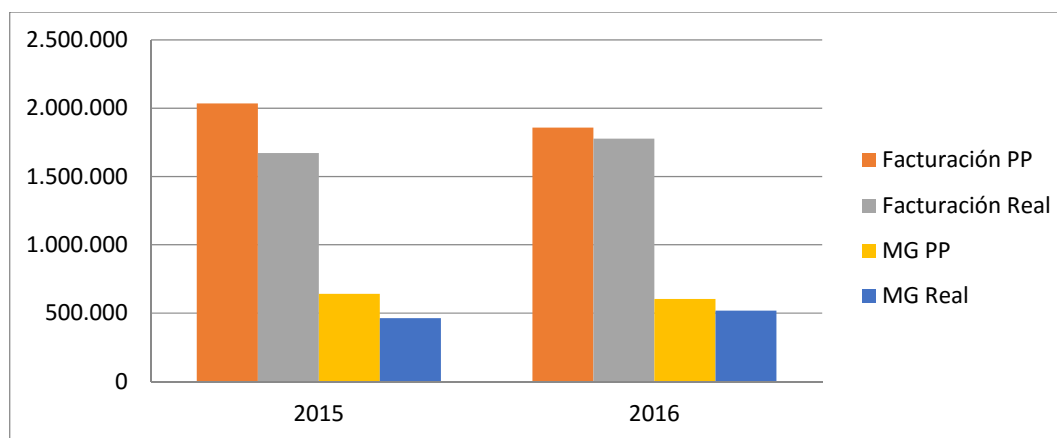
3.4.1 Análisis del Crecimiento del Departamento Textil en QSI S.A.

El Departamento Textil de QSI S.A., durante los años 2015 y 2016 no ha logrado cumplir su presupuesto de ventas ni de contribución bruta y, esto se debe principalmente a que no cuenta con un diseño de planificación estratégica enfocada a las particularidades de su tipo de negocio.

El Departamento Textil representa un 6% del negocio de QSI S.A., siendo por tanto el objetivo del estudio encontrar el método a través del cual este Departamento tenga mayor participación en la organización, es decir, que aporte con mayor volumen de ventas y rentabilidad como en la Tabla 3 se muestra:

**Tabla 3. Análisis crecimiento en ventas y margen del departamento textil
2015 – 2016**

Año	Facturación PP	Facturación Real	% Cump	Crecimiento	MG PP	MG Real	% Cump	Crecimiento
2015	2,035,445	1,671,514	82%		641,255	462,411	72%	
2016	1,857,207	1,777,357	96%	6%	604,049	518,051	86%	12%



Fuente: SAP – QSI S.A.

3.5 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO TEXTIL

3.5.1 Ventas

En el período comprendido entre el año 2015 y 2016, el Departamento Textil en promedio ha cumplido sus presupuestos en 89%.

En Ecuador se reducen las ventas por la protección arancelaria establecida por el Gobierno para incentivar la producción, medida que desde el punto de vista de la AITE generó incremento de contrabando y reducción de inversión de las empresas industriales textiles por el riesgo país.

3.5.2 Contribución Bruta

En el período comprendido entre el año 2015 y 2016 el Departamento Textil en promedio, alcanzó un 79% de los valores presupuestados.

Actualmente, el mercado industrial textil a partir de las medidas gubernamentales compite por precio, lo que genera que el margen se vea afectado frente al presupuesto esperado.

3.5.3 Análisis de la capacidad de los recursos

3.5.3.1 Capacidad Organizativa

Hugo López Gerente General de QSI S.A. reporta al Gerente Regional de QSI, quien a su vez reporta al Directorio del Holding QUICORP.

Wilman Carrera Gerente del Departamento Textil, reporta a la Gerencia General de QSI S.A. y tiene a su cargo con reporte directo a 5 Vendedores Técnicos, 1 Laboratorista y con reporte indirecto a 3 personas del Área de Producción.

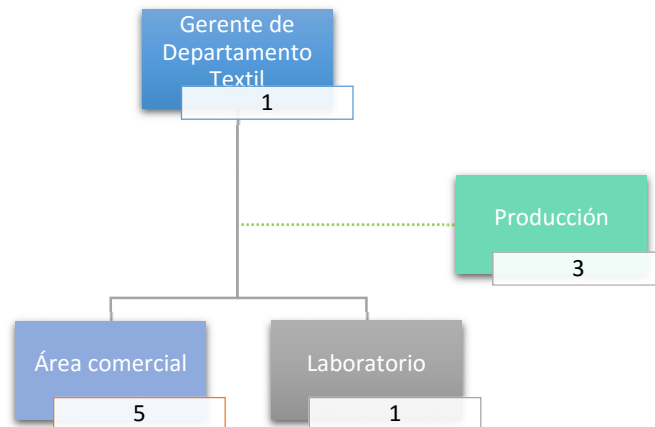


Figura 11. Organigrama del Departamento Textil de QSI S.A.

3.5.3.2 Capacidad Tecnológica

Las operaciones del Departamento Textil están soportadas en una plataforma conocida como SAP R/3 (versión actual ECC 6.0), es decir, en una plataforma de 3 niveles: servidor de base de datos, servidor de aplicación donde residirán todos los procesos de la empresa y el cliente.

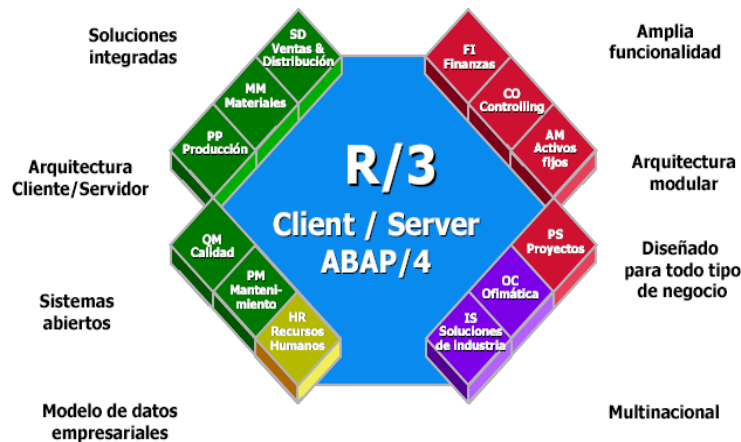


Figura 12. SAP R/3

Fuente: Base de Datos de QSI S.A.

SAP trabaja en un ambiente distribuido, es decir, que se instala 3 veces en uno o más servidores, a fin de tener ambientes dedicados a “Desarrollo”, “Calidad” y “Producción”. En Desarrollo, se configuran los procesos de acuerdo a las necesidades de la empresa, en Calidad, se realizan pruebas tomando información real de la base de datos, este ambiente también sirve para las capacitaciones que se proporciona al personal nuevo y el “re-fresh” al personal antiguo y, en Producción, se plasma la operación de la empresa, es decir se trabaja en vivo y en línea.

Se puede decir que la modularidad es la mayor ventaja del sistema SAP. En la Figura 13, se pueden apreciar los módulos con que cuenta este sistema, en el caso de QSI S.A. se trabaja con los 6 módulos superiores: SD – Ventas y Distribución, MM – Materiales/Inventarios, PP - Producción, FI - Finanzas, CO - Controlling, AM - Activos Fijos a más de WH – Warehouse Management, los cuales permiten que todos los procesos de la cadena de valor de QSI S.A. y, por ende del Departamento Textil fluyan eficientemente, esto debido a que todos los módulos interactúan generando resultados precisos e información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que los Centros de Distribución, cuentan con cableado estructurado en toda la red de voz y datos, con accesorios de aplicación industrial, telefonía con voz IP fija e inalámbrica y radiofrecuencia. Cada Centro cuenta con un Data Center con tecnología de punta.

El Laboratorio del Departamento Textil utiliza el espectrofotómetro y software de <Datacolor Internacional> programa Color Tools control de calidad.

El software de Color Tools está protegido por acuerdos internacionales y leyes de copyright. QSI S.A. está autorizada legalmente por Datacolor Internacional para el uso de la herramienta codificada con UNA LLAVE DE SEGURIDAD que está conectado en el puerto del ordenador, para que se pueda operar el software de Datacolor QC. Versión 3.1 y MSDOS versión 5.0 o superior y que, dispone de un ratón conectado al sistema que funcione con Windows TM.



Figura 13. Espectrofotómetro – Software Color Tools Datacolor Internacional
Fuente: Laboratorio QSI S.A.

3.5.3.3 Infraestructura

Como se mencionó en el numeral 3.1.2, la oficina principal de QSI S.A. está construida en Quito en un área de 3.500m², cuenta con su sucursal principal en la ciudad de Guayaquil y una oficina en Cuenca.

Varias de las fortalezas de QSI S.A. así como del Departamento Textil, son sus plantas de producción, Laboratorio Textil y sus Centros de Distribución en Quito y Guayaquil.

El Centro de Distribución de Quito está diseñado con un concepto de flexibilidad total para las operaciones, cuenta con áreas de almacenamiento, zonas de recepción y despacho integradas, patios de operación que posibilitan maniobrabilidad, desde contenedores de 40 toneladas hasta furgones de baja capacidad, áreas de acondicionado y valor agregado, oficinas con opción a arrendamiento a clientes y servicios completos para el personal.

El Centro de Distribución de Guayaquil, ubicado en el kilómetro 14 ½ de la vía a Daule, en el Complejo de Bodegas denominado Centro Logístico Vía Daule, cuenta con las mismas características del Centro de Quito, dando hincapié por el ambiente de la ciudad a sistemas de temperatura controlada y sistemas de protección.

Los procesos logísticos que maneja la empresa garantizan operaciones eficientes, brindando así mejores servicios a menor costo.

3.6 ANÁLISIS FINANCIERO DEL DEPARTAMENTO TEXTIL

Como en todos los Departamentos de QSI S.A., el área de Soporte de Negocio es la responsable de la planificación financiera, es decir, de estimar ingresos y presupuestar gastos; para esto: determina, analiza, proyecta y controla los resultados financieros del negocio. Soporte de Negocio maneja los siguientes controles o indicadores de gestión:

3.6.1 Ventas y Márgenes

Controla diariamente y analiza mensualmente el resultado frente al presupuesto, esto con el objeto de que la venta y el margen cubran los gastos operativos y ofrezcan el beneficio esperado.

3.6.2 Rotación de Inventarios (Cobertura)

Analiza el inventario actual y planifica compras, considerando que el nuevo inventario no supera la premisa establecida de 3.7 meses.

3.6.3 Días Cartera

Analiza los días de crédito otorgado a clientes, considerando los días de recuperación de cartera, con el fin de determinar el plazo medio que tarda el Departamento Textil en cobrar las ventas realizadas a crédito.

3.6.4 Proveedores

Analiza el apalancamiento del Departamento Textil, tomando en cuenta el plazo de pago otorgados por proveedores, a fin de que el crédito ofrecido a clientes sea cubierto por este.

3.6.5 Ebitda

Analiza mensualmente la capacidad del Departamento Textil para generar beneficios, considerando únicamente su actividad productiva, se calcula a partir de la utilidad sin considerar los gastos por intereses e impuestos, ni amortizaciones o depreciaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO: MACRO ENTORNO Y MICRO ENTORNO

4.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

4.1.1 Análisis del Entorno Matriz PESTE

4.1.1.1 Análisis Político (Externo Macro)

El entorno político está formado por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a diversas organizaciones o individuos en una sociedad determinada. (Armstrong & Kotler, 2005)

La historia ecuatoriana ha sido marcada por constantes conflictos políticos, esto ha provocado serias dificultades en la gobernabilidad. El Ecuador se encuentra en una etapa de crisis, caracterizada por un agresivo endeudamiento externo, por la corrupción administrativa, por los conflictos entre las funciones del Estado.

En el gobierno actual de Rafael Correa, se ha manifestado una gran desconfianza, por la inestabilidad que se da tanto en el sector público y privado, lo que ha provocado es perder inversionistas y apoyo económico tanto externo como interno.

Además, los constantes cambios en el área tributaria y de aranceles para el país, han causado algunas desventajas para el sector, se puede mencionar la excepción del anticipo del impuesto a la renta para el sector industrial, la exención del impuesto de salida de divisas para la importación de materia prima, insumos, maquinarias y repuestos, la reducción a cero por ciento del arancel para importación de maquinarias.

El Ecuador debería enfocarse en mejorar la competitividad sistemática del país, para que de tal forma las empresas del sector industrial puedan seguir con sus actividades, evitando que las mismas lleguen a la quiebra y, dé como resultado desempleo y subempleo en el Ecuador.

4.1.1.2 Análisis Económico (Externo Macro)

Según los datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador y de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, la industria textil y de confección son uno de los principales sectores que promueve la industrialización en el país, a pesar de que en los últimos años ha tenido una contracción por la crisis que está pasando el país, provocando así reducción de importaciones y exportaciones, sin embargo, el crecimiento de las empresas dedicadas a este sector, en especial los que están dedicados a la confección, pueden consolidarse a largo plazo, provocando un aporte de valor al sector y, a su vez ser generador de empleo, siendo así un desarrollo significativo.

Cabe recalcar que el sector textil, se ve afectado por el alza de precios, especialmente para lo que son insumos importados, ya sea colorantes, enzimas, proteínas y diferentes

químicos, necesarios para procesos, los cuales incluso aun distribuidos por empresas multinacionales, se puede apreciar el cambio a precios más elevados, provocando así que las industrias textiles tengan que limitarse a sus actividades o a su vez deban dejar de hacerlas.

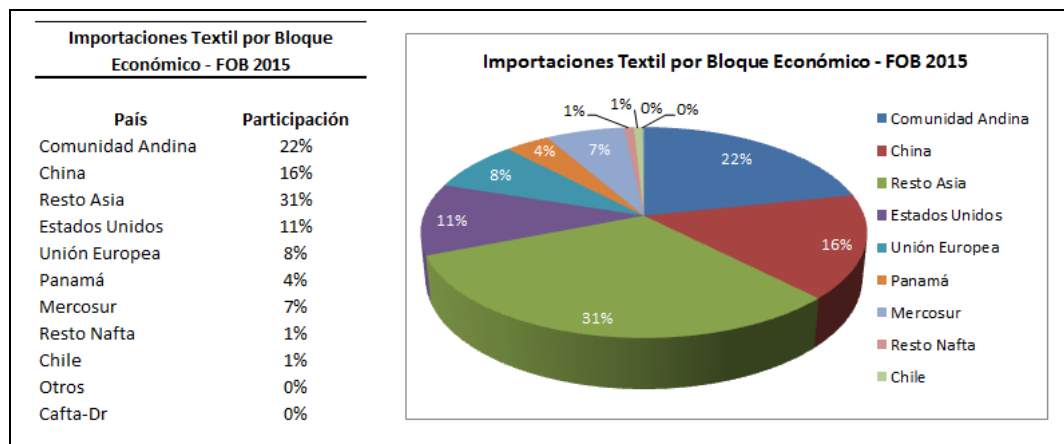


Figura 14. Exportaciones Textil - 2015

Fuente: (AITE - BCE, 2015)

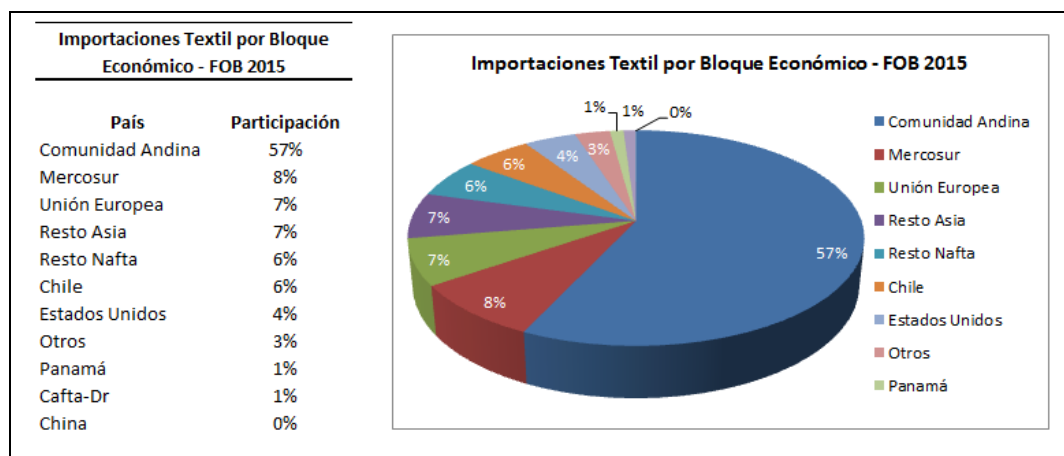


Figura 15. Importaciones Textil - 2015

Fuente: (AITE - BCE, 2015)

4.1.1.3 Análisis Social - Cultural (Externo Macro)

Las autoras interpretando la información presentada en la página web de la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador), concluyen que el sector textil se puede considerar una actividad artesanal, especialmente para aquellos que son confeccionados a mano y en algunos casos diseños únicos.

Dichas prendas también pasan por un proceso textil, cabe mencionar que en el Ecuador se puede encontrar gran diversidad de estos acabados, realizados por diferentes etnias, las mismas que se favorecen de una forma económica, mientras brindan un poco de su arte y cultura, prendas que son muy apreciadas por extranjeros, por la variedad de detalles.

4.1.1.4 Análisis Tecnológico (Externo Macro)

En la industria textil del Ecuador, actualmente se usa maquinaria de baja tecnología, por lo que la mayoría de exportaciones textiles se determinan por esta categoría, provocando una pérdida en el mercado externo a pesar del aumento de la demanda mundial.

La industria textil requiere de maquinaria especializada con un cierto nivel de tecnología que le permita desarrollarse y, agilizar los procesos de lavado y tintura, ofreciendo así un servicio de calidad esperado por el cliente con costos más competitivos y menor consumo de agua.

4.1.1.5 Análisis Ecológico (Externo Macro)

Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013

En el Plan Nacional del Buen Vivir para el año 2009 a 2013 en el Ecuador, se han planteado varios Objetivos con la finalidad de garantizar los derechos de la naturaleza. Dentro de los literales relacionados a la actividad del Departamento Textil, se han considerado los siguientes para análisis.

“Reducir progresivamente los riesgos para la salud y el ambiente asociados a los Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs)” (SENPLADES, 2009, pág. 390).

“Promover la participación social en la toma de decisiones que puedan afectar al ambiente” (SENPLADES, 2009, pág. 398).

El Departamento Textil mantiene políticas para el manejo de desechos, ya que se dedica a la elaboración de productos químicos industriales, sin embargo, una de sus deficiencias es la falta de un Manual de Seguridad Industrial, el cual promueva la participación de sus empleados y genere mejoras en la reducción de riesgos de salud y de ambiente.

4.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

4.2.1 Análisis del Cliente

4.2.1.1 Segmentación del Mercado

El Departamento Textil actualmente atiende los sectores de estampado, lavanderías, fibras, tintorerías y acabados, ubicadas en las distintas zonas de la Región Sierra del Ecuador.

La segmentación geográfica ha sido el pilar de una de las ventajas competitivas de la cadena de suministro del Departamento: “JUST IN TIME” o entrega de pedidos a tiempo, medidos internamente con el indicador AM - PM y PM - AM.

El objetivo que el Departamento persigue con el manejo del indicador antes mencionado es que, todo pedido que ingresa al sistema antes de las 12h00 se entregue en la tarde del mismo día y, todo pedido que ingresa a SAP hasta las 17h00 se entregue en el transcurso de la mañana siguiente.

4.2.2 Portafolio de Productos

El Departamento Textil se especializa en vender materias primas y auxiliares de colorantes para la industria textil, por lo que su portafolio de productos es bastante amplio y se compone aproximadamente de 370 ítems.

Como resultado de un Análisis de Pareto, en la Tabla 4 se pueden apreciar los 66 productos con mayor venta durante el año 2016 que fueron parte del 80% de la venta.

Tabla 4. Análisis de Pareto de Productos Textiles – 2016

PRODUCTOS DE MAYOR COMERCIALIZACIÓN - VTA ACUMULADA 2016					
Descripción	VTA Acum 2016	% Participación en Vta Total	Descripción	VTA Acum 2016	% Participación en Vta Total
NOVACRON OCEANO S-R	85,027	5%	ERIOPON OS	15,904	1%
SECUESTRANTE TN (PT)	80,239	5%	TERASIL AZUL W-BLS	15,684	1%
ERIOPON E3 WOC	60,656	3%	ALBAFIX E-CO	15,388	1%
NOVACRON NEGRO W-NN H. C.	58,468	3%	NOVACRON AZUL BTE CB	15,152	1%
NOVACRON NOCHE PROFUNDA S-R	46,837	3%	TERMINOX ULTRA 50 L	13,888	1%
ALBAFLOW JET	38,419	2%	TERASIL MARINO GRL-C 200 %	13,566	1%
TERASIL NEGRO SRL-N 200 %	37,035	2%	NOVACRON MARINO S-G	13,404	1%
SAPAMINA OC-BASE	36,699	2%	TERASIL NEGRO TC	13,335	1%
UNIVADINA LEV	34,344	2%	ULTRATEX SI	13,065	1%
NOVACRON NEGRO SUPER R	34,220	2%	NOVACRON TURQUESA H-GN	12,937	1%
ULTRATEX FMI	30,778	2%	UVITEX BHB LIQ.	12,790	1%
ALBAFIX EC-O	30,149	2%	TERASIL AZUL BGE-01 200 %	12,569	1%
TERASIL NEGRO WW-KSN	29,359	2%	UNIVADINA DP	12,401	1%
INVADINA DA	29,295	2%	TERASIL AZUL WW-2GS	12,006	1%
NOVACRON CEREZA PROFUNDO S-D	28,591	2%	SAPAMINE SFC	11,909	1%
UVITEX BAC LIQ.	27,592	2%	SAPAMINE CSN	11,771	1%
UNIVADINA TOP	25,791	1%	NOVACRON ROJO S-2G	11,560	1%
TERASIL AZUL GNN-01 300%	24,378	1%	NOVACRON ANARANJADO PROFUNDO S-4R	11,424	1%
NOVACRON NEGRO SUPER G	22,702	1%	CELLUSOFT CR	11,255	1%
TERASIL ROJO W-4BS	22,082	1%	TERASIL MARINO W-PES BOX	11,244	1%
SAPAMINA K-L	21,966	1%	TERASIL ANARANJADO SRL 150 %	11,137	1%
ALBATEX SA 200%	21,811	1%	ALBATEX CO	11,075	1%
TERASIL FLAVINA 10GFF	21,395	1%	TERASIL AZUL 3RL-02 150 %	10,912	1%
TERASIL ROJO WW-3BS	21,109	1%	MAXILON AZUL GRL 300 %	10,756	1%
ALBATEX C-O	20,750	1%	NOVACRON AZUL BRILLANTE FN-G	10,282	1%
NOVACRON RUBI S-3B	20,628	1%	NOVACRON AMARILLO S-3R	10,010	1%
SAPAMINA OC	19,672	1%	TERASIL NEGRO WW-KSN 150%	9,793	1%
ALBAFLUID CD	19,671	1%	ALBAFIX ECO	9,514	1%
MAXILON ROJO GRL 200 %	18,348	1%	SOLOFENIL AMARILLO ARLE 154 %	9,317	1%
SILVATOL FL-E	17,955	1%	SOLOFENIL NEGRO FR	9,277	1%
NOVACRON ROJO S-B	17,700	1%	NOVACRON ANARANJADO FN-R	9,186	1%
MAXILON NEGRO FBL-01 300 %	17,145	1%	ERIONYL NEGRO AMR	9,020	1%
TERASIL AMARILLO W-6GS	16,636	1%	INVATEX SA	8,604	0%

Fuente: SAP QSI S.A.

4.2.3 Cartera de Clientes

En la cartera de clientes del Departamento Textil están registrados aproximadamente 2.000, en la Tabla 5 se encuentran los clientes más importantes por volumen de ventas de cada una de las Líneas de Negocio.

Tabla 5. Análisis de Pareto de clientes 2011

CLIENTES TOP - VTA ACUMULADA 2016		
Cliente	VTA Acum 2016	% Participación en Vta Total
S.J. JERSEY ECUATORIANO C.A.	221,460	12%
PRODUTEXI CIA. LTDA.	135,141	8%
RIZZOKNIT CIA. LTDA.	123,868	7%
CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA	114,073	6%
TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA C	94,551	5%
PASAMANERIA S.A.	71,653	4%
TEXMODA	60,711	3%
TINTEX RIVER	58,076	3%
TEXTILES DEL PACIFICO TEXPAC CIA LT	57,505	3%
TEJIDOS PINTEX	49,454	3%
HILACRIL S.A.	44,338	2%
SUCUZHAÑAY SUCUZHAÑAY LUIS CORNELIO	41,887	2%
ENKADOR	39,425	2%
TEXTILES JHONATEX	37,100	2%
NOVAQUIM	34,823	2%
RICARDO HIDROBO VASQUEZ	30,879	2%
CARLOS ANDRADE CARRASCO E HIJOS, AN	28,937	2%
INTERFIBRA SA.	23,913	1%
SUDINTEX CIA. LTDA.	23,768	1%
PROCESOS TEXTILES CACTOMER IN	23,252	1%
ECUACOTON S.A.	22,171	1%
LAVANDERIA DE CONFECCIONISTAS TEXTI	19,347	1%
INTELA INDUSTRIA TEXTIL LATINOAM	18,877	1%
LLERENA CHIPANTIZA BECKER RAMIRO	18,801	1%
FABRINORTE CIA. LTDA.	17,921	1%
TEJIDOS HOMER	16,202	1%

Fuente: Business Warehouse – Quifatex S.A.

4.2.4 Análisis de la Competencia

El Departamento Textil participa en un oligopolio donde la tendencia es ofrecer productos escasamente diferenciados y competir por precio, por lo que, asesorar al cliente en temas técnicos y contar con el stock suficiente para entregas inmediatas, constituyen la ventaja competitiva del Departamento.

El Departamento Textil enfrenta a muchos competidores, los cuales debido a su menor tamaño como empresas, tienen costos de operación más bajos, por lo que puede obtener mejor rentabilidad o tener mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio impuesta por el mercado o la competencia, ganando así una mayor participación en la venta de un determinado producto o de un grupo de productos.

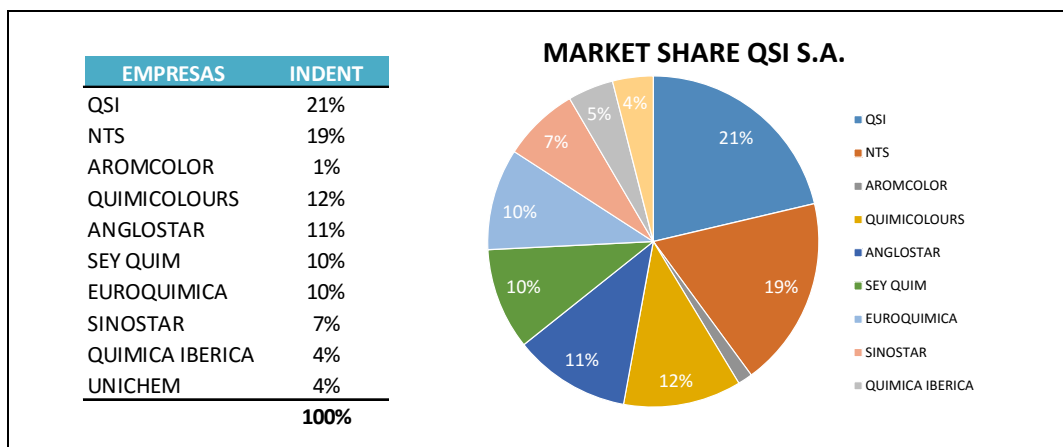


Figura 16. Principales Competidores

Fuente: Departamento Textil

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS FODA Y CINCO FUERZAS DE PORTER

5.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA TEXTIL

Al hacer referencia a las empresas de comercialización de materias primas y auxiliares para el sector textil, se encuentra una gran variedad de competidores, ya que existen grandes y medianas empresas reconocidas en el mercado por su tiempo de trayectoria y marcas que pueden realizar los mismos servicios y ofrecer productos que, siendo la única diferencia la cantidad de mercadería y/o prendas que necesitan ser procesadas.

5.1.1 Principales Competidores del Departamento Textil de QSI S.A.

El Departamento Textil de QSI S.A. mide a sus competidores a través de su participación en las ventas de un determinado período, generalmente un año calendario.

En la Figura 16 del Capítulo IV se puede observar el market share del Departamento Textil QSI S.A., en el cual se evidencia que NTS es un fuerte competidor en el mercado ecuatoriano.

5.1.2 Factores Claves de Éxito de la Industria

Los factores claves de éxito, son los elementos que le permiten a la industria alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen al Departamento Textil de la competencia.

Comúnmente en la formulación del plan constan los "factores claves de éxito", como un determinante de qué tan buena o mala es una empresa dentro de la industria en el largo plazo, además es importante que la gerencia y los integrantes del proceso, conozcan con certeza cuáles son estos factores que los hacen mejores en su negocio, porque si no los identifican no pueden saber cómo van a competir en el mercado, ni por qué los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito, se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y, cuáles son los que deben dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos (López, 2002).

Dentro de la industria en la cual se desenvuelve el Departamento Textil de QSI S.A., se ha podido determinar como FCE los siguientes:

- a. ***Procesos eficientes y programación***: está relacionado directamente con la plataforma tecnológica requerida para control de la logística y, para un manejo eficiente de la cadena de abastecimiento.
- b. ***Infraestructura (almacenaje y distribución)***: este factor es importante ya que éste permite al Departamento Textil abastecer y cumplir con las entregas JIT (*Just in Time*).

El método justo a tiempo (traducción del inglés *Just in Time*), es un sistema de organización de la producción para las fábricas de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la productividad. Permite reducir el costo de la gestión por pérdidas en almacenes debido a stocks innecesarios. De esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales (Wikipedia, s.f.).

- c. **Recursos Humanos:** este factor se basa en las competencias o características de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Núñez & Jáuregui, 2007, pág. 69). El personal requerido para la Industria en la cual se desarrolla el Departamento Textil es altamente capacitado y comprometido.
- d. **Canales de Distribución:** es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

5.2.1 Identificación de Fortalezas

Las principales fortalezas del Departamento Textil son las siguientes:

- Contar con infraestructura física, plataforma tecnológica y recurso humano capacitado.

- Poseer imagen y solidez financiera.
- Pertenecer a un grupo de empresas internacionales.
- Representar a firmas (productos) reconocidas a nivel mundial.
- Contar con el soporte técnico y comercial de las representadas (proveedores).
- Tener conocimiento del mercado local.
- Administrar un amplio portafolio de productos.

5.2.2 Identificación de Debilidades

Las debilidades identificadas para el Departamento Textil son las siguientes:

- Trabajar con una estructura financiera pesada.
- Requerir alto nivel de capital de trabajo.
- Competir en sectores industriales pequeños.
- Contar con una fuerza de venta orientada únicamente al producto.
- No poder desarrollar sinergias (fuerza de ventas desintegrada).
- No contar con cobertura comercial para todas las Regiones del Ecuador.
- Disponer de pocas frecuencias para despachos a provincias.

5.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.3.1 Identificación de Oportunidades

Las oportunidades que se presentan en el medio en el que se encuentra el Departamento Textil se detallan a continuación:

- Crecimiento de la industria.
- Promulgación de políticas de gobierno que favorecen a la producción local y al desarrollo de programas sociales.
- Mayor participación de mercado.
- Mayor cobertura orientada a todas las provincias importantes del país.

5.3.2 Identificación de Amenazas

Las amenazas a las que se encuentra expuesto el Departamento Textil son:

- Presencia de proveedores de Asia con distribuidores locales.
- Ingreso de nuevos competidores locales.
- Escasez de producto en el mercado internacional.
- Problemas de abastecimiento desde proveedores.

Realizando un breve análisis se determina que el Departamento Textil tiene fortalezas importantes que le permiten tener ventajas competitivas y que, sus debilidades, las

puede superar reorientando el trabajo de su fuerza de ventas y negociando con sus proveedores mejores condiciones. También se determina que las amenazas las puede afrontar gracias al poder de negociación que le ofrece el pertenecer a un grupo internacional de empresas que, pueden ejercer presión a los proveedores comunes y a la capacidad logística, tecnológica y financiera que posee.

En el capítulo siguiente se encontrará la definición tanto de los objetivos estratégicos como de las estrategias que, le permitirán al Departamento Textil corregir sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, a fin de alcanzar el objetivo principal de este trabajo.

5.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Utilizando la herramienta desarrollada por Michael Porter (1980) en su libro *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”* a continuación se presenta la Figura 17, en el cual se aprecia el rol que desempeña el Departamento Textil en el sector comercial industrial en el cual participa.

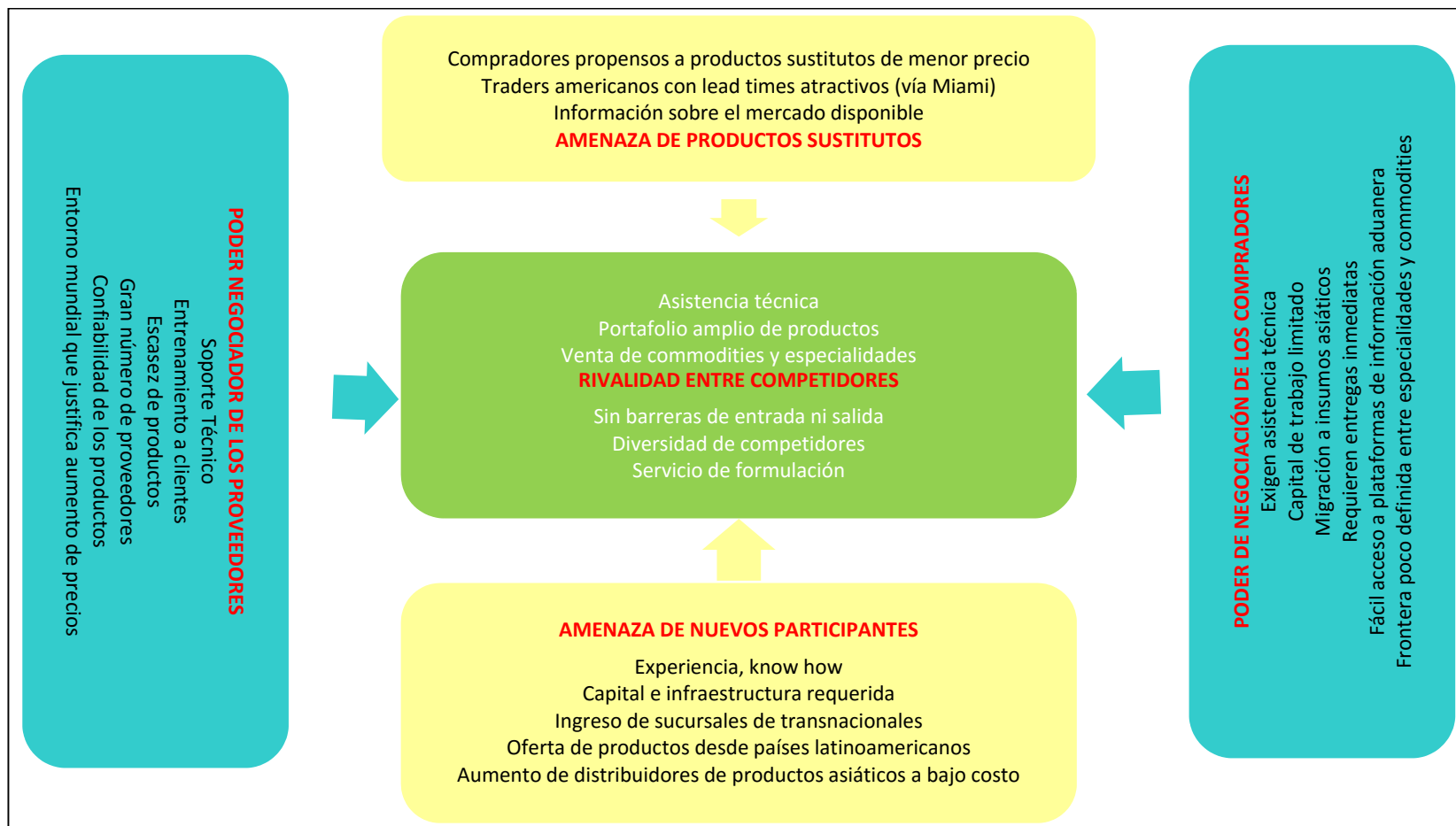


Figura 17. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del departamento textil

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia (Mejía, 2009)

5.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

“El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado” (Mejía, 2009)

Existen pocas barreras de entrada, las cuales están dadas por el conocimiento técnico y la experiencia de los actuales competidores, así como por el capital de trabajo y la infraestructura requerida, ya que por el volumen de producto que se maneja la inversión es alta.

Se observa en el sector una fuerte amenaza de empresas extranjeras, especialmente de Perú, Colombia y Argentina y de nuevas empresas distribuidoras de productos de origen asiático.

5.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para las investigadoras, no tienen sustitutos o son pocos y de alto

costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante (Mejía, 2009)

Existen pocos proveedores, los mismos que se manifiestan fuertes, debido a la escasez de varios productos, son ellos quienes imponen el precio y la cantidad mínimos de compra, debido a que el Ecuador no es un mercado atractivo para muchas multinacionales, ya que el sector industrial es pequeño y sus exportaciones a esta región no justifican el costo de su operación logística y comercial.

5.4.3 Poder de negociación del cliente

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás (Mejía, 2009)

Los clientes poseen mayores argumentos debido a que cuentan con información de calidad y precios de la competencia, esto se presenta debido a la facilidad actual de acceder al portal de servicio de varios proveedores a través de las páginas web y, encontrar en ellas toda la información técnica y comercial que requieran.

Otro motivo a favor del cliente del sector industrial, es la oferta de commodities a bajos precios, los cuales satisfacen sus demandas de calidad.

5.4.4 Rivalidad entre competidores

“El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado” (Mejía, 2009)

Debido a la globalización el número de competidores ha crecido, sin embargo, las empresas que han dominado el mercado ecuatoriano los cinco últimos años se siguen manteniendo debido a su imagen, seriedad y credibilidad. Estos factores son importantes en los segmentos industriales, pues los montos que se manejan son altamente representativos.

La diferencia entre los competidores está dada por el soporte técnico y apoyo en el desarrollo de nuevos productos, así como en las condiciones de venta que se ofrecen.

5.4.5 Amenaza del ingreso de productos sustitutos

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

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios (Mejía, 2009)

Desafortunadamente, para el Departamento Textil existe en el mercado actual una gran oferta de commodities, los mismos que a pesar que no cumplen con los requerimientos de calidad, sí se ajustan a la necesidad básica de los clientes a menor precio y calidad.

CAPÍTULO VI

6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Considerando las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del Departamento Textil determinadas en el capítulo anterior, en el presente capítulo se plantearán los objetivos estratégicos que permitan al Departamento Textil alcanzar el crecimiento deseado, también se presentarán las estrategias y/o las tácticas que viabilizarán la consecución de dichos objetivos.

6.1 OBJETIVOS

6.1.1 Concepto de Objetivos

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión, cuyo logro permite saber si ha sido alcanzado. Cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva que está planteado) las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? (Pando, 2011)

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, asequibles y congruentes entre las secciones del Departamento Textil. Los objetivos comúnmente se establecen en

términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, etc.

6.1.2 Importancia

Es necesario definir objetivos para que se pueda valorar el rendimiento de la empresa. Los objetivos corporativos pueden definirse en las siguientes áreas: marketing, innovación, recursos, productividad, responsabilidad social y finanzas (Drucker, 1974)

Los ejemplos incluyen las expectativas sobre crecimiento y cuotas de mercado, la mejora de la calidad del producto, la formación y el desarrollo de los empleados, los objetivos de nuevos productos y las normas de contaminación. Se definen objetivos en varios niveles de la organización, partiendo de los que reflejan los objetivos generales de la empresa (Cravens & Nigel, 2007, pág. 25).

Los objetivos son una importante medida del desempeño gerencial, al establecerse y comunicarse con claridad es fundamental para el éxito, ya que ayudan a sentar bases para que las distintas opiniones y creencias de los grupos gerenciales generen toma de decisiones congruentes. Estos también constituyen las bases para diseñar puestos y actividades que, se deben llevar a cabo en una organización además de que señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa.

6.1.3 Definición de Objetivos

Los objetivos que se han definido para el Departamento Textil son los siguientes:

- Incrementar el volumen de ventas y margen (USD) por cliente.
- Incrementar el EBITDA.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Mantener al personal motivado y capacitado, con un elevado desempeño y comprometido con la empresa.

6.2 ESTRATEGIAS

6.2.1 Concepto de Estrategia

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones, objetivos, los cuáles se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Koontz, 1991)

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1998)

Las estrategias representan a las acciones que deben tomarse para lograr objetivos a largo plazo. Es importante que el plazo para los objetivos y estrategias sea consecuente.

Se definen y ejemplifican 16 tipos de estrategias, incluyendo las genéricas de Michael Porter: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

En la Tabla 6, se detallan las estrategias alternativas que una empresa puede seguir y, se clasifican en 11 acciones: integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción, desinversión y liquidación.

Tabla 6. Estrategias Alternativas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: (David, 2008, pág. 173)

Michael Porter manifiesta que las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Este especialista llama a estas tres bases, estrategias genéricas.

Como se muestra en la Tabla 7 éstas bases pueden dividirse en dos tipos:

Tabla 7. Las Cinco Estrategias Genéricas de Porter

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	TIPO	DEFINICIÓN
Liderazgo de costos	Tipo 1. Bajo Costo	Ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
	Tipo 2. Mejor Valor	Ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado o al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores.
Diferenciación	Tipo 3.	Consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria dirigida a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.
Enfoque	Tipo 4. Bajo Costo	Ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
	Tipo 5. Mejor Valor o Diferenciación Enfocada	Ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado o a un nicho de consumidores que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos rivales.

Fuente: Adaptado de (David, 2008, pág. 188)

Las estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización y, este a su vez, hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio, para evaluar la posibilidad de “compartir oportunidades” entre las unidades de negocios existentes y potenciales de una empresa. Este también indica que al depender de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias pueden dar ventajas en liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

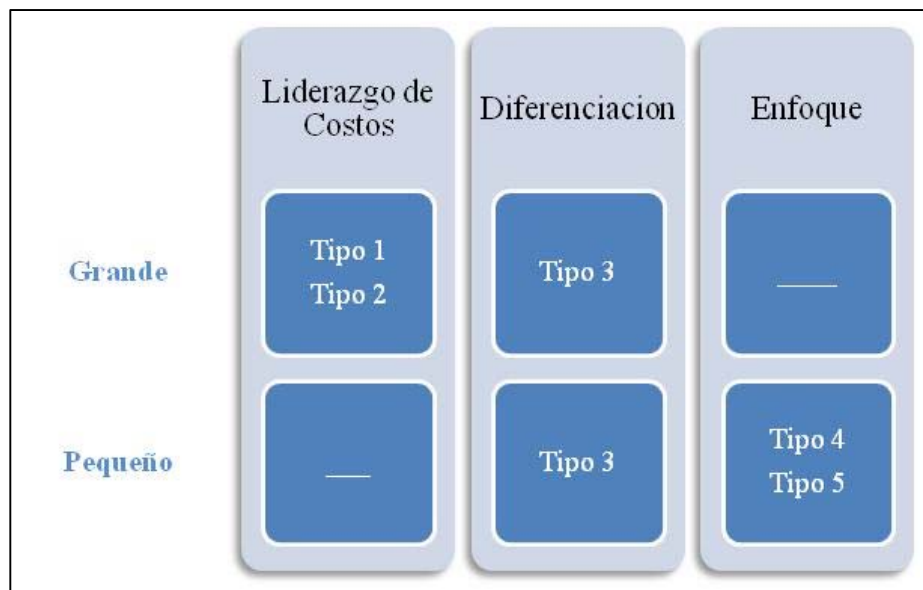


Figura 18. Estrategias Genéricas

Fuente: (David, 2008) y Adaptado de: (Porter, 1980, págs. 35-40)

6.2.2 Definición de Estrategias

Las estrategias para el Departamento Textil que se han planteado para la consecución de objetivos son las listadas a continuación:

- Optimizar costos: para esto es necesario negociar precios por volumen de compras **(Integración hacia atrás)**.
- Optimizar gastos comerciales: esto es posible mediante las negociaciones de tarifas con agencias de viajes, hoteles y transporte, a fin de establecer proveedores que ofrezcan servicios de calidad a menores costos **(Integración hacia atrás)**.
- Desarrollar ventas de productos actuales en mercados nuevos, o productos nuevos en mercados actuales: esto mediante la organización del mercado y desarrollo de la demanda **(Penetración de mercado y/o Enfoque Tipo 5 – Mejor valor o Diferenciación Enfocada)**.
- Desarrollar nuevos modelos de negocio: ofrecer al cliente stock de seguridad en su bodega y soluciones integrales, investigando la composición de cadena de producción, el inventario de insumos o materias primas durante su proceso de producción **(Diversificación relacionada)**.
- Contar con estructuras y procesos ligeros que permitan una rápida reacción mediante la explotación de las aplicaciones SAP a través de la web: adaptar los productos y servicio logístico a las necesidades de los clientes tipo A ofreciendo:
 - Cantidad de producto de acuerdo a su necesidad de producción e inventarios de seguridad para evitar rupturas de stock.
 - Producto en consignación, con reposiciones regulares, a fin de reducir su costo de operación.
 - Horarios de entrega y/o periodicidad de acuerdo a su cronograma de producción, etc.

- Ofrecer, facturar y despachar nuevos productos, minimizando el riesgo de cambio de proveedor, a través de pruebas en planta u ofrecimiento de aceptación de devolución de producto, si el cliente no está satisfecho con el resultado del lote piloto de producción **(Diferenciación)**.
- Satisfacer la demanda del cliente externo en la reproducibilidad del color (servicio de laboratorio), basados en costo, rentabilidad, tecnología y medio ambiente **(Diferenciación)**.
- Incrementar cobertura a través de Call Center: implantar la tecnología adecuada y, contratar las personas con las competencias adecuadas para obtener mayor cobertura de mercado, haciendo un barrido de clientes de los diferentes directorios de Colegios Profesionales, Cámaras, o Asociaciones de Empresas **(Penetración de mercado)**.
- Gerenciar el know-how de los colaboradores, entendido como un activo intangible: realizando semanalmente charlas técnicas, revisión de casos y, solución de problemas presentados en la gestión diaria del área comercial. Capacitación anual impartida por los socios tecnológicos estratégicos **(Penetración de mercado y/o Enfoque Tipo 5 – Mejor valor o Diferenciación Enfocada)**.

CAPÍTULO VII

7. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

7.1 BALANCED SCORECARD

7.1.1 Concepto

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que, muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según Kaplan & Norton (1996) en su libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, dice:

... el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos

internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (*Learning and Growth*): ¿Puede continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (*Internal Business*): ¿En qué debe sobresalir?
- Del cliente (*Customer*): ¿Cómo los ven los clientes?
- Financiera (*Financial*): ¿Cómo se ven a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas. (Wikipedia, s.f.)

7.1.2 Perspectivas del Balance Scorecard

El BSC proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:



Figura 19. Perspectivas del Balanced Scorecard

7.1.2.1 Perspectiva Financiera

En general los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía y muestran el pasado de la misma.

El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres

que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros, es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

7.1.2.2 Perspectiva del Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa, no podrá existir un

desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

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

7.1.2.3 Perspectiva de Procesos

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

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

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

7.1.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

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

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

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

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral).

Para el Departamento Textil se ha determinado perspectivas o campos de resultados versus objetivos estratégicos, en base a las siguientes preguntas:

- **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- **Procesos Internos:** ¿En qué Procesos debe ser excelentes?

- **Clientes:** ¿Qué necesidades de los Clientes debe atender para tener éxito?
- **Financiera:** ¿Qué Objetivos Financieros debe lograr para ser exitosos?

Tabla 8. Perspectivas vs Objetivos Estratégicos

CAMPOS DE RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Resultado Financiero	▪ Incrementar la rentabilidad. ▪ Incrementar el EBITDA.
Clientes / Mercado	▪ Incrementar participación de mercado. ▪ Incrementar volumen de ventas USD por cliente.
Procesos Internos	▪ Incrementar la capacidad instalada de los sistemas tecnológicos. ▪ Ofertar un nuevo canal de comunicación para ventas del Departamento Textil de QSI S.A.
Aprendizaje y Crecimiento	▪ Mantener personal motivado y capacitado, con un elevado desempeño personal y comprometido con la empresa.

Fuente: Departamento de Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

A fin de cumplir los objetivos estratégicos se han definido las siguientes estrategias y tácticas.

Tabla 9. Perspectivas vs Objetivos estratégicos

CAMPOS DE RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Resultados Financiero	Incrementar la rentabilidad	Optimizar costos	Negociar precios por volumen de compras a través de gerencias regionales, quienes tienen el poder de negociación del Grupo Q.
	Incrementar EBITDA (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones),	Optimizar gastos comerciales	- Negociar tarifas con agencias de viajes, hoteles y transporte y, operar con proveedores que ofrezcan servicios de calidad a menor costo. - Negociar con el proveedor de servicio de telefonía e internet para obtener mejores planes.
Clientes / Mercado	Incrementar participación en mercado	Desarrollar ventas de productos actuales en mercados nuevos, o productos nuevos en mercados actuales	Organizar el mercado y desarrollar la demanda
	Incrementar volumen de ventas (USD) por cliente	- Desarrollar nuevos modelos de negocio - Apoyar la capacidad exportadora de los mejores clientes	- Ofrecer al cliente stock de seguridad en su bodega (producto consignado) - Distribuir sus productos en el resto de países del Grupo Q
Procesos Internos	Incrementar la capacidad utilizada de los sistemas tecnológicos	Contar con estructuras y procesos ligeros que permitan rápida reacción	Explotar las aplicaciones de SAP a través de la web.
	Ofertar un nuevo canal de comunicación	Expandir el Call Center para todas las líneas de negocio de la UNI	Implantar la tecnología adecuada y contratar las personas con las competencias adecuadas
Aprendizaje y Crecimiento	Mantener personal motivado y capacitado con un elevado desempeño personal y comprometido con la empresa	Gerenciar el know-how de los colaboradores entendido como un activo intangible	Implementar programas de capacitación y reforzar compromiso a través de la Escuela de Liderazgo y Escuela de Ventas (ARVENT)

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

7.2 INDICADORES DE GESTIÓN

7.2.1 Concepto

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- a. **Medible:** el medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos, ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- b. **Entendible:** el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- c. **Controlable:** el indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización (Lezama, 2010)

7.2.2 Definición de Indicadores de Gestión

Mediante tablas se realizará un listado de indicadores potenciales por cada uno de los campos de resultados que serán utilizados en el Balanced Scorecard del Departamento

Textil y, serán tabulados en base a los siguientes cinco criterios, considerando una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la máxima.

7.2.2.1 Aprendizaje y Crecimiento

Listado de Indicadores Potenciales

Tabla 10. Listado de indicadores aprendizaje y crecimiento

CAMPO DE RESULTADOS	INDICADORES
Aprendizaje y Crecimiento	1. Horas trabajadas sin accidentes/horas laboradas. 2. Trabajadores con discapacidad (%). 3. Rotación personal (%). 4. Personal ventas/personal total (%). 5. Personal administrativo/personal total (%). 6. Personal operativo/personal total (%). 7. Satisfacción laboral (%). 8. Desempeño laboral (%). 9. Edad promedio. 10. Género (%). 11. Empleados por áreas (No. y %). 12. Horas de capacitación técnica. 13. Horas de inducción. 14. Horas charlas seguridad industrial. 15. Ausentismo (%). 16. Empleados acorde perfil (%). 17. Puntualidad Cumplimiento de objetivos por vendedor (%). 18. Productividad por vendedor. 19. Crecimiento personal (%). 20. Cumplimiento de objetivos por vendedor. (%) Productividad por vendedor. 21. Crecimiento personal (%).

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Selección de Indicadores

Una vez realizada la tabulación en base a los criterios antes establecidos, se escogieron los cinco indicadores de mayor calificación e incidencia en el Departamento Textil para el campo de resultados de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 11. Tabulación de indicadores potenciales de aprendizaje y crecimiento

CAMPO DE RESULTADOS		INDICADORES POTENCIALES	CRITERIOS					
			RELEVANCIA	UTILIDAD	FÁCIL ENTENDIMIENTO	DISPONIBILIDAD	GLOBAL	TOTAL
			1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	
Aprendizaje y crecimiento	1	Horas trabajadas sin accidentes/horas laboradas	3	3	5	3	3	17
	2	Trabajadores con discapacidad (%)	1	2	5	5	3	16
	3	Rotación laboral (%)	5	4	5	5	5	24
	4	Personal ventas/personal total (%)	4	4	5	5	5	23
	5	Personal administrativo/personal total (%)	4	3	5	5	4	21
	6	Personal operativo/personal total (%)	4	4	5	5	4	22
	7	Satisfacción laboral (%)	5	5	5	5	5	25
	8	Índice de clima laboral	4	4	5	3	4	20
	9	Desempeño laboral (%)	5	5	5	5	5	25
	10	Edad promedio	2	2	5	4	2	15
	11	Género (%)	2	2	5	4	2	15
	12	Empleados por áreas (No. y %)	2	2	5	4	3	16
	13	Horas de capacitación técnica	4	4	5	4	4	21
	14	Horas de inducción	3	3	5	2	3	16
	15	Horas charlas seguridad industrial	2	2	5	2	3	14
	16	Ausentismo (%)	4	4	5	3	5	21
	17	Empleados acorde perfil (%)	4	4	4	4	4	20
	18	Puntualidad	4	4	5	3	3	19
	19	Cumplimiento de objetivos por vendedor (%)	5	4	5	5	5	24
	20	Productividad por vendedor	5	5	5	4	5	24
	21	Crecimiento personal (%)	2	3	5	4	3	17

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Documentación de Indicadores

Se documenta cada uno de los cinco indicadores seleccionados, con la finalidad de establecer los parámetros y criterios en base a los cuales deberán ser aplicados:

Tabla 12. Rotación Personal

Nombre	Rotación personal (%)
Definición	Índice que refleja la proporción de empleados que abandonan la organización durante un período.
Forma de cálculo	Salidas / Total Personal.
Responsable	Consultor de Recursos Humanos.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Semestral.
Finalidad	Medir el % de personas que se separan de la empresa en un determinado período a fin de analizar las causas y efectos.
Fuente de información	Registros de ingresos y salidas de personal.
Niveles de reporte	Gerencia General, Gerente de RR.HH. y Gerencias de Departamento.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 13. Satisfacción Laboral (%)

Nombre	Satisfacción laboral (%)
Definición	Índice que refleja la satisfacción del empleado frente a la empresa y los beneficios.
Forma de cálculo	Tabulación de encuestas de 50 factores, calificados con escala: Muy insatisfecho, Insatisfecho, No sabe, Satisfecho, Muy satisfecho.
Responsable	Gerencia de Recursos Humanos.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Semestral.
Finalidad	Detectar las debilidades de la empresa y tomar correctivos para aumentar la satisfacción del empleado.
Fuente de información	Encuestas de Satisfacción Laboral aplicadas.
Niveles de reporte	Gerencia General y Gerencias de Departamento.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 14. Desempeño Laboral

Nombre	Desempeño Laboral (%)
Definición	Índice que demuestra el cumplimiento del colaborador sobre valores institucionales, relación con los demás y competencias y cumplimiento de trabajo.
Forma de cálculo	Tabulación de evaluaciones de 30 factores con escala: de 1 a 4, (1 No cumple, 2 Tiene que mejorar, 3 Cumple con lo esperado, 4 Cumple más de lo esperado).
Responsable	Desde Mandos Medios hasta Gerente General (evaluar) Analista de Recursos Humanos (cuantificar).
Frecuencia de levantamiento y reporte	Anual.
Finalidad	Determinar fortalezas y debilidades de los colaboradores.
Fuente de información	Formularios de Evaluación de Desempeño aplicados.
Niveles de reporte	Gerencia General, Gerente de RR.HH. y Gerencias de Departamento.

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 15. Cumplimiento de objetivos por vendedor (%)

Nombre	Cumplimiento de Objetivos por vendedor (%)
Definición	Indicador que permite medir el cumplimiento porcentual de metas personales.
Forma de cálculo	Objetivos cumplidos/ Objetivos planteados.
Responsable	Analista de Operaciones.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Anual.
Finalidad	Medir la gestión/aporte de los colaboradores en la consecución de objetivos generales. Se usa para pago de bono anual.
Fuente de información	Matriz Excel elaborada con datos tomados de SAP, módulos SD e IM.
Niveles de reporte	Gerencia General y Gerencias de Departamento.

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 16. Productividad por vendedor

Nombre	Productividad por vendedor
Definición	Índice que permite conocer si un colaborador es rentable para la organización.
Forma de cálculo	Contribución Bruta Vendedor /Gasto Vendedor.
Responsable	Coordinador de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Anual.
Finalidad	Medir la contribución al negocio por parte de los integrantes de la fuerza de venta.
Fuente de información	SAP – Módulo FICO (Controlling) – Reporte Margen Contribución y Reporte Gastos Personal.
Niveles de reporte	Gerencia General y Gerencias de Departamento.

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

7.2.2.2 Procesos Internos

Listado de Indicadores Potenciales

Tabla 17. Listado de indicadores procesos internos

CAMPO DE RESULTADOS	INDICADORES
Procesos Internos	1. Tiempo preparación proyecto. 2. Tiempo de respuesta por proceso. 3. Tiempo medio de retraso en entrega de pedidos. 4. Tiempos muertos. 5. Tiempo de respuesta para solución problemas. 6. Tiempo medio de preparación de pedido. 7. Costo por proceso. 8. Costo reproceso. 9. Unidades producidas/horas trabajadas. 10. Unidades defectuosas por lote. 11. Pedidos registrados (%). 12. Pedidos registrados por call center (%). 13. Pedidos registrados por WEB (%). 14. Pedidos entregados por transporte (%). 15. Pedidos no entregados por falta información. 16. Preparación de pedidos por hombre (No.). 17. Número de facturas firmadas por clientes. 18. Pedidos atendidos por turno (No.). 19. Diferencia inventario (%). 20. Producto no conforme en acondicionado (No.). 21. No. inconformidades levantadas.

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Selección de Indicadores

Una vez realizada la tabulación en base a los criterios antes establecidos, se escogieron los cinco indicadores de mayor calificación e incidencia en el Departamento Textil para el campo de resultados de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 18. Tabulación de indicadores potenciales de procesos internos

CAMPO DE RESULTADOS		INDICADORES POTENCIALES	CRITERIOS					
			RELEVANCIA	UTILIDAD	FÁCIL ENTENDIMIENTO	DISPONIBILIDAD	GLOBAL	TOTAL
			1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	
Procesos Internos	1	Tiempo preparación proyecto	3	3	4	2	2	14
	2	Tiempo de respuesta por proceso	5	5	5	5	5	25
	3	Tiempo medio de retraso en entrega pedidos	4	5	5	4	4	22
	4	Tiempos muertos	4	5	5	2	4	20
	5	Tiempo respuesta para solución problemas	4	4	4	3	3	18
	6	Tiempo medio de preparación pedidos	4	5	3	5	4	21
	7	Costo por proceso	5	5	5	5	3	23
	8	Costo reproceso	5	5	5	3	4	22
	9	Unidades producidas/horas trabajadas	2	3	5	3	3	16
	10	Unidades defectuosas por lote	1	3	5	5	4	18
	11	Pedidos tomados en un período (No.)	2	4	5	4	3	18
	12	Pedidos registrados por call center (%)	5	5	5	5	4	24
	13	Pedidos registrados por WEB (%)	5	5	5	5	4	24
	14	Pedidos entregados fuera de canal (%)	4	3	4	3	3	17
	15	Pedidos no entregados por falta información (%)	5	5	5	5	5	25
	16	Preparación de pedidos por hombre (No.)	4	4	5	5	3	21
	17	Número de facturas firmadas por clientes	3	3	5	3	2	16
	18	Pedidos atendidos por turno (No.)	4	4	5	5	3	21
	19	Diferencia inventario (%)	1	4	4	5	3	17
	20	Producto no conforme en acondicionado (No.)	2	3	3	5	3	16

	21	No. inconformidades levantadas	2	3	5	5	3	18
--	-----------	--------------------------------	---	---	---	---	---	-----------

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Documentación de Indicadores

Se documenta cada uno de los cinco indicadores seleccionados con la finalidad de establecer los parámetros y criterios en base a los cuales deberán ser aplicados:

Tabla 19. Tiempo de respuesta por proceso

Nombre	Tiempo de respuesta por proceso
Definición	Cumplimiento porcentual del tiempo utilizado para realizar un trabajo o actividad.
Forma de cálculo	$(\Sigma \text{ de tiempos registrados} / \text{Número de ciclos observados}) / \text{Tiempo estándar.}$
Responsable	Supervisores.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Determinar si una actividad o proceso se cumple dentro del tiempo estándar, se utiliza para calcular el ingreso mensual variable de varios colaboradores (asistentes de servicio al cliente, operador de despachos, etc.).
Fuente de información	SAP, Módulo SD (Sales & Distribution), Reporte Seguimiento (acondicionado, pedidos, transporte, etc.).
Niveles de reporte	Gerente Departamento Operaciones y Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 20. Costo por proceso

Nombre	Costo por proceso
Definición	Cumplimiento porcentual del costo de una actividad vs. costo proyectado.
Forma de cálculo	Costo real / Costo proyectado.
Responsable	Analista de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Optimización de recursos.
Fuente de información	SAP.
Niveles de reporte	Gerente Departamento Operaciones y Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 21. Pedidos registrados por call center (%)

Nombre	Pedidos registrados por call center (%)
Definición	Proporción de ventas realizadas a través de los operadores del call center.
Forma de cálculo	Pedidos ingresados a SAP por call center/ Pedidos totales.
Responsable	Analista de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Medir el soporte de call center a la gestión mensual de ventas del Departamento Textil.
Fuente de información	SAP, Módulo SD, Reporte Seguimiento de Pedidos.
Niveles de reporte	Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 22. Pedidos registrados por web (%)

Nombre	Pedidos registrados por WEB (%)
Definición	Proporción de Pedidos de venta ingresados directamente por la fuerza de ventas.
Forma de cálculo	Pedidos ingresados a SAP por WEB/ Pedidos totales.
Responsable	Analista de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Medir la gestión del vendedor en ruta.
Fuente de información	SAP, Reporte Seguimiento de Pedidos.
Niveles de reporte	Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 23. Pedidos no entregados por falta de información (%)

Nombre	Pedidos no entregados por falta de información (%)
Definición	Proporción de pedidos que Transportes no pueden entregar debido a información errónea alimentada al sistema.
Forma de cálculo	Pedidos no entregados / Total pedidos despachados.
Responsable	Analista de Transportes.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Mantener correctamente alimentado el “maestro de clientes”. Se usa para calcular el ingreso mensual variable de los RDMs (responsables de datos maestros).
Fuente de información	SAP, Módulo SD, Reporte Seguimiento de Pedidos.
Niveles de reporte	Gerente Departamento Operaciones y Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

7.2.2.3 Clientes / Mercado

Listado de Indicadores Potenciales

Tabla 24. Listado de indicadores Clientes / Mercado

CAMPO DE RESULTADOS	INDICADORES
Clientes / Mercado	1. Satisfacción cliente (%). 2. Retención de Clientes (%). 3. Incremento de clientes (%). 4. Incremento clientes por referencias (%). 5. Incremento clientes por promociones (%). 6. Deserción clientes (%). 7. Deserción clientes por mal servicio (%). 8. Deserción clientes por producto (%). 9. Rentabilidad de clientes (%). 10. Ventas por canal (USD - %). 11. Participación mercado (%). 12. Quejas recibidas (No.). 13. Quejas solucionadas (%). 14. Canales atendidos por la competencia. 15. Tecnología al servicio del cliente (%). 16. Clientes visitados por período – cobertura (No.). 17. Crecimiento clientes por segmento (No. - %). 18. Ventas perdidas (USD - %). 19. Variación por venta cruzada (%). 22. Aumento cuota venta clientes (%).

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Selección de Indicadores

Una vez realizada la tabulación en base a los criterios antes establecidos, se escogieron los cinco indicadores de mayor calificación e incidencia en el Departamento Textil para el campo de resultados de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 25. Tabulación de indicadores potenciales de Clientes / Mercado

CAMPO DE RESULTADOS		INDICADORES POTENCIALES	CRITERIOS					
			RELEVANCIA	UTILIDAD	FÁCIL ENTENDIMIENTO	DISPONIBILIDAD	GLOBAL	TOTAL
			1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	
Clientes / Mercado	1	Satisfacción cliente (%)	5	5	5	5	5	25
	2	Retención de Clientes (%)	5	4	4	4	5	22
	3	Incremento de clientes (%)	5	4	4	4	5	22
	4	Incremento clientes por referencias (%)	5	4	4	4	4	21
	5	Incremento clientes por promociones (%)	5	4	4	4	4	21
	6	Deserción clientes (%)	5	4	4	3	5	21
	7	Deserción clientes por mal servicio (%)	5	4	4	3	4	20
	8	Deserción clientes por producto (%)	5	4	4	3	4	20
	9	Rentabilidad de clientes (USD - %)	5	5	5	5	5	25
	10	Ventas por canal (USD - %)	5	5	5	3	3	21
	11	Participación mercado (%)	5	5	5	4	5	24
	12	Quejas recibidas (No.)	4	4	5	4	4	21
	13	Quejas solucionadas (%)	3	4	5	4	4	20
	14	Canales atendidos por la competencia	5	5	4	3	4	21
	15	Tecnología al servicio del cliente (%)	3	3	1	3	3	13
	16	Clientes visitados por período – cobertura (No.)	4	4	5	4	5	22
	17	Crecimiento clientes por segmento (No.- %)	5	5	5	3	4	22
	18	Ventas perdidas (USD - %)	5	4	5	4	4	22
	19	Variación por venta cruzada (%)	2	3	1	4	3	13
	20	Aumento cuota de venta clientes (%)	5	5	5	5	5	25

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Documentación de Indicadores

Se documenta cada uno de los cinco indicadores seleccionados, con la finalidad de establecer los parámetros y criterios en base a los cuales deberán ser aplicados:

Tabla 26. Satisfacción Cliente (%)

Nombre	Satisfacción Clientes (%)
Definición	Índice que refleja la satisfacción del cliente frente al producto y servicio de la empresa.
Forma de cálculo	Tabulación de encuestas de 5 factores, calificados con escala: Muy insatisfecho, Insatisfecho, No sabe, Satisfecho, Muy satisfecho.
Responsable	Analista de.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Anual.
Finalidad	Detectar las debilidades de la empresa y tomar correctivos para aumentar la satisfacción del cliente.
Fuente de información	Encuestas de Satisfacción aplicadas.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Operaciones y Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 27. Rentabilidad Clientes (USD-%)

Nombre	Rentabilidad clientes (USD - %)
Definición	Medir el aporte de cada cliente frente a la rentabilidad total, del total de clientes en un período.
Forma de cálculo	Rentabilidad cliente / Rentabilidad total del Departamento Textil.
Responsable	Coordinador de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Tener un ranking de clientes para definición de estrategias comerciales.
Fuente de información	SAP, Módulo SD, Reporte de Margen Contribución por Clientes.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Operaciones, Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 28. Participación de mercado (%)

Nombre	Participación de mercado (%)
Definición	Indica la proporción de las ventas totales de la empresa de un producto o línea de negocio, durante un determinado periodo, en un mercado específico.
Forma de cálculo	Ventas empresa /ventas totales del mercado.
Responsable	Gerente Departamento Textil.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Anual.
Finalidad	Conocer la participación del Departamento Textil en los segmentos que opera.
Fuente de información	Cámaras de Comercio / BCE Estadísticas – SAP.
Niveles de reporte	Gerente General.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 29. Ventas perdidas (UN-USD)

Nombre	Ventas perdidas (UN – USD)
Definición	Proporción de ventas que la empresa ha dejado de procesar y por lo tanto facturar (falta de stock).
Forma de cálculo	Venta perdida UN-USD / Venta presupuesta UN-USD (%).
Responsable	Jefe Departamento Servicio al Cliente.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Cuantificar las ventas perdidas. Determinar oportunidades de negocio. Cálculo pago ingreso variable mensual.
Fuente de información	SAP, Módulos SD (Sales & Distribution) e IM (Inventory Management).
Niveles de reporte	Gerencia General, Gerencia Departamento Operaciones, Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 30. Aumento cuota de venta clientes (%)

Nombre	Aumento cuota de venta clientes (%)
Definición	Proyección de crecimiento de un cliente frente a la facturación del período anterior.
Forma de cálculo	Venta proyectada / Venta facturada período anterior.
Responsable	Supervisor de Administración de la Información.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Anual.
Finalidad	Controlar gestión de venta. Proyectar ingresos. Determinar volumen compras (abastecimiento).
Fuente de información	SAP, Módulo SD, Matriz Excel.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Textil, Gerente Departamento Operaciones.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

7.2.2.4 Resultados Financieros

Listado de Indicadores Potenciales

Tabla 31. Listado de Indicadores Resultados Financieros

CAMPO DE RESULTADOS	INDICADORES
Resultado Financiero	1. Utilidad bruta (%). 2. Utilidad neta (%). 3. Costo de ventas (USD). 4. Venta neta (USD). 5. Solvencia (veces). 6. Liquidez (veces). 7. Rotación del activo total (veces). 8. Impuestos pagados (%). 9. Necesidad de fondos operativos – NOF (USD). 10. Rendimiento sobre capital invertido (veces - %). 11. Rendimiento del patrimonio. 12. Gasto de operación (%). 13. Retorno sobre la inversión. 14. Nivel de endeudamiento (%). 15. Concentración de endeudamiento (veces - %). 16. Rotación de capital de trabajo (veces). 17. Prueba ácida (veces). 18. Rotación de Cuentas por pagar (días). 19. Rotación de Cuentas por cobrar (días). 20. Margen operacional (%).

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Selección de Indicadores

Una vez realizada la tabulación en base a los criterios antes establecidos, se escogieron los cinco indicadores de mayor calificación e incidencia en el Departamento Textil para el campo de resultados de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 32. Tabulación de Indicadores Potenciales de Clientes / Mercado

CAMPO DE RESULTADOS		INDICADORES POTENCIALES	CRITERIOS					
			RELEVANCIA	UTILIDAD	FÁCIL ENTENDIMIENTO	DISPONIBILIDAD	GLOBAL	TOTAL
			1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	
Resultados Financieros	1	Utilidad bruta (%)	4	5	5	5	4	23
	2	Utilidad neta (%)	4	5	5	5	4	23
	3	Costo de ventas (USD)	5	5	5	5	4	24
	4	Venta neta (USD)	5	5	4	5	5	24
	5	Solvencia (veces)	3	3	2	4	3	15
	6	Liquidez (veces)	3	3	3	4	3	16
	7	Rotación del activo total (veces)	2	2	2	4	3	13
	8	Impuestos pagados (%)	2	2	5	5	2	16
	9	Necesidad de fondos operativos – NOF (USD)	2	3	3	4	3	15
	10	Rendimiento sobre capital invertido (veces - %)	1	2	1	4	2	10
	11	Rendimiento del patrimonio	1	2	2	4	2	11
	12	Gasto de operación (%)	5	5	5	4	5	24
	13	Retorno sobre la inversión	1	2	3	4	2	12
	14	Nivel de endeudamiento (%)	1	3	4	4	3	15
	15	Concentración de endeudamiento (veces - %)	1	2	4	4	3	14
	16	Rotación de capital de trabajo (veces)	1	2	4	4	3	14
	17	Prueba ácida (veces)	1	2	3	4	5	15
	18	Rotación de Cuentas por pagar (días)	1	3	5	4	3	16
	19	Rotación de Cuentas por cobrar (días)	1	3	5	4	3	16
	20	Margen operacional (%)	4	3	5	5	5	22

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Documentación de Indicadores

Se documenta cada uno de los cinco indicadores seleccionados con la finalidad de establecer los parámetros y criterios en base a los cuales deberán ser aplicados:

Tabla 33. Utilidad Bruta (%)

Nombre	Utilidad bruta (%).
Definición	Proporción de la ganancia del Departamento Textil en relación a la venta bruta realizada.
Forma de cálculo	$\text{Venta bruta} - \text{costo de ventas} / \text{Venta bruta}$.
Responsable	Coordinador de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Conocer el dinero con que cuenta la empresa para soportar los gastos directos e indirectos.
Fuente de información	SAP, Módulo FICO, P&G.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Operaciones, Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 34. Utilidad Neta (USD-%)

Nombre	Utilidad neta (%)
Definición	Proporción de la ganancia del Departamento Textil después de gastos realizados.
Forma de cálculo	$(\text{Venta neta} - \text{costo de venta} - \text{gastos}) / \text{Venta Bruta}$.
Responsable	Coordinador de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Conocer la rentabilidad final de.
Fuente de información	SAP, Módulo FICO, P&G.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Operaciones, Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 35. Costo de Ventas (USD)

Nombre	Costo de ventas (USD)
Definición	Indicador financiero que muestra el valor neto de la mercadería puesta en bodega.
Forma de cálculo	Costo de ventas / Venta Bruta.
Responsable	Coordinador de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Mantener información para aplicar márgenes de utilidad a los productos.
Fuente de información	SAP, Módulo FICO, IM.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Operaciones, Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 36. Venta Neta (USD)

Nombre	Venta neta (USD)
Definición	Valor de la venta de la mercadería excluyendo devoluciones y descuentos.
Forma de cálculo	Venta bruta – descuentos – devoluciones.
Responsable	Coordinador de Soporte de Negocio.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Conocer volúmenes de venta de la empresa.
Fuente de información	SAP, Módulo FICO.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Operaciones, Gerente Departamento Textil.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

Tabla 37. Gasto de Operación (%)

Nombre	Gasto de operación (%)
Definición	Proporción de gastos de operación en relación a las ventas brutas de un período.
Forma de cálculo	Σ Gastos de operación (planificación, importaciones, transporte, bodegas) / Venta bruta.
Responsable	Jefe de Logística.
Frecuencia de levantamiento y reporte	Mensual.
Finalidad	Conocer la proporción que representan los gastos de operación frente al resultado bruto del negocio.
Fuente de información	SAP, Módulo FICO.
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente Departamento Operaciones.

Fuente: Departamento Operaciones - Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

7.3 MAPA ESTRATÉGICO

7.3.1 Desarrollo del Mapa Estratégico para el Departamento Textil

El mapa estratégico es la relación que existe entre los campos de resultados, objetivos estratégicos, estrategias, tácticas e indicadores.

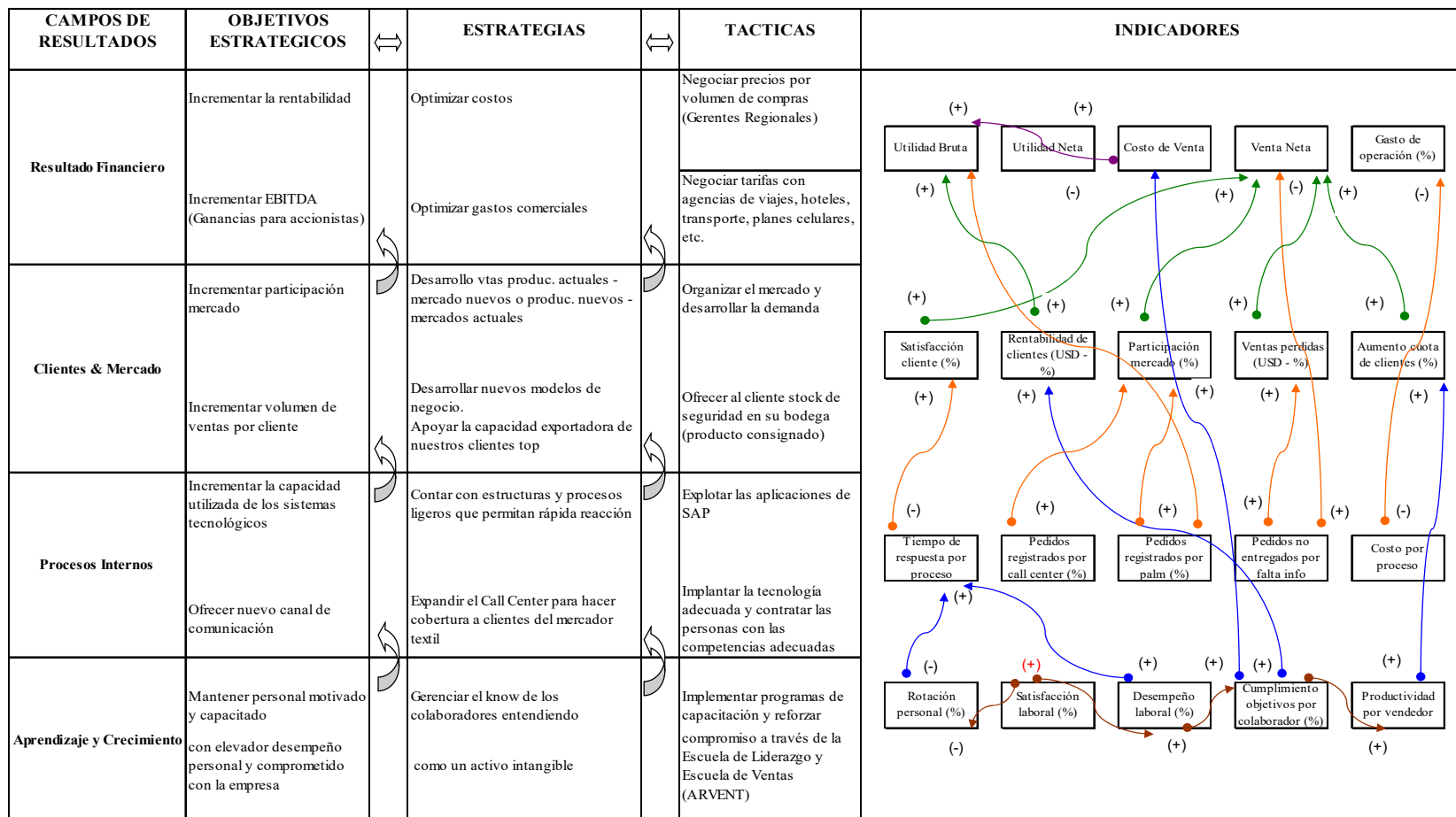


Figura 20. Mapa estratégico del departamento textil

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

7.3.2 Matriz de Metas versus Indicadores Definidos

Tabla 38. Matriz

CAMPO DE RESULTADOS	INDICADORES	META / ESTÁNDAR
Resultado Financiero	Utilidad Bruta (%).	20.5% sobre venta bruta.
	Utilidad Neta (%).	5% sobre venta bruta.
	Costo de Ventas (%).	69% sobre venta bruta.
	Venta Neta (USD).	200'000.000 \$.
	Gasto de operación (%).	10% sobre venta bruta.
Clientes & Mercado	Satisfacción cliente (%).	85%.
	Rentabilidad clientes (%).	20.5% (promedio).
	Participación mercado (%).	15% del mercado.
	Ventas perdidas (USD - %).	5% sobre venta bruta.
	Aumento cuota de venta clientes (%).	15% (promedio, incluye clientes nuevos).
Proceso Interno	Tiempo de respuesta por proceso.	80%.
	Costo por proceso.	100%.
	Pedidos registrados por Call Center (%).	30% sobre pedidos totales.
	Pedidos registrados por WEB (%).	70% sobre pedidos totales.
	Pedidos no entregados por falta de información.	1% sobre pedidos totales.
Aprendizaje & Crecimiento	Rotación personal (%).	5%.
	Satisfacción laboral (%).	85%.
	Desempeño laboral (%).	85%.
	Cumplimiento de objetivos por vendedor (%).	100%.
	Productividad por vendedor.	100%.

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

7.4 DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL

7.4.1 Matriz de Gestión

7.4.1.1 Tecnología requerida (Hardware / Software)

Química Suiza Industrial del Ecuador QSI S.A., cuenta con el hardware y software (SAP) necesarios para soportar la implementación del BSC a través del módulo de “Business Intelligence”.

El módulo se alimentará de cubos de información extraídos de los módulos actualmente habilitados:

Tabla 39. Módulos sistema SAP habilitados para el departamento textil

▪ SD: Ventas. ▪ MM: Logística. ▪ IM: Inventarios. ▪ PP: Producción. ▪ QM: Control de Calidad.	▪ PM: Mantenimiento. ▪ FI: Finanzas. ▪ CO: Controlling. ▪ AA: Activos Fijos. ▪ WM: Administración de bodegas.
---	---

Fuente: Sistema SAP

La inversión se enfocará a:

1. Módulo aplicado a “Business Intelligence”

Business Intelligence.	\$200,000.
------------------------	------------

2. Consultoría desarrollo y capacitación al personal designado como responsable de la administración y operación.

Tabla 40. Análisis Costo vs. Tiempo

Costo Consultoría	Costo hora	Horas requeridas	Costo / Consultor
Detalle actividades.	\$ 100		
Levantamiento información.		40	\$ 4,000
Desarrollo, diseño y pruebas.		80	\$ 8,000
Capacitación.		16	\$ 1,600
			\$ 13,600
Costo Total 2 Consultores			\$ 23,200

Fuente: Información de QSI S.A.

3. Asignación de un coordinador de proyecto, quién será el responsable de organizar, controlar y ejecutar las actividades de consultoría y capacitación en un tiempo no mayor a 2 meses.

La persona asignada será reemplazada en sus funciones temporalmente mientras dure el proyecto.

Tabla 41. Análisis Costo vs. Tiempo

Ingreso Fijo	Ingreso Variable	Beneficios	Costo Mensual
\$ 1,000	\$ 680	\$ 588	\$ 2,268
TOTAL INVERSIÓN			\$225.468,00

Fuente: Departamento Operaciones – Química Suiza Industrial del Ecuador S.A.

4. Plan de Implementación (calendarización, responsables, recursos, resultados, etc.

Tabla 42. Cronograma de Implementación

CRONOGRAMA PLAN DE IMPLEMENTACION											
No.	Actividad	Responsable	Recurso	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
1	Asignación Líder del Proyecto	Gerente General de QSI	Horas hombre								
2	Asignación de Funciones	Gerente General de QSI	Horas hombre								
3	Levantamiento de BBP (Business Blue Print)	Consultor, Líder de Proyecto, Funcionales	Horas hombre 6 laptops								
4	Desarrollo	Consultor, Funcionales	Horas hombre 8 laptops								
5	Pruebas	Consultor, Funcionales	Horas hombre 8 laptops								
6	Capacitación	Consultor, Funcionales	Horas hombre 8 laptops								
7	Go Live	Gerente General de QSI	Horas hombre 8 laptops								
8	Soporte Post-Implantación		Horas hombre								

Fuente: Basado en información de QSI S.A.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- Basadas en el Capítulo III las investigadoras, concluyen que el Departamento Textil cuenta con una capacidad organizativa que permite analizar y controlar los resultados del negocio, con una plataforma tecnológica conocida como SAP, la cual trabaja mediante módulos, los cuales son su mayor ventaja y, por último con una amplia estructura entre oficinas y centros de distribución que son una de las fortalezas ya que, a través de sus procesos logísticos garantizan operaciones eficientes y mejores servicios a menor costo.
- Analizados los Factores Críticos de Éxito en el Capítulo IV, se concluye que las ventajas competitivas del Departamento Textil son el recurso humano altamente capacitado, el manejo de procesos eficientes, el servicio de laboratorio para reproducibilidad de color sin costo para los clientes y canales de distribución que le permiten atender oportunamente los requerimientos de sus clientes.
- Al realizar el Capítulo V las investigadoras analizan y concluyen que el Departamento Textil tiene fortalezas importantes que le permiten tener ventajas competitivas y que sus debilidades la pueden superar, reorientando el trabajo de

su fuerza de ventas y negociando mejores condiciones de pago con sus proveedores. En cuanto a las amenazas, las puede afrontar gracias al poder de negociación que le ofrece el pertenecer a un grupo internacional de empresas que pueden ejercer presión a los proveedores comunes y a la capacidad logística, tecnológica y financiera que posee.

- La incidencia de la planificación estratégica global diseñada por la Gerencia General en el desarrollo de las actividades del Departamento Textil en el mercado ecuatoriano a través de los análisis de la situación actual del Departamento Textil en el Capítulo II, la participación de éste en QSI S.A. en el Capítulo III y el análisis del macroentorno en el Capítulo IV, se concluye que el Departamento Textil mantiene un crecimiento sostenido en ventas, sin embargo, no cumple sus objetivos planteados en el presupuesto anual, lo que no le ha permitido posicionarse como un Departamento de mayor aporte dentro de la organización y, por esta misma razón a pesar de ser líder en ciertos segmentos del sector textil su participación en el mercado únicamente se mantiene.
- Las estrategias establecidas en el Capítulo VI para el Departamento Textil basadas en la integración hacia atrás, penetración de mercado, enfoque tipo 5 (Mejor valor o diferenciación enfocada), diversificación relacionada, desarrollo de mercado y diferenciación, permiten concluir que se podrán cumplir los objetivos de incrementar la rentabilidad, EBITDA, participación en el mercado, volumen de ventas por cliente y capacidad instalada de sistemas tecnológicos, además de

hacer cobertura a través de un nuevo canal, así como de mantener al personal motivado y capacitado.

- En el Capítulo VII se han establecido los indicadores de gestión que, le permitirán al Departamento Textil, transformar sus estrategias en acción, en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos, cliente y financiera, con esto se ha podido concluir que la planificación estratégica, tema de investigación, le generará al Departamento Textil un crecimiento en ventas y mayor participación dentro de Química Suiza Industrial del Ecuador S.A. y, en el mercado en el cual se desenvuelve y, por lo tanto, la consecución de los objetivos planteados en el inicio del presente trabajo.

8.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Departamento Textil de Química Suiza Industrial del Ecuador S.A. explotar las aplicaciones de su capacidad tecnológica SAP, a fin de acceder a información actualizada que les permita desarrollar nuevos modelos de negociación, generar mayor penetración en el mercado textil, así como su participación en las ventas de la compañía.
- Se recomienda al Gerente del Departamento Textil, gerenciar el know-how de sus colaboradores, reconociéndolos como capital intelectual y reforzando su compromiso con la organización mediante la implementación de programas de capacitación continua, tanto en el país como en el exterior.

- El Departamento Textil ha experimentado decrecimiento en los últimos años, debido a que ha basado sus estrategias en la planificación global de QSI, por lo que se recomienda que a futuro cuente con su propia Planificación Estratégica, apoyada en la herramienta Balanced Scorecard, ya que ésta como se ha demostrado en el desarrollo del presente trabajo, le permitirá visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de los factores críticos de éxito que enfrenta en el desarrollo de sus actividades en el mercado ecuatoriano y, así aprovechar al máximo sus ventajas competitivas para la consecución de sus objetivos de crecimiento sostenido en ventas y su participación como Departamento importante dentro de Química Suiza Industrial del Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

1. AITE - BCE. (2015). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/estadisticas.html>
2. Armstrong, G., & Kotler, P. (2005). *Marketing: An Introduction*. New York: Pearson/Prentice Hall.
3. Burbano, J., & Ortiz, A. (2003). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos* (2da. ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
4. Colón, R., & Rodríguez, S. (2014). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>
5. Cravens, D., & Nigel, P. (2007). *Marketing Estratégico*. New York: McGraw-Hill.
6. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ra. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
7. Delfín, O. (2009). *Planificación estratégica de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos2.shtml>
8. Drucker, P. (1974). Management. En D. Cravens, & P. Nigel, *Marketing Estratégico* (8va. ed., pág. 100). New York: McGraw-Hill.
9. Heizer, J., & Render, B. (2000). *Dirección de la Producción: Decisiones estratégicas* (2da. Reimpresión ed.). Madrid: Prentice Hall Inc.
10. Hill, C., & Jones, G. (2001). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado* (3ra. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
11. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press.
12. Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/34/estrategia.html>
13. Koontz, H., & Weihrich, H. (1996). *Administración una perspectiva global* (4ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
14. Lezama, C. (2010). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
15. López, C. (11 de abril de 2002). *Los factores claves de éxito*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

16. Manene, L. (24 de enero de 2011). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Concepto, principios, interrelaciones, objetivos, mapa e implantación*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/01/24/el-cuadro-de-mando-integralcmi-conceptoprincipios-interrelacionesobjetivosmapa-e-implantacion/>
17. Mejía, D. (2009). *Dirección Estratégica: Programa en MBA en Dirección Estratégica*. Quito: Universidad Internacional.
18. Núñez, E., & Jáuregui, A. (2007). *La supervisión efectiva: El papel del supervisor*. México D.F.: Editorial Pax México.
19. Pando, L. (24 de febrero de 2011). *Planeamiento Estratégico*. Obtenido de [www.slideshare.net/leotaker8 /objetivos-estrategicos](http://www.slideshare.net/leotaker8/objetivos-estrategicos)
20. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
21. Porter, M. (1998). *¿Qué es la estrategia?* Obtenido de <http://uami.wikispaces.com/+%C2%BFQu%C3%A9+es+la+estrategia%3F.+Porter>
22. Química Suiza Industrial. (s.f.). *Historia*. Obtenido de <http://www.qsindustrial.biz/es/nosotros/historia>
23. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_\(version_resumida_en_espanol\).pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_(version_resumida_en_espanol).pdf)
24. Thompson, I. (Julio de 2009). *Definición de Cliente*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
25. Wikipedia. (s.f.). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
26. Wikipedia. (s.f.). *Método justo a tiempo*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo
27. YouTube. (2008). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=JDx2xBxCs9I>