

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL  
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA,  
EL CASO DE CHEM**

**MARCIA ALMEIDA GUZMÁN**

**2003**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de Acuerdo que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Marcia Almeida Guzmán

06 de Agosto de 2003

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**MAESTRIA EN**  
**DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL DE**  
**UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA, EL CASO DE CHEM**

**AUTOR: DRA. MARCIA ALMEIDA GUZMÁN**

**SUPERVISOR: ECO. ALFONSO TROYA**

**QUITO - ECUADOR**

**2003**

## **ABSTRACT**

El presente trabajo se desarrolla en CHEM, que es una empresa joven, innovadora y con muchos deseos de triunfar dentro de la prestación de servicios de consultoría en las áreas de Registros Sanitarios, Aseguramiento y Gestión de la Calidad, Capacitación y Estudios de Ingeniería, este trabajo se lo realiza en virtud de la necesidad de analizar el plan estratégico actual y replantear las acciones estratégicas que le lleven a lograr una ampliación de su cartera de clientes y consolidar su posicionamiento en el mercado de la consultoría nacional y proyectar sus operaciones en el mercado del Pacto Andino.

Una vez ejecutado el análisis y diagnóstico, se ha podido identificar las oportunidades de mejoramiento y se ha replanteado el plan estratégico buscando crear un sistema flexible e integrado de los objetivos empresariales y de sus correspondientes estrategias, siendo la ejecución de las mismas responsabilidad de los directivos de CHEM.

## **AGRADECIMIENTO**

Al terminar este trabajo deseo expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Andina “Simón Bolívar” quien me acogió en esta formación administrativa como complemento a mi carrera técnica, a mis profesores de manera especial al Eco. Alfonso Troya quien me transmitió magníficas enseñanzas, a mi socio y amigo en la empresa CHEM, Edwar Zambrano por su gran soporte en la realización de esta tesis de maestría.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos por su constante motivación a ser cada día mejor

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción	16
<b>Capítulo I: Evolución de la empresa de consultoría CHEM</b>	<b>17</b>
1.1. CHEM, situación actual en la que se desenvuelve	17
1.2. El proceso de la administración estratégica en CHEM	21
1.3. Análisis de la visión	24
1.4. La misión y metas principales	24
1.4.1. Misión	25
1.4.2. Metas principales	25
1.5. Filosofía corporativa	25
1.5.1. Cliente interno	25
1.5.2. Cliente externo	26
1.6. Responsabilidad de CHEM	26
1.7. Plan estratégico y su cumplimiento	26
1.8. Definición del negocio	26
1.8.1. El sector de actividad	26
1.8.2. El sector, estructuras y tendencias	27
<b>Capítulo II: Diagnóstico del entorno (aspectos que afectan directamente a la empresa)</b>	<b>29</b>
2.1. Relaciones entre las fuerzas externas clave y CHEM	29
2.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas	29
2.1.1.1. Las regulaciones externas que afectan el ámbito de actividad de CHEM	30
2.1.2. Fuerzas económicas. Análisis socio-económico actual del Ecuador y del pacto andino	32
2.1.2.1. Expectativas para el año 2003	32

2.1.2.2.	Sectores Industriales	33
2.1.2.2.1.	Flores	33
2.1.2.2.2.	Madera	34
2.1.2.2.3.	Químicos	35
2.1.2.2.4.	Plásticos	35
2.1.2.2.5.	Agrícola / Agroindustrial	36
2.1.2.2.6.	Pesquero, derivados del mar y acuicultura	37
2.1.2.2.7.	Fármacos	39
2.1.2.3.	Competitividad	40
2.1.2.4.	Exportaciones	41
2.1.2.5.	Importaciones	41
2.1.3.	Fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales	42
2.1.3.1.	Deuda externa y migración	44
2.1.4.	Fuerzas tecnológicas	45
2.1.5.	Fuerzas competitivas	46
2.1.5.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	47
2.1.5.2.	Las fuentes externas de información de CHEM	50
2.1.6.	Grupos de clientes y segmentación del mercado	50
2.1.6.1.	Mercado de Registros Sanitarios	50
2.1.6.2.	Mercado en Gestión de Calidad	51
2.1.6.3.	Mercado en Desarrollo Empresarial	51
2.1.7.	Análisis del ciclo de vida industrial	51
	<b>Capítulo III: Análisis situacional interno</b>	<b>52</b>
3.1.	Análisis estructural actual de CHEM	52
3.1.1.	Diagnóstico de la empresa	52



3.1.2.	Tipo de organización	52
3.1.3.	Estructura organizativa	52
3.1.3.1.	Configuración de CHEM	52
3.1.3.2.	Recursos Humanos	53
3.1.3.2.1.	Selección	54
3.1.3.2.2.	Análisis y valoración de puestos	54
3.1.3.2.3.	Evaluación del desempeño	55
3.1.3.2.4.	Remuneraciones	55
3.1.3.2.5.	Capacitación y desarrollo personal	55
3.2.	Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa	56
3.2.1.	Integración de estrategia y cultura	56
3.2.1.1.	Cultura organizacional en CHEM	56
3.2.1.2.	El poder y la política	58
3.2.1.2.1.	Fuentes de poder en CHEM	58
3.3.	Las fuerzas internas clave en CHEM	58
3.3.1.	El área administrativa	59
3.3.2.	Sistemas de información	60
3.3.2.1.	Sistemas de información computarizada	60
3.3.3.	Sistema contable - financiero en CHEM	60
3.3.4.	Investigación y desarrollo en CHEM	61
3.3.5.	El área de Marketing	61
3.4.	Análisis de los productos ofertados por CHEM y su rentabilidad	62
<b>Capitulo IV: Desarrollo del plan estratégico de CHEM</b>		<b>65</b>
4.1.	Identificación de oportunidades y amenazas	65
4.1.1.	Afinidad de ideas	66

4.1.2.	Oportunidades	66
4.1.2.1.	Regulaciones del sistema de calidad MNAC	66
4.1.2.2.	Regulación genéricos	66
4.1.2.3.	Apertura de mercados	67
4.1.2.4.	Necesidades de los clientes	67
4.1.2.5.	Regulaciones sobre Registros Sanitarios	67
4.1.2.6.	Debilidades de los competidores	67
4.1.2.7.	Preferencias de los clientes	68
4.1.2.8.	Potenciales clientes nacionales	68
4.1.2.9.	Mercados externos	69
4.1.2.10.	Formación de nuevas alianzas	69
4.1.3.	Amenazas	69
4.1.3.1.	Entorno político y social difícil	69
4.1.3.2.	Preferencias del MNAC	69
4.1.3.3.	Carencias del cliente	70
4.1.3.4.	Bajo crecimiento en la actividad industrial	70
4.1.3.5.	Incertidumbre en América Latina	70
4.1.3.6.	Competencia	70
4.1.3.7.	Potencial establecimiento de salvaguarda a las importaciones	71
4.1.3.8.	Promoción abierta de la Cámara de Industriales al consumismo nacional	71
4.1.3.9.	Altas tasas de interés para préstamos productivos	71
4.1.3.10.	Proyectos corporativos de Swiss Contact y Corporación Ecuatoriana de Calidad que proponen alianzas al MNAC	71
4.1.4.	La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	72
4.1.5.	Pasos para la elaboración de la matriz EFE	72

4.1.6.	Análisis de la matriz EFE	75
4.2.	Identificación de fortalezas y debilidades	75
4.2.1.	Afinidad de ideas	76
4.2.2.	Fortalezas	76
4.2.2.1.	Servicios ofertados	76
4.2.2.2.	Know how	76
4.2.2.3.	Promoción	76
4.2.2.4.	Imagen de la empresa	76
4.2.2.5.	Precios	77
4.2.2.6.	Trato a colaboradores	77
4.2.2.7.	Atención al cliente	77
4.2.2.8.	Forma de trabajo	77
4.2.2.9.	Ubicación de oficinas	77
4.2.2.10.	Activos fijos escasos	77
4.2.3.	Debilidades	77
4.2.3.1.	Ineficaz manejo financiero	77
4.2.3.2.	Desconocimiento de la productividad	78
4.2.3.3.	Empírico manejo de recursos humanos	78
4.2.3.4.	Atención en la oficina	78
4.2.3.5.	Falta de equipos y materiales	78
4.2.3.6.	Falta de capacitación	78
4.2.3.7.	Débil publicidad y mercadeo	79
4.2.3.8.	Desconocimiento de la competencia	79
4.2.3.9.	Falta de información	79
4.2.3.10.	Falta de referencia internacional	79

4.2.3.11.	Imagen corporativa débil	79
4.2.3.12.	Bajo nivel de investigación y desarrollo	79
4.2.3.13.	Ineficaz logística	79
4.2.3.14.	Carencia de consultores	80
4.2.3.15.	Débil mercadeo	80
4.2.4.	La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	80
4.2.5.	Pasos para la elaboración de la matriz EFI	81
4.2.6.	Análisis de la matriz EFI	84
4.3.	Matriz de correlaciones. Fortalezas vs. Oportunidades. Amenazas y debilidades	84
4.4.	Plan estratégico de acciones ofensivas, defensivas y de mejoramiento	87
4.5.	Resumen de los aspectos fundamentales del diagnóstico	89
4.5.1.	Resumen de la estrategia actual	89
4.5.1.1.	Cual parece ser la misión de la empresa?	89
4.5.1.2.	Cual es la visión?	89
4.6.	Propuesta de la nueva estrategia	89
4.6.1.	Cual debe ser la misión de la empresa en el futuro?	89
4.6.2.	Cual debe ser la visión?	90
4.6.3.	Cuales deberán ser los valores corporativos?	90
4.6.3.1.	Para con el cliente interno	91
4.6.3.2.	Para con el cliente externo	91
4.6.4.	Responsabilidad de CHEM	91
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>		<b>92</b>
5.1.	Conclusiones	92
5.2.	Recomendaciones	94
	Bibliografía	96

## LISTADO DE ANEXOS

NÚMERO	TÍTULO
ANEXO I	Currículum empresarial de CHEM
ANEXO II	Evaluación del plan estratégico inicial de CHEM
ANEXO III	Exportaciones en el año 2002 y enero/febrero 2003
ANEXO IV	Importaciones en el año 2002 y enero/febrero 2003
ANEXO V (A)	Competidores de CHEM que dan valor agregado a sus clientes
ANEXO V (B)	Competidores de CHEM, dominantes en el mercado
ANEXO V (C)	Competidores de CHEM, líderes en el mercado
ANEXO VI (A)	Mix de productos ofertados por CHEM
ANEXO VI (B)	Proporción en que cada línea contribuye al negocio
ANEXO VII	Relación de precios que oferta CHEM vs. la media del mercado
ANEXO VIII (A)	Compilación de información sobre oportunidades y amenazas
ANEXO VIII (B)	Selección de oportunidades y amenazas
ANEXO IX (A)	Compilación de información sobre fortalezas y debilidades
ANEXO IX (B)	Selección de fortalezas y debilidades
ANEXO X (A)	Diagrama causa-efecto. Estrategias defensivas
ANEXO X (B)	Plan estratégico de acciones defensivas
ANEXO XI (A)	Diagrama causa-efecto. Estrategias ofensivas
ANEXO XI (B)	Plan estratégico de acciones ofensivas
ANEXO XII (A)	Diagrama causa-efecto. Estrategias de mejoramiento
ANEXO XII (B)	Plan estratégico de acciones de mejoramiento

## LISTADO DE TABLAS

NÚMERO	TÍTULO	PÁGS.
TABLA N° 1	Fuerzas fundamentales de las cuales se derivan las potenciales oportunidades y amenazas que enfrenta una organización	29
TABLA N° 2	Principales metas del programa Macroeconómico del actual gobierno	33
TABLA N° 3	Calificación del Ecuador en Competitividad	40
TABLA N° 4	Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico de CHEM	46
TABLA N° 5	Preguntas clave sobre los competidores de CHEM que permiten evaluar las fuerzas de la competencia	48
TABLA N° 6	Las funciones básicas de la administración	59
TABLA N° 7	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	73
TABLA N° 8	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	82
TABLA N° 9	Matriz de correlaciones (I) Fortalezas vs. Oportunidades, amenazas y debilidades	85
TABLA N° 10	Matriz de correlaciones (II) Fortalezas vs. Oportunidades, amenazas y debilidades	86

## GLOSARIO DE TERMINOS

GMP :	GOOD MANUFACTURING PRACTICES
BPM:	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA
CONASA:	CONSEJO NACIONAL DE SALUD
MNAC:	SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD (METROLOGÍA, NORMALIZACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN)
INHMT “LIP”:	INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ”
UCE:	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
RS:	REGISTRO SANITARIO
SADES:	SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS ESPECIALIZADAS
EFICEX:	EFICIENCIA Y EXCLUSIVIDAD
CORPEI:	CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.
HACCP:	HAZARD ANALIZE CRITICAL CONTROL POINT
PYME’s	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
INEC	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una propuesta de reformulación del plan estratégico de una empresa de servicios de consultoría en las áreas de Registros Sanitarios, Aseguramiento y Gestión de la Calidad, Capacitación y Estudios de Ingeniería, el caso de CHEM, para lo cual se partió de la revisión de su estrategia inicial, desarrollando luego un diagnóstico de cómo los factores externos e internos han afectado a su desempeño y finalmente formulando una propuesta de mejoramiento, tomando como base fundamental sus fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas detectadas, que le lleven a lograr una ampliación de su cartera de clientes y a consolidar su posicionamiento en el mercado de la consultoría.

Así en el Capítulo I, se describen generalidades de CHEM, su evolución, visión, misión, filosofía corporativa, así como su plan estratégico inicial y su nivel de cumplimiento.

En el capítulo II, se hace referencia al diagnóstico del entorno, los aspectos externos que afectan directamente a la empresa.

En el capítulo III, se describe el análisis situacional interno de la empresa, su estructura organizativa y sus fuerzas internas clave.

En el capítulo IV, se detalla la parte práctica en donde se realiza la recopilación y análisis de datos, se describen las matrices EFE y EFI, la propuesta de las nuevas estrategias y los planes de acción estratégicos a desarrollarse en el futuro.

En el capítulo V, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones.



## **CAPÍTULO I**

### **EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA: CHEM**

#### **1.1. CHEM, SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE DESENVUELVE**

El mundo en la actualidad vive un proceso de globalización, siendo este proceso una consecuencia natural e irreversible del avance tecnológico de la humanidad, dentro de este contexto si los ecuatorianos queremos sobrevivir y prosperar, debemos aprender a competir exitosamente.

Es así como en nuestro país se ha venido instalado una cultura, una ideología y una política de calidad como una condición de la competitividad, constituyéndose en uno de los aspectos más fundamentales para el desarrollo del país. La Calidad es multidimensional y transversal, es decir, se vincula con múltiples aspectos tales como: educación, producción, comercio, transporte, gobierno, infraestructura, etc.

Bajo esta cobertura nace la empresa de consultoría CHEM, con el propósito de satisfacer una demanda cada vez más creciente de asesoría e implementación de sistemas de calidad en las industrias ecuatorianas.

En el comercio globalizado, las empresas cada vez más deben cumplir con un creciente conjunto de normas y exigencias técnicas para acceder a los mercados internacionales; según un estudio del BID, esta situación afecta especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYME'S), las cuales, en la práctica, se ven imposibilitadas de cumplirlas.

En el caso del Ecuador se considera alrededor de 3500<sup>1</sup> empresas exportadoras de las cuáles se ha diagnosticado que existen solo 271 empresas certificadas ya sea con uno o más tipos de certificados que le garantizan la calidad de bienes y servicios al consumidor.

Dentro de este proceso de globalización, en 1994, Estados Unidos lanza una iniciativa geo-económica y política para crear el Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que es apoyada por la mayoría de países del hemisferio occidental. El ALCA, se sustenta en tres pilares:

1. Fortalecer las democracias
2. Crear la zona de libre comercio que implica la eliminación, reducción de todas las barreras que impiden un flujo normal de bienes y servicios.
3. Desarrollo de las economías de la región

La meta del ALCA es que a partir del año 2005 entre en vigencia la zona de libre comercio y exista un programa de cooperación para los países de menor desarrollo. También es importante mencionar que al crear la zona de libre comercio, se busca eliminar en máximo 10 años (es decir hasta el 2015) todos los aranceles de bienes agrícolas y no agrícolas, eliminar las medidas diferentes de un arancel que son barreras al comercio (por ejemplo licencias de importación sin sustento científico), establecer normas para que las medidas sanitarias, fitosanitarias y demás normas técnicas no se conviertan en obstáculos al comercio.

Con estos antecedentes el Ecuador debe subirse al tren de la competitividad, pues los clientes locales y globales son cada vez más exigentes y buscan su total satisfacción. En este contexto las decisiones estratégicas de las empresas se basan más en criterios y

---

<sup>1</sup> Fuente **MICIP** (datos aproximados)

análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos o corazonadas, convirtiéndose la planificación estratégica en una herramienta fundamental para el diseño de las estrategias y la consiguiente consecución de la visión y metas empresariales que les permitan sobrevivir y crecer en un ambiente globalizado.

En la actualidad la información y aplicación de los sistemas de calidad para los productos de exportación han experimentado un verdadero repunte, debido principalmente a la constante presión ejercida por los países compradores y consumidores finales, que requieren no solamente de una mayor calidad, más también de garantías; dentro de una creciente demanda de los productos ecuatorianos.

Debido a estos factores, existe la imperiosa necesidad de crear dentro de las empresas, organizaciones e instituciones ecuatorianas un concepto de calidad total integral, a través del cual el Ecuador esté en capacidad de insertar sus productos en mercados alrededor del mundo.

Por otro lado se debe considerar que uno de los elementos vitales de la competitividad es el incremento de la productividad, el mismo que se vuelve necesario desarrollarlo en nuestras empresas, pues debemos considerar que Ecuador se encuentra en la posición número 73 en este ámbito a nivel mundial, lo que demuestra la vulnerabilidad de nuestro sector empresarial ante el embate de la globalización.

En medio de este contexto se ha venido desarrollando CHEM, que es una empresa joven, innovadora, ambiciosa y con muchos deseos de triunfar dentro de la prestación de servicios de consultoría.

CHEM, es una sociedad ecuatoriana legalmente constituida que viene prestando servicios de consultoría desde hace dos años en áreas importantes en el desarrollo empresarial tales como: Registros Sanitarios, Implementación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad (ISO 9000, ISO 17025, GMP, HACCP), Proyectos de Factibilidad, Gestión de Calidad y Desarrollo de Productos, Procesos y Servicios, áreas que juegan un papel protagónico dentro de la vida institucional de las empresa, en el entorno de su preparación hacia los nuevos desafíos y exigencias mundiales.

CHEM, trabaja bajo un sistema de prestación de servicios y su mercado de acción se ha focalizado en empresas del área industrial farmacéutica, alimentos, cosmética; sin embargo recientemente ha incursionado en áreas industriales que no están relacionadas con su mercado tradicional.

CHEM diseñó su plan estratégico al iniciar operaciones hace dos años y medio, el mismo que le ha proporcionado las directrices de su relativo crecimiento. En su corta existencia ha tenido un buen desempeño y ha luchado por lograr un posicionamiento sólido en el mercado nacional, consiguiendo expandirse hacia el mercado internacional (Perú) en el cuarto trimestre del 2002.

Con estos antecedentes podemos comprender que existen oportunidades y amenazas para CHEM, pues las empresas nacionales necesitan asesoría para mejorar su calidad y productividad así como también será posible entrar a mercados internacionales pues las normativas de calidad serán mucho más fuertes con el ALCA, pero también tenemos la amenaza de que al liberalizar el comercio de servicios (financiero, turismo, profesionales, etc.) CHEM, tendrá que competir en igualdad de condiciones con consultoras internacionales.

Los sectores de interés de CHEM, contemplados dentro de la expansión de su campo de acción son: sector de la agricultura, ganadería (alimentos procesados) y manufactura.

Ante esta situación CHEM, mantiene un sistema de información (internet, revistas especializadas, etc.) para ver la evolución de los sectores de su interés, así mismo siempre está tratando de realizar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.

De esta manera, CHEM hasta la fecha ha respondido a la realidad actual para lograr la consecución de su visión empresarial de una manera sistemática, organizada y definida. Sin embargo la preocupación actual del staff ejecutivo de CHEM, está orientada a lograr el posicionamiento en el mercado nacional y proyectarse acorde a lo que reza su visión hacia: *“Liderar la prestación de servicios en Gestión de Calidad y Productividad, relacionados a nuestras operaciones en el Mercado del Pacto Andino”*.

## **1.2. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN CHEM**

Puesto que una estrategia corporativa debe permitir que la compañía o una o más de sus unidades de negocios, desempeñe una o más funciones de creación de valor a un costo menor o en una forma que posibilite la diferenciación y un precio mayor, CHEM adoptó desde su nacimiento la estrategia de formación de “alianzas estratégicas”. Es así cómo en estos dos años de existencia ha establecido y mantiene alianzas estratégicas con empresas e instituciones claves del sector; primeramente plasmó un convenio con la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Central del Ecuador, mediante el cual CHEM pudo establecer un mecanismo de uso de los laboratorios y áreas productivas de la Facultad, llegando inclusive a realizar publicidad conjunta de ambas organizaciones haciendo énfasis en las fortalezas de esta alianza estratégica; luego se consolida la alianza estratégica con

Lateinisch (representante en el Ecuador de RTWUV que es una empresa certificadora de Sistemas de Aseguramiento de Calidad a nivel mundial), constituyéndose esta empresa en un soporte de garantía para los trabajos que CHEM ejecutó, permitiéndole además a Lateinisch ganar clientes referidos por CHEM, logrando de esta manera ofrecer servicios complementarios.

Una siguiente alianza estratégica la realiza con INCADECO Consultores, cuyas áreas de acción son Comercio exterior y Servicios contables, con quienes se busca además aprovechar una nueva oportunidad de negocio relacionada con el programa de fondos compartidos de la CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones) que se lleva a cabo en Ecuador con el objeto de permitir el desarrollo de empresas exportadoras que potencialmente puedan generar divisas para el país, por lo que CHEM a través de INCADECO canaliza para que esos fondos sean asignados a sus clientes. Esta alianza permitió a CHEM diversificar sus operaciones que en principio estuvieron direccionadas a la industria farmacéutica, de cosméticos y alimentos.

En diciembre del 2002, CHEM establece una alianza estratégica con EL COLEGIO DE QUIMICO FARMACÉUTICOS DEL PERÚ con quien se conformó una Unidad de Calidad, Liderazgo y Competitividad, misma que opera en la ciudad de Lima y por medio de la cual se ofertan los servicios en Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Empresarial.

Las alianzas estratégicas con estas empresas le ha permitido a CHEM ofrecer una cartera de servicios amplia y complementaria que permita satisfacer las diferentes necesidades de los clientes referidas a sistemas contables, comercio exterior, etc.

Luego de establecerse estas alianzas en la ciudad de Quito, CHEM inicia contactos con profesionales de la rama Química Farmacéutica y de Alimentos radicados en la ciudad de Guayaquil y en la ciudad de Ambato, con los cuales se establece convenios de cooperación, que buscan difundir la imagen de CHEM en estas localidades y ampliar la cartera de potenciales clientes que hasta el momento se habían visto marginados de acceder a este tipo de servicios.

Actualmente CHEM, capta a profesionales de gran trayectoria de la rama Química, Química Farmacéutica y Bioquímica Farmacéutica, área legal, Ingenieros de Alimentos, Diseñadores Industriales, relacionándolos laboralmente como consultores asociados, conformando así un grupo interdisciplinario, capaz no solamente de ofrecer los servicios de trámite y obtención de Registros Sanitarios y Sistemas de Calidad y Productividad, sino que su cartera de servicio se amplía a las Ramas de Asesoría y Capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad, Desarrollo Empresarial, Obtención de marcas y patentes, Constitución de empresas.

Con el objeto de dar a conocer los servicios ofertados, CHEM no solamente ha hecho publicidad en prensa escrita, sino que ha hecho Marketing directo (a través de correo electrónico, cartas de presentación, visitas personales, charlas, lobbying) a las principales empresas productivas del área farmacéutica, cosmética y alimentaria radicadas en la ciudad de Quito, a muchas de las cuales ya ha prestado sus servicios como se puede apreciar en el **ANEXO I**, en el que se detalla el currículum empresarial de CHEM.

Con estos antecedentes y tal como se demostrará más adelante a través del análisis de las estrategias de negocios, estrategias globales, estrategias funcionales y corporativas, se obtuvo muchos más beneficios por medio de una diversificación relacionada, sin que se

tenga que asumir un alto nivel de costos burocráticos. Para minimizar el riesgo de divulgar tecnologías clave a los socios estratégicos se enfatizó en la firma de convenios que garantizan que estos recursos no sean usados inadecuadamente.

Actualmente la cartera de servicios ofrecidos por CHEM se ha fortalecido en un adecuado porcentaje por sus socios estratégicos.

Realizando un análisis general de CHEM, se establece que en los servicios ofrecidos por la empresa, actualmente el producto estrella es el paquete GMP – ISO que corresponde al área de Aseguramiento de Calidad, en los capítulos posteriores en donde dispondremos de datos cruzados corroboraremos esta apreciación general y se diseñaran estratégicas que permitan ir consolidando el posicionamiento de CHEM en el mercado de la consultoría.

### **1.3 ANÁLISIS DE LA VISIÓN**

Cuando arrancó sus operaciones hace dos años, CHEM partió con la siguiente visión:

***“Liderar la prestación de servicios en Gestión de Calidad, Desarrollo Empresarial, Regulaciones Técnico Legales y Servicios Productivos relacionados a nuestra operación en el mercado del Pacto Andino”.***

Esta visión, de ser el caso, se modificará al final de este estudio, en razón del cumplimiento de los objetivos empresariales fundamentales, los cuales son lograr crecimiento corporativo y consolidar el posicionamiento de la imagen institucional.

### **1.4. MISIÓN Y METAS PRINCIPALES**



### **1.4.1. MISIÓN**

*" CHEM brinda diferenciación en la entrega de servicios en Registro Sanitario, Gestión de Calidad, Planificación Estratégica, Servicios Productivos con ágil capacidad de respuesta, enfocado a ganar la lealtad de sus clientes y asegurar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, buscando la satisfacción total de sus colaboradores y superar las expectativas de sus clientes, manteniendo buena rentabilidad para la empresa y contribuyendo así al desarrollo del país".*

### **1.4.2. METAS PRINCIPALES**

- Consolidar su posicionamiento en el mercado de la consultoría.
- Crecimiento corporativo coherente.
- Posicionamiento de imagen institucional en el mercado nacional, buscando sentar las bases en el 2002 para proyectarse hacia el Pacto Andino a partir del 2003.

## **1.5. FILOSOFÍA CORPORATIVA**

### **1.5.1. CLIENTE INTERNO**

- Creemos que nuestra primera responsabilidad es el desarrollo y capacitación de nuestros colaboradores
- Retenemos al mejor personal en el ámbito en que nos desarrollamos y lo remuneramos competitivamente
- Nuestra flexibilidad permite que cada individuo logre su auto-realización
- Promovemos el trabajo en equipo

### **1.5.2. CLIENTE EXTERNO**

- Trabajamos con exactitud y agilidad para satisfacer al cliente
- Mantenemos una relación pro-activa con el cliente

### **1.6. RESPONSABILIDAD DE CHEM**

- Hacer negocios éticos y rentables que contribuyan al desarrollo del país
- Aplicar el principio de GANAR-GANAR elaborado de tal manera que el ingreso percibido por proyecto da a CHEM entre un 25% al 35% y al grupo de consultores que trabajan en el proyecto entre el 35% al 45%.
- Operar concediendo importancia al medio ambiente natural.

### **1.7. PLAN ESTRATÉGICO Y SU CUMPLIMIENTO**

En el **ANEXO II**, se describen los planes de acción planteados en el plan estratégico inicial y su nivel de cumplimiento hasta diciembre del año 2002.

### **1.8. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

#### **1.8.1. EL SECTOR DE ACTIVIDAD**

El sector de actividad de CHEM es la asesoría, consultoría y capacitación en las áreas de registros sanitarios y gestión de calidad en empresas nacionales de tipo artesanal, pequeñas y medianas industrias (PYME's), así como también en transnacionales y multinacionales.

## **1.8.2. EL SECTOR, ESTRUCTURA Y TENDENCIAS**

Las operaciones de CHEM se enfocan en la actualidad a industrias productoras y comercializadoras de las ramas farmacéutica, cosmética y alimentos.

Respecto a la rama farmacéutica la tendencia actual de las transnacionales y multinacionales es cerrar operaciones en el país y trasladar su producción a plantas industriales más grandes como consecuencia de la globalización y regionalización de la producción, lo que hace que estén en mejor capacidad de ofertar productos en el mercado ecuatoriano a precios competitivos, lo que a su vez ha desencadenado una extrema preocupación en los directivos de la industria farmacéutica nacional quienes debido a la necesidad de expandir mercados y competir al mismo nivel de las empresas transnacionales y multinacionales, están realizando importantes inversiones en la implementación de tecnologías que mejoren la calidad de sus productos y productividad de sus procesos, esto a la vez se ve alentado por la cada vez inminente armonización de normas de calidad sanitaria que entrará a regir en los acuerdos de comercio multinacionales, y por otro lado por la emisión de leyes que alientan la producción y comercialización de productos genéricos como respuesta a brindar alternativas de precios al consumidor ecuatoriano.

Respecto a la rama cosmética, de manera similar que las multinacionales y transnacionales farmacéuticas, han centrado sus operaciones en las plantas industriales de los países grandes; por lo que están en capacidad de ofertar productos en nuestro mercado a precios competitivos, lo que no permite el desarrollo de la industria nacional si consideramos además la vigencia de regulaciones que facilitan su registro sanitario en el país, por consiguiente la introducción fácil de sus productos en el mercado ecuatoriano.

Respecto a la industria de alimentos, esta, constituye la rama más importante de la industria manufacturera nacional, posee aproximadamente la tercera parte del patrimonio industrial y participa con más de un tercio en el total de ventas<sup>2</sup>. Sin embargo de manera similar a las industrias de la rama farmacéutica por efecto de la globalización algunas empresas transnacionales y multinacionales han cerrado sus operaciones en el país y actualmente importan sus productos, lo que hace que estén en mejor capacidad de ofertar sus productos en el mercado ecuatoriano a precios competitivos.

Por otro lado la inflación mensual acumulada llegó a un aproximado del 12% y la apreciación del tipo de cambio real constituye una de las principales amenazas para la industria doméstica por el incentivo que ofrece a las importaciones.

---

<sup>2</sup> FUENTE: Folleto **Estudio del Desarrollo Industrial del Ecuador**. Instituto de Investigaciones Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central del Ecuador. Págs. 21 y 22

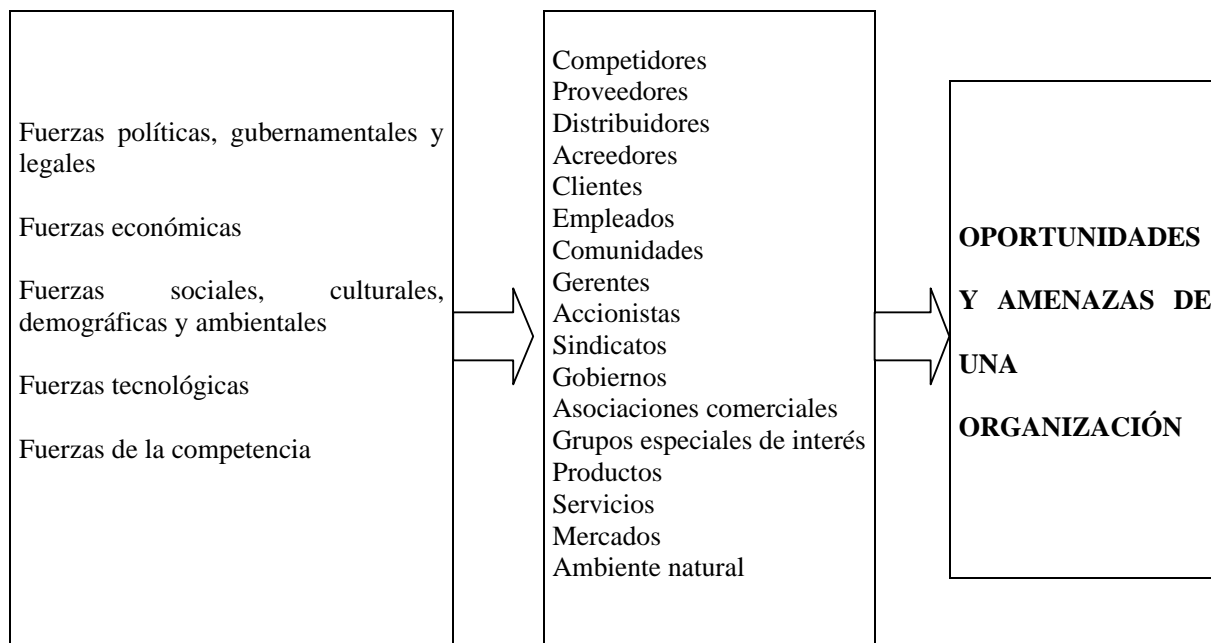
## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

#### (ASPECTOS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE A LA EMPRESA)

##### 2.1. RELACIONES ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y CHEM

De acuerdo con DAVID página 114, en la **TABLA N° 1**, se describen cinco fuerzas fundamentales de las cuales se derivan las potenciales oportunidades y amenazas que enfrenta una organización:



Dichas fuerzas son descritas a continuación:

##### 2.1.1. FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS

Los gobiernos centrales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones, por

consiguiente los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. En el caso de CHEM cuya área de servicios depende de regulaciones locales y regionales cualquier variación en estos factores la afectan directamente.

#### **2.1.1.1. LAS REGULACIONES EXTERNAS QUE AFECTAN EL AMBITO DE ACTIVIDAD DE CHEM**

**ANALISIS LEYES MNAC.-** Las actividades de Aseguramiento de Calidad que CHEM oferta a sus clientes se ven alentadas en gran medida debido a la estructuración y fortalecimiento del Sistema de la Calidad MNAC (Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación), que fue creado a través de la emisión del Decreto Ejecutivo N. 401 del 22 de Mayo del 2000, publicado en el Registro Oficial No. 87 del 30 de mayo del 2000. El Sistema de la Calidad nace con la misión de satisfacer los requerimientos nacionales sobre metrología, normalización, acreditación y certificación, a través de la articulación y mejoramiento permanente de una infraestructura técnica, que permita difundir la cultura de la calidad con la finalidad de alcanzar competitividad en el país y que tiene como directrices principales para los años 2002 - 2003 declarar a la Calidad como política de Estado, con la cual se va generando la necesidad de organizaciones que como CHEM se dedican justamente al desarrollo de la calidad en las diferentes instituciones.

Por otro lado la Ejecución de un Programa que sistematice las relaciones del Sistema MNAC con instituciones públicas y privadas le da a CHEM la oportunidad de establecer nexos de comunicación con el mencionado sistema; sin embargo de que la presencia del MNAC preferentemente se convierte en una oportunidad, la misma no esta exenta de

amenazas, más aún cuando por decisiones políticas se generan barreras de entrada a consultoras nacionales sobre tecnologías nuevas en nuestro ambiente, en las cuales el sistema de calidad MNAC muestra una preferencia a trabajar con consultoras extranjeras.

**ANALISIS LEY DE GENERICOS.-** Respecto a la ley de Genéricos que fue expedida en el Registro Oficial 59, del 17 de abril de 2000, se establece la importancia que la certificación de calidad sanitaria GMP (Buenas Practicas de Manufactura) implica para industrias Farmacéuticas que quieran ser proveedoras de sus productos al estado, para lo cual deberán ser calificadas por el CONASA (Consejo Nacional de Salud), donde dicha certificación tiene un peso importante. Esto hace que las industrias farmacéuticas nacionales, de las cuales la mayoría no dispone esta certificación, estén actualmente buscando profesionales que puedan conducirles hacia la obtención de la misma, convirtiéndose en una oportunidad para CHEM.

**ANALISIS DE LEYES SOBRE REGISTROS SANITARIOS.-** De acuerdo con el Código de la Salud, el Registro Sanitario<sup>3</sup> es el medio por el cual el Estado cumple con su obligación de garantizar a la población la calidad integral, seguridad, eficacia, inocuidad y tecnología de fabricación de los productos que se autoriza a comercializar en el país. En otras palabras es la licencia o autorización para producir, importar, almacenar, transportar, comercializar y consumir un producto dentro del territorio ecuatoriano.

Por dicha razón todo producto farmacéutico, alimento y cosmético siempre requerirá de la obtención del registro sanitario y de la notificación sanitaria obligatoria para su comercialización en el territorio ecuatoriano y puesto que el comercio se ha visto incrementado en el 3.7% en el año 2002 nos da una evidencia de cada vez existen nuevas

gamas de productos que se introducen en nuestro mercado; esto constituye una oportunidad para CHEM.

## **2.1.2. FUERZAS ECONÓMICAS: ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO ACTUAL DEL ECUADOR Y PACTO ANDINO.**

La incertidumbre se extiende por América Latina. La falta de solidez política parece ahondar los problemas económicos que atraviesa la región y un eventual auge de gobiernos populistas debilita sus perspectivas. Pues según algunos analistas internacionales (BBVA) el crecimiento de las siete principales economías de la Región en el 2002 fue casi nulo.

### **2.1.2.1. EXPECTATIVAS PARA EL AÑO 2003.**

Las metas macro-económicas del programa macro-económico del actual gobierno, descritas en la **TABLA N° 2**, son ambiciosas y están planteadas en función de consolidar el ritmo del crecimiento del PIB. La meta planteada para este y los años siguientes parecería estar sobreestimada, particularmente porque no hay inversiones importantes que sustituyan la construcción del oleoducto de crudos pesados (OCP) y porque las medidas de ajuste comprometidas con el FMI son recesivas.

---

<sup>3</sup> Código de la Salud (Agosto/2002)



**TABLA N° 2: PRINCIPALES METAS DEL PROGRAMA MACROECONÓMICO**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Inflación promedio	12.5%	8 - 10%	5 - 6%
Inflación por fin de período	9.40%	6 - 8%	4 - 5%
Crecimiento real del PIB	3.30%	3.5 - 4%	6 - 6.5%
PIB nominal en millones de dólares	24417	27092	30007
PIB per cápita en dólares	1968	2183	2418

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas*

Por su parte los bancos se han solidificado y han hecho buenas utilidades en el 2002, pero sólo podrán sobrevivir en un entorno macro-económico de estabilidad y solvencia fiscal.

#### **2.1.2.2. SECTORES INDUSTRIALES<sup>4</sup>**

##### **2.1.2.2.1. FLORES**

Dentro del sector florícola no se aplican mayores procesos de transformación. El producto se cosecha, hidrata, clasifica, embala y despacha. Los rubros de flores secas y eternizadas no han tenido mayor diversificación en nuestro país, constituyendo nichos de mercado pequeños; otra alternativa, aún no experimentada, podría ser la elaboración de esencias y materia prima para el sector cosmético, para lo cual y como paso preliminar se debería estudiar el potencial mercado receptivo. La elaboración de bouquets de acuerdo a los empresarios, no otorga valor agregado a sus productos; sin embargo, si les da la posibilidad de acceder a otros segmentos de mercado interesantes, concretamente a los supermercados, en donde la posibilidad de incrementar volúmenes es amplia.

Existe además un cierto posicionamiento por su origen. Por mucho tiempo el nombre de Ecuador asociado a la producción de flores ha sido sinónimo de calidad, lo cual otorga si se quiere algún tipo de valor agregado. Sin embargo, hoy en día esta realidad es de difícil aplicación; si bien es cierto, el nombre de nuestro país se identifica con una producción de flores de corte de altos estándares de calidad, las condiciones de competencia en mercados foráneos con una mayor oferta de países que presentan un buen nivel de calidad, acompañado en un muchos casos de costos de fletes más bajos que los aplica nuestro país, hacen cada vez más difícil la aplicación y credibilidad de que esta se convierta en una verdadera herramienta de valor agregado. Resulta muy interesante, la adopción del nombre de Ecuador instituido en un sello de aseguramiento de la calidad, el cual podría ser otorgado por Expoflores, conjuntamente con un proceso de reconocimiento a nivel mundial.

Una acotación muy importante es el hecho de analizar y evaluar cambios radicales en las cadenas de distribución. Con la posible eliminación de varias fases dentro de la cadena, se podría otorgar un verdadero valor agregado al sector, que le permita obtener un mayor y mejor control de sus procesos de comercialización, además de agregar valor, al reducir costos de intermediación que puedan ser incorporados a su margen de utilidad.

#### **2.1.2.2.2. MADERA**

Este sector ha experimentado cambios substanciales en los últimos años, así por ejemplo: la industria de tableros ha visto un desarrollo, incorporando alta tecnología y mano de obra calificada; lo cual ha sido posible gracias a la alta inversión generada. Al momento

---

<sup>4</sup> Fuente: Proyecto del MNAC: **Estudio de la oferta exportable del Ecuador** – componente N° 4.

Ecuador constituye el primer exportador de madera de balsa en el mundo, materia prima utilizada en la industria aeronáutica.

La elaboración de muebles de madera debido a las características antes mencionadas son bienes que incorporan un alto valor agregado. Sin embargo se debe facilitar y promover la integración de empresas o consorcios asociados, ya que muchas veces se torna imposible satisfacer la demanda requerida por falta de volúmenes.

#### **2.1.2.2.3. QUÍMICOS**

Este es un sector con un volumen muy reducido de exportación. En realidad nuestro país importa la gran mayoría de insumos químicos, existiendo muy pocas empresas dedicadas a esta actividad localmente y que hacen algo de exportación. Sin embargo en esos pocos productos fabricados en el Ecuador existe un alto componente de valor agregado, ya que son productos terminados, que conllevan procesos de transformación importantes.

#### **2.1.2.2.4. PLÁSTICOS**

Dentro de este sector existe un rubro potencial y que lo constituye el calzado de caucho como botas de trabajo, sandalias, etc., productos que se vienen exportando dentro de mercados regionales. Sin embargo, existe un factor determinante y es el fuerte peso de los productores asiáticos que dominan el mercado a nivel mundial, el valor agregado otorgado a estos productos puede transformarse mediante la aplicación de técnicas de mejoramiento continuo, como mejorar el diseño, etc.

#### **2.1.2.2.5. AGRÍCOLA / AGROINDUSTRIAL**

El sector agroindustrial es uno de los sectores más importantes en el contexto global de nuestra economía pues el Ecuador es un país netamente agrícola.

La actividad agrícola del Ecuador abarca productos tradicionales y no tradicionales siendo en algunos de ellos, un exportador representativo tanto en volúmenes como en productos de calidad reconocida y avalada internacionalmente.

El valor agregado que se ha incorporado paulatinamente a esta actividad si bien no abarca a todos los productos exportados, ha tenido un avance que vale la pena mencionar. Así por ejemplo existen procesos de transformación para la industria del mango que se ha diversificado del producto fresco a la pulpa, concentrados, puré, etc.

El sector bananero es otro en el cual se evidencia procesos significativos de transformación, existiendo productos como: puré de banano, hojuelas, banano deshidratado, etc. Más aún este es uno de los pocos sectores agrícolas que se ha preocupado del impacto ambiental y bienestar de sus trabajadores en forma integral, desarrollando un valor agregado importante por medio de las certificaciones orgánicas.

El sector de brócoli en la sierra ecuatoriana, aparte de haber despuntado en los últimos años se ha preocupado por investigar y dar algún tipo de valor agregado a sus productos, pues si bien anteriormente la mayoría de exportaciones se las realizaba en cajas a granel, hoy las empresas de este sector han mejorado sus procesos al diseñar empaques dirigidos directamente a los consumidores finales de supermercados, tiendas al detalle, etc., en

diversas presentaciones, cuya comercialización ha requerido tiempo, esfuerzo, e inversión por parte de los exportadores, en mercados tan exigentes como lo es el europeo. La investigación que lleva a cabo este sector es importante, se trata de hacer un mix de vegetales precocidos, sopas y se investiga sobre la posibilidad de hacer un soufflé de brócoli con todo el producto que no ha sido calificado para exportación dirigido hacia supermercados. Este sector adicionalmente se encuentra incursionando en procesos orgánicos y de normas de calidad que constituyen de alguna manera valor agregado.

Dentro del sector agroindustrial, cabe destacar el proceso el palmito de exportación, del cual el Ecuador es uno de los mayores y mejores exportadores del mundo y cuyo valor agregado se da en el proceso industrial en sí; incorporando un procedimiento integral desde la producción, procesamiento, manejo adecuado de volúmenes, comercialización, etc.

En términos generales nuestro país ha avanzado en la consecución de algún tipo de valor agregado dentro de los sectores agrícola / agroindustrial; sin embargo, existe aún demasiado campo que investigar, estudiar, desarrollar e impulsar de la forma adecuada, incorporando finalmente productividad y competitividad a los productos ecuatorianos.

#### **2.1.2.2.6. PESQUERO, DERIVADOS DEL MAR Y ACUACULTURA**

Si bien estos sectores representan un rubro muy importante dentro de las exportaciones de nuestro país, el valor agregado que se otorga a estos productos es muy limitado. Los principales rubros dentro del sector pesca de exportación son: pesca fresca, pesca congelada, atún en conserva, sardina en conserva, harina de pescado.

Dentro de la pesca fresca y congelada el valor agregado es prácticamente inexistente, otorgando un valor mínimo al realizar ciertos cortes especiales; sin embargo, sí se está dando énfasis a la investigación de nuevos productos mediante procesos de transformación, que permitan agregar valor a los productos y enfocar nuevos nichos de mercado para esta industria.

Para el atún y sardina en conserva existe un proceso de transformación más elevado, es así el caso del proceso de enlatado, preparados tanto en agua como en aceite para el primero y en salsa de tomate para el segundo.

De la harina de pescado se elaboran actualmente precocidos que se envían a Europa, lugar en el cual a la vez se vuelven a enlatar para la venta; por lo cual existe un cierto nivel de valor agregado.

El rubro camaronero ha representado para nuestro país uno de los de mayor actividad durante los últimos años, el cual también ha experimentado grandes pérdidas debido al fuerte impacto ambiental, enfermedades y en general condiciones de competitividad adversas. El valor agregado no es muy significativo, aparte de ciertos precocidos y presentaciones algo innovadoras. Un ejemplo claro de valor agregado en esta actividad lo constituyen las poquísimas empresas ecuatorianas que han certificado su camarón como orgánico, sin duda alguna el valor agregado que da una certificación de este tipo, se verá reflejado en los retornos al productor conjuntamente con la buena la imagen de este y del país ante la comunidad internacional.

### **2.1.2.2.7. FÁRMACOS**

El mercado de los fármacos representa aproximadamente 250 millones de dólares anuales. La mayoría de las 6000 medicinas que se comercializan son importadas. Actualmente existen 120 laboratorios, agrupados en tres grandes asociaciones que controlan el 90% del negocio de las medicinas: ALAFAR (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Latinoamericanos) agrupa a 10 laboratorios; ASOPROFAR (Asociación Ecuatoriana de Industriales e Importadores de Productos Farmacéuticos) agrupa a 23 y ALFE (Asociación farmacéutica ecuatoriana) a 14. Los restantes 73 laboratorios trabajan de forma independiente, pero solo abastecen el 10% del mercado pues son pequeños, es decir que en el ámbito farmacéutico, de 53 empresas registradas a nivel nacional solamente 4 industrias nacionales poseen la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (GMP).

De manera general en los sectores analizados se observa un incremento en su actividad, por consiguiente la potencialidad del conjunto de estos sectores para el giro de negocio de CHEM, en las líneas de Aseguramiento de Calidad y Registros Sanitarios, puede resumirse de la siguiente manera:

- Para la implementación del sistema ISO 9000, constituyen una oportunidad los sectores correspondientes a flores, madera, químicos y plásticos.
  
- Para la implementación de los sistemas integrados ISO 9000 - HACCP, constituye una oportunidad el sector agrícola.

- Para la implementación de los sistemas integrados ISO 9000 – HACCP - BPM, además del sector de fármacos, constituyen una oportunidad los sectores pesquero, derivados del mar y acuicultura.
  
- Respecto a la línea de registros sanitarios constituyen oportunidades los sectores de fármacos, agrícola, pesquero, derivados del mar y acuicultura.

### 2.1.2.3. COMPETITIVIDAD

El Ecuador se encuentra actualmente ubicado en el puesto 73 (ver **TABLA N°3**)<sup>5</sup> a nivel de competitividad a nivel mundial; por otra parte de las aproximadamente 3500 empresas registradas con capacidad exportadora en el Ministerio de Industrias Comercio Integración y Pesca (MICIP), apenas 271 empresas tienen su certificación de calidad, en el país,

<b>TABLA N°3: CALIFICACIÓN DEL ECUADOR EN COMPETITIVIDAD</b>	
	<b>PUESTO</b>
Índice Global de Competitividad	73
Índice tecnológico	70
Instituciones Públicas	75
Ambiente Macroeconómico	69
Índice de Competitividad Microeconómica	77
Calidad del ambiente de los negocios	77
Operaciones y estrategias de las empresas	74

<sup>5</sup> **REVISTA GESTION # 102**, página 65. Quito. DINEDICIONES, diciembre 2002.



### **2.1.2.3.EXPORTACIONES**

Durante el año 2002 el total de las exportaciones del país (en miles de dólares FOB) alcanzaron los 5'029.751 USD, de los cuales 3'714.783 USD, (73.8%), correspondieron a productos primarios como petróleo crudo, banano y plátano, café, camarón, cacao, abacá, madera, atún, pescado, flores naturales y otros, mientras que 1'314.968 USD, (26.2%), correspondieron a productos industrializados que en general fueron derivados del petróleo, café elaborado, elaborados de cacao, harina de pescado, otros elaborados productos del mar, químicos y fármacos, manufacturas de metales, sombreros, manufacturas textiles y otros.

En lo que respecta al año 2003 la información encontrada corresponde a los meses de enero y febrero en los que se exportó un total de 917.029 USD de los cuales a productos primarios corresponde 745.065 USD, (81.25%), y en productos industrializados se alcanzó 171.964 USD, (18.75%).

El detalle correspondiente al monto de cada producto se puede observar en el **ANEXO III** (EXPORTACIONES PRODUCTOS EN EL AÑO 2002 Y ENERO / FEBRERO 2003).

### **2.1.2.5. IMPORTACIONES**

Durante el año 2002 el total de las importaciones por uso o destino económico en millones/miles de dólares FOB correspondió a 5'953.426 USD, de los cuales para bienes de consumo (no duraderos, duraderos) correspondieron 1'686.940 USD; para combustibles y lubricantes 232.409 USD; para materias primas (agrícolas, industriales,

materiales de construcción) 2'112.598 USD; para bienes de capital ( agrícolas, industriales, equipos de transporte) 1'919.788 USD y para diversos 1.692 USD.

Durante los meses de enero y febrero del año 2003 se importaron un total de 982.289 USD, de los cuales para bienes de consumo (no duraderos, duraderos) correspondieron 252.442 USD; para combustibles y lubricantes 94.220 USD; para materias primas (agrícolas, industriales, materiales de construcción) 351.376 USD; para bienes de capital (agrícolas, industriales, equipos de transporte) 284.153 USD y para diversos 98 USD.

De la información anterior se desprende que las importaciones constituyen una oportunidad para CHEM, específicamente para la línea de Registros Sanitarios.

El detalle correspondiente al monto de cada uno de ellos se puede observar en el **ANEXO IV (IMPORTACIONES EN EL AÑO 2002 Y ENERO / FEBRERO 2003)**.

### **2.1.3 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES**

Según el censo de noviembre del 2001, la población total del Ecuador<sup>6</sup> es de 12'156.608 habitantes, de los cuales 6'018.353, (49.5%), son hombres y 6'138.255, (50.5%), son mujeres.

De esta población además se desprende que 830.418 habitantes declaran ser indígenas, negro africanos 271.372 habitantes, mestizos 9'411.890 habitantes, mulatos 332637 habitantes, blancos 1'271051 y otros 39240 habitantes. El 61%, (7'431.355), vive en

centros urbanos y el restante 39%, 4'725253) en medios rurales. La Tasa promedio de crecimiento anual de la población es de 2,05% y la densidad poblacional es de 47.4 (hab/Km<sup>2</sup>).

De acuerdo a los datos mostrados en el análisis socio-económico, El Ecuador tiene un déficit en su balanza comercial, lo que muestra que se han alentado en mayor medida las importaciones de bienes y servicios, esto ha provocado una contracción en el aparato industrial bajando su nivel de producción a rangos aproximados de 30 a 40% de lo acostumbrado, lo que ha hecho que los industriales opten por dos alternativas, la primera es mantener absoluta estática en el desarrollo de sus organizaciones y pretender generar rentabilidad por medio de la reducción de costos, lo que ha conllevado a una reducción de actividades y plazas de trabajo; sin embargo algunas otras (pocas en realidad) le han apostado al mejoramiento de sus sistemas productivos, empezando este proceso por la implementación de Sistemas de Calidad como preámbulo a llegar al mejoramiento de la productividad. Dichas empresas han decidido dar saltos tecnológicos y se encuentran luchando por mantener sus márgenes de rentabilidad y mantener su status en el número y calidad de colaboradores, lamentablemente aún se tienen en nuestro país un número incipiente de este tipo de empresas.

Como consecuencia de lo expuesto en Ecuador se ha alentado la migración de compatriotas hacia otras naciones en búsqueda de oportunidades laborales, que paradójicamente se están convirtiendo en paliativos que disminuye el impacto de la crisis económica en nuestro país, tal como se lo expone a continuación en donde se vincula la deuda externa con la migración:

### **2.1.3.1. DEUDA EXTERNA Y MIGRACIÓN**

La deuda es una de las causas de la crisis, no la única. Y la emigración es una de las respuestas de la sociedad ecuatoriana ante la crisis, tampoco la única. Sin embargo, entre las dos hay explicaciones comunicantes. Son relaciones directas e indirectas que merecen ser estudiadas para encontrar respuestas dentro del país y por cierto en el contexto global. La emigración se desató por una crisis compleja, que tiene que ver, entre cosas, con el fracaso del modelo neoliberal. La emigración, por otro lado, vía remesas de los y las ausentes, sostiene directamente la economía nacional. El dinero que envían los ecuatorianos desde el exterior representa un pilar fundamental para sostener el consumo en la dolarización y, por ende, significa un ingreso importante para cerrar el creciente desbalance comercial y por cierto el déficit crónico de la balanza de servicios, ocasionado por la sangría de la deuda externa. Por todo lo anteriormente expuesto, el país requiere respuestas estructurales para enfrentar el reto de la emigración y por cierto el peso del endeudamiento externo. Deuda y emigración, entonces, asoman como dos caras de una misma medalla.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales dan forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los ecuatorianos. Ahora hay mayor cantidad de hogares ecuatorianos con un solo padre, puesto que el otro ha emigrado fuera del país en busca de mejores oportunidades de trabajo. Las tendencias más notables incluyen a consumidores con más estudios, un aumento de la influencia de los movimientos indígenas, un pueblo que busca soluciones locales, una mayor cantidad de mujeres en la población económicamente activa, una mayor importancia para la conservación del medio ambiente.

CHEM debe enfocar sus estrategias considerando las amenazas que implican un país con una alta población joven, con una cantidad significativa de inmigrantes colombianos, un país con infiltración de la guerrilla colombiana con un consiguiente aumento de delincuencia.

#### **2.1.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS**

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que CHEM debe tomar en cuenta al formular estrategias. CHEM aprovecha los avances tecnológicos en materia de consultoría enlazando dinámicamente los conceptos de mejoramiento de la calidad con la productividad, de tal manera que para sus procesos de implementación de las normas ISO, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o Hazard (HACCP) utiliza la tecnología del TOC (Manejo de Restricciones) la misma que va orientada no solo al mejoramiento del sistema sino más bien a la generación de recursos para la empresa.

Otra muestra del uso de la tecnología es que en los procesos de implementación de BPM y HACCP, CHEM incorpora el estudio de factibilidad técnico y financiero para el diseño y re-diseño que requieran las áreas de producción. Para poder conocer más de cerca la realidad de CHEM se adoptó la tabla de DAVID descrita en la pág. 125 y se procedió a realizar la encuesta del cuestionario siguiente:

**TABLA N°4<sup>7</sup>: PREGUNTAS CLAVE PARA EVALUAR EL AMBIENTE TECNOLÓGICO EN CHEM**

<p><i>¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa?</i></p> <p>Computadoras, acceso a internet, acceso a correo electrónico</p>
<p><i>¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa?</i></p> <p>Conocimientos en ISO 9000, ISO 17025, GMP, HACCP, TOC, Reg. San, mejoramiento continuo, acceso a internet, acceso a correo electrónico y equipos como computadoras, teléfono, fax.</p>
<p><i>¿Que importancia tiene la tecnología en la cada uno de los productos y actividades?</i></p> <p>Puesto que se trata de una consultora los conocimientos tienen una suprema importancia, esto apoyado en los equipos de oficina facilita dar una repuesta efectiva a los clientes</p>
<p><i>¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes en el transcurso del tiempo?</i></p> <p>CHEM ha invertido en capacitación de sistemas ISO 9000, TOC, Reg. San., además ha invertido en la adquisición de computadoras, teléfono, fax, programas, internet, correo electrónico</p>
<p><i>¿Cuáles son las actividades de la empresa?</i></p> <p>Consultoría y asesoría</p>
<p><i>¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formación auditores líderes ISO 9000 (mínimo dos)</li> <li>◆ Capacitación en tecnología de ventas</li> <li>◆ Creación de la página WEB</li> <li>◆ Creación de un paquete de animación para la venta de los sistemas GMP</li> </ul>

**2.1.5. FUERZAS COMPETITIVAS**

Uno de los propósitos de este análisis externo consiste en identificar a las empresas rivales y competidoras de CHEM, determinar sus áreas de actividad y al sector al cual están orientadas, objetivos y estrategias. En los **ANEXOS V (A), V (B), V (C)** se describen los principales competidores que dan valor agregado en sus servicios, los competidores dominantes y los competidores líderes en precio dentro del giro de negocio de CHEM.

---

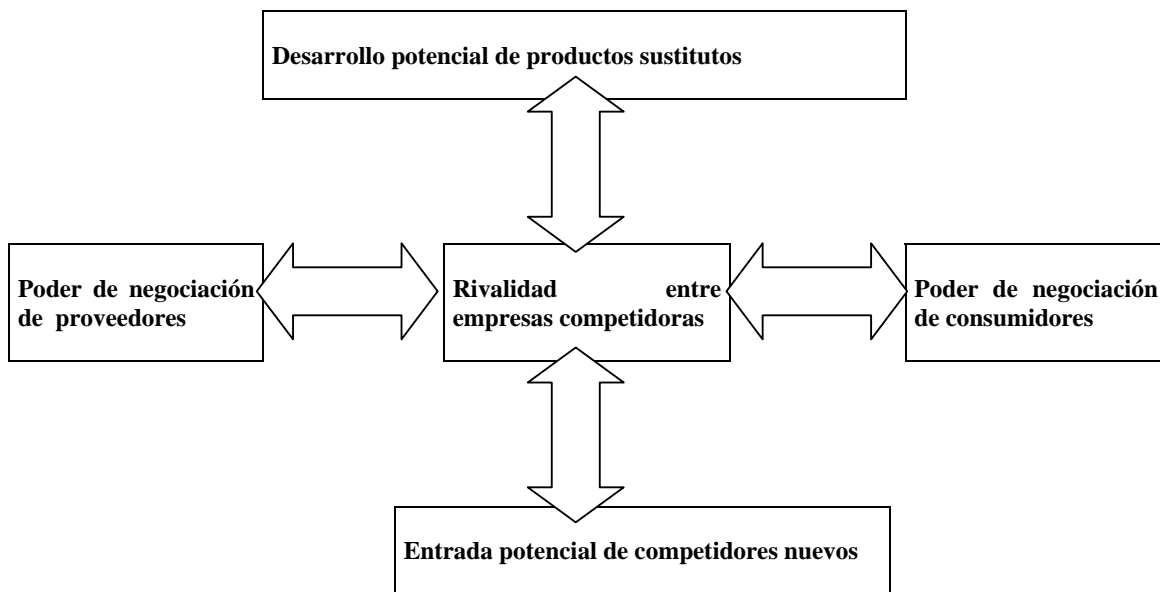
<sup>7</sup> Ibid. **DAVID**, F, página 125.

### 2.1.5.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según Porter la intensidad y potencial de movimiento de la competencia de una empresa está compuesta por cinco fuerzas<sup>8</sup>:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores

#### MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA



Para evaluar las fuerzas de la competencia se adoptó la tabla de DAVID descrita en la pág. 129 y se procedió a realizar el cuestionario establecido en ella.

<sup>8</sup> Ibid. DAVID, F, páginas 142, 143, 144.

**TABLA N°5<sup>9</sup>: PREGUNTAS CLAVE SOBRE LOS COMPETIDORES DE CHEM QUE PERMITEN EVALUAR LAS FUERZAS DE LA COMPETENCIA**

<p><i>¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Posicionamiento en el mercado</li> <li>◆ Credibilidad</li> <li>◆ Precio más bajo</li> <li>◆ Cuenta con más recursos humanos para satisfacer al cliente</li> </ul> <p><b>En Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Precios bajos</li> <li>◆ Gran cantidad de competidores</li> </ul>
<p><i>¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No están diversificados</li> <li>◆ No tienen trayectoria en Aseguramiento de Calidad Sanitaria (normas de Buenas Prácticas de Manufactura).</li> </ul> <p><b>En Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trabajan de manera individual</li> </ul>
<p><i>¿Cuáles son las principales objetivos y estrategias de los competidores?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dar cobertura al mercado nacional</li> <li>◆ Hacer pools de empresas y trabajar con gremios</li> </ul> <p><b>En Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capturar la mayor cantidad de clientes a precios muy bajos</li> </ul>
<p><i>¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestro negocio?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reduciendo el precio</li> </ul> <p><b>En Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reduciendo el precio</li> </ul>

<sup>9</sup> Ibid. DAVID, F, página 129.



<p><i>¿Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad y Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No pueden igualar fácilmente la diferenciación de servicios que CHEM brinda</li> </ul>
<p><i>¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ISO, bajo</li> <li>◆ GMP Farmacéutica, alto</li> <li>◆ GMP alimentos, desconocido</li> <li>◆ HACCP, bajo</li> </ul> <p><b>En Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Escaso</li> </ul>
<p><i>¿En qué medida están entrando en el negocio empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ingresos cada vez mayores</li> <li>◆ No hay salidas</li> </ul> <p><b>En Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Están entrando algunas</li> <li>◆ Saliendo pocas</li> </ul>
<p><i>¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en este negocio?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad y Registros Sanitarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Personal profesional con basta experiencia en el campo</li> <li>◆ Ofrecer una consultoría integral</li> </ul>
<p><i>¿En que medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores en esta industria?</i></p> <p><b>En Aseguramiento de Calidad y Registros Sanitarios:</b></p> <p>Bajo</p>

Cómo ya se mencionó anteriormente en los **ANEXOS V (A), V (B) y V (C)**, se describen los principales competidores de CHEM, a los cuales se los ha clasificado, de acuerdo a sus fortalezas de la siguiente manera:

- Competidores, que dan valor agregado a sus clientes
- Competidores, dominantes en el mercado
- Competidores, líderes en el mercado

### **2.1.5.2. LAS FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN DE CHEM**

CHEM tiene a su alcance alguna información estratégica, tanto publicada como inédita.

**Fuentes de información inédita:** encuestas de clientes, investigaciones de mercados, discursos en juntas de accionistas y profesionales, conferencias, entrevistas y conversaciones con diversas partes interesadas.

**Fuentes de información publicada:** libros, internet, periódicos, revistas, informes, documentos de gobierno y resúmenes.

### **2.1.6. GRUPOS DE CLIENTES Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

#### **2.1.6.1. MERCADO DE REGISTROS SANITARIOS**

La demanda en esta área se está incrementando por efecto de la globalización , ALCA, políticas de calidad que el gobierno Ecuatoriano está estableciendo, leyes como la de los genéricos que han abierto las puertas a la inversión de Compañías Multinacionales que buscan participar en el mercado Ecuatoriano. En lo que tiene que ver en el servicio de los Registros Sanitarios en Alimentos, la demanda se ha incrementado a nivel de las PYME's que han empezado a despegar como respuesta a una necesidad de superación de la crisis socioeconómica. En cosméticos se observa un crecimiento en el mercado por la aprobación

y vigencia del acuerdo 518 para productos importados pero se observa un crecimiento lento a nivel de las PYME's.

### **2.1.6.2. MERCADO EN GESTION DE CALIDAD**

La demanda de este mercado es creciente por efecto de satisfacer las necesidades que genera la globalización de mercados, el ALCA y por la estructuración y fortalecimiento del Sistema de la Calidad MNAC, que exige mayores niveles de calidad a las empresas nacionales, así como a las industrias con potencial exportador en el ámbito internacional.

### **2.1.6.3. MERCADO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

Al igual que el mercado de Gestión de Calidad el de Desarrollo Empresarial crece por la necesidad del empresario de visualizar su horizonte y completar su misión con la definición de objetivos claros y concretos que le permitan alcanzar metas con las que puedan sobrevivir en el actual y competitivo ambiente de Globalización y del ALCA.

### **2.1.7. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA INDUSTRIAL**

Analizando el ciclo de vida industrial en la que empresas como CHEM buscan desarrollarse, se concluye que CHEM está finalizando la etapa embrionaria y comenzando la etapa de crecimiento ya que la demanda ha comenzado a despegar y se observa una rápida expansión en función del ingreso de nuevos clientes obligados por la nueva realidad de globalización, el ALCA y la exigencia de calidad del MNAC. Adicionalmente la rivalidad es medianamente baja y existe posibilidad de ampliar las operaciones.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

#### **3.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL ACTUAL DE CHEM**

##### **3.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Situación de CHEM en cada una de las áreas importantes, y determinación de cuáles son las fuerzas y debilidades de la organización respecto de cada una de ellas.

##### **3.1.2. TIPO DE ORGANIZACIÓN**

CHEM, es una sociedad civil de hecho, por medio de una minuta notariada que le autoriza a ejercer su giro de negocio actual, sin embargo esta sociedad no esta sujeta a las regulaciones de la Superintendencia de Compañías. La desventaja de ser una sociedad de hecho es que no tiene peso jurídico respecto a préstamos blandos por parte de los bancos.

##### **3.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

###### **3.1.3.1. CONFIGURACIÓN DE CHEM**

CHEM, presenta una configuración de “Organización Profesional” cuyo principal mecanismo de coordinación es la estandarización de habilidades en la consultoría, depende de profesionales altamente capacitados, gente especializada pero con un control considerable sobre su trabajo, por esta razón CHEM esta dividida en dos áreas operativas por su staff directivo: Aseguramiento de Calidad y Cursos bajo el control de la Gerencia

General y Registros Sanitarios bajo el control de la Presidencia Ejecutiva. Para desempeñar sus tareas operativas, CHEM cede gran parte de su poder, a los profesionales, siendo parte clave de la organización su núcleo de operaciones con un tipo de descentralización horizontal; por esta razón los proyectos de consultoría son manejados independientemente y a cada uno de ellos se asigna un consultor quien asume la gerencia del proyecto. Cada gerente de proyecto tiene la suficiente libertad para la administración del mismo y consecuentemente recibe el apoyo financiero, tecnológico y humano. En CHEM existe poca necesidad de tecno-estructura, ya que la principal estandarización ocurre como resultado de la competencia técnica del consultor (capacitación fuera de la organización) y de la capacitación interna proporcionada por la organización. Dado que los profesionales trabajan bajo el esquema de free-lance, el tamaño de las unidades operativas es el adecuado, los gerentes de proyecto que se requieren son pocos y están respaldados por un adecuado personal de apoyo. La destreza es la principal fuerza en CHEM, puesto que esta es muy importante para realizar tareas que tienen un elevado contenido de conocimientos y habilidades. El beneficio de la configuración de CHEM, es que a través de ella la organización logra cierto sentido de orden o integración. Existe consistencia interna, sinergia entre procesos y enlace con el contexto externo, además esta configuración ayuda a los extraños a entender la organización. La consistencia de la configuración de CHEM evita la confusión de los colaboradores y contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización.

### **3.1.3.2. RECURSOS HUMANOS**

En CHEM la administración de recursos humanos es inminentemente informal y no está sistematizada; sin embargo, a pesar de un manejo empírico se ha conseguido salir adelante. La calidad y preparación de los colaboradores CHEM esta basado en su

experiencia personal, la organización no ha tomado en fechas anteriores procesos formales de formación y medición de capacidades, sin embargo desde enero del 2003, se ha empezado con un programa agresivo de formación de colaboradores y se esta trabajando casa adentro con un proceso de mejoramiento continuo que impactará positivamente en el factor de recursos humanos.

### **3.1.3.2.1. SELECCIÓN**

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización, es decir la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo<sup>10</sup>

En CHEM no existe aún una selección de sus colaboradores, pues da oportunidad a quien desea trabajar y si se adecua a su cargo y manifiesta eficiencia tiene la oportunidad de mantenerse dentro de la organización.

### **3.1.3.2.2. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

La descripción de cargos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.<sup>11</sup> En CHEM aún no existe un análisis y valoración de puestos formal, el método de análisis de cargos usado

---

<sup>10</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.*, páginas: 239, Mc. Graw Hill. Bogotá, 5ta edición, 2000

<sup>11</sup> Ibid. **CHIAVENATO**, I, página 330,355.

empíricamente es la observación al colaborador de manera directa y dinámica respecto a las actividades que debe cumplir.

#### **3.1.3.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente, además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, pues es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo, motivación, etc. En CHEM el trabajo de los colaboradores es evaluado por el staff ejecutivo en términos de costo y beneficio, pues no hay un sistema formal de evaluación de desempeño, más bien se trata de conseguir un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.

#### **3.1.3.2.4. REMUNERACIONES**

Para CHEM que maneja una política de honorarios competitiva y conforme al trabajo realizado por cada colaborador, el salario y las remuneraciones constituyen un costo y una inversión, costo, porque se refleja en el costo del producto o del servicio al final; inversión porque representa empleo de dinero en un factor de producción (el trabajo), en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazos. CHEM, aplica el principio de ganar- ganar con todos sus colaboradores.

#### **3.1.3.2.5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Las personas son los únicos recursos susceptibles de autodirección y desarrollo, por consiguiente tienen una enorme aptitud para el crecimiento<sup>12</sup>. CHEM, capacita a sus colaboradores de manera directa en el trabajo del día a día, les facilita y paga cursos, permitiendo además entrada sin costo a los cursos que la empresa genera.

### **3.2. RELACIONES ENTRE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**

La administración estratégica es un proceso interactivo que requiere una coordinación eficaz de todas las áreas de la empresa, el éxito requiere que todos los colaboradores trabajen juntos. CHEM reconoce y entiende las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, pues al estar en crecimiento la cantidad de esas relaciones va aumentando conforme el tamaño de la empresa, la dispersión geográfica y la cantidad de productos o servicios ofertados.

#### **3.2.1. INTEGRACIÓN DE ESTRATEGIA Y CULTURA**

El proceso de la administración estratégica se da, en gran parte dentro de la cultura particular de una organización. La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su personal a un propósito común. Es importante entender a CHEM como un sistema sociocultural pues muchas veces el éxito es determinado por los nexos existentes entre cultura y las estrategias de la empresa<sup>13</sup>.

##### **3.2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN CHEM**

---

<sup>12</sup> Ibid. CHIAVENATO, I, página 581

<sup>13</sup> Ibid. DAVID, F, página 161.



La cultura organizacional en CHEM responde a la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de la organización, que afectan la forma como CHEM desarrolla sus servicios de consultoría. Los colaboradores de CHEM no están controlados por un sistema riguroso de restricción, más bien han interiorizado las normas y valores de la organización haciéndola parte de su propio sistema de valores.

La cultura organizacional es el producto del liderazgo estratégico que proporciona el fundador que en el caso de CHEM es el Gerente General, misma que ha sido transmitida al resto de la organización. En CHEM, el fundador fue particularmente importante en determinar la cultura puesto que “imprimió” sus valores y estilo administrativo en la organización. En CHEM las relaciones laborales son informales, las personas entran y salen del trabajo conforme sus requerimientos, los consultores deben experimentar y utilizar los recursos de la compañía para seguir proyectos independientes, siempre cuando favorezcan los intereses de la misma. La virtud de estos valores compartidos y una cultura común consiste en que esta incrementa la integración y mejora la coordinación entre los miembros de la organización, las reglas y procedimientos junto con la supervisión directa son menos importantes cuando los valores compartidos controlan el comportamiento y motivan a los colaboradores.

El liderazgo estratégico también afecta la cultura organizacional a través de la forma como el staff directivo diseña la estructura organizacional (la manera como delegan autoridad y distribuyen las relaciones de tareas), CHEM mantiene una estructura casi plana los consultores experimentan y asumen riesgos CHEM, presenta una estructura simple y un staff directivo reducido, la empresa está diseñada con sólo la cantidad necesaria de niveles jerárquicos que lleven a cabo el trabajo, así mismo la empresa es lo suficientemente descentralizada para permitir la participación de los consultores y es lo suficientemente

centralizada de tal modo que el staff directivo se asegure de seguir su misión estratégica y que se apliquen sus valores culturales, descritos en el capítulo I.

### **3.2.1.2. EL PODER Y LA POLÍTICA**

Al poder se le define como la capacidad que tienen una persona o departamento para influir en otras personas o departamentos para que trabajen en obtener los resultados que desea la persona que detenta el poder, mientras que la política es el ejercicio del poder con objeto de influir en otros.

#### **3.2.1.2.1. FUENTES DE PODER EN CHEM**

En CHEM, el staff directivo es el responsable de la estrategia por consiguiente es importante entender como adquieren poder quienes conforman el staff directivo: la primera fuente de poder es el puesto formal con un nombramiento oficial, que le confiere autoridad; la segunda fuente de poder es el control de recursos (dinero, equipos, etc.) y la tercera fuente de poder es el control de la información para la adecuada toma de decisiones. En un alto grado el poder del staff ejecutivo proviene de las estrategias definidas a nivel corporativo.

### **3.3. LAS FUERZAS INTERNAS CLAVE EN CHEM**

Como en la mayoría de las empresas, en CHEM se describen las siguientes áreas: Administración, Marketing, Finanzas, Contabilidad, investigación y desarrollo, sistemas de información computarizada. Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman *competencias distintivas*. Para crear ventajas

competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan en parte para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintivas<sup>14</sup>.

### 3.3.1. EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar.

**TABLA N°6<sup>15</sup>. LAS FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	¿EN QUÉ ETAPA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE ESTRATEGIAS ESTÁ EL PUNTO MÁS IMPORTANTE?
Planificación	Cosiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas	Estrategia de formulación
Organización	Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseños de puestos y análisis de puestos	Estrategia de implantación
Motivación	Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción con el trabajo, satisfacción de necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y moral de los gerentes.	Estrategia de implantación
Integración de personal	Las actividades de la integración de personal giran en torno a la administración de personal o de recursos humanos. Incluyen administración de sueldos y salarios, prestaciones para empleados, entrevistas, contrataciones, despidos, capacitación, desarrollo de gerentes, seguridad de los empleados, acciones afirmativas, igualdad en las oportunidades de empleo, relaciones sindicales, desarrollo de carreras, investigaciones de personal, políticas de disciplina, procedimientos para quejas y relaciones públicas	Estrategia de implantación
Control	Se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. Las áreas clave de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones recompensas y sanciones.	Estrategia de evaluación

<sup>14</sup> Ibid. DAVID, F, página 156.

<sup>15</sup> Ibid. DAVID, F, página 163.

### **3.3.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN**

En CHEM, se maneja el sistema de información verbal personal o telefónico, bi-direccional de arriba hacia abajo y viceversa.

#### **3.3.2.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADA**

CHEM, cuenta con cuatro computadores, una para el área de Aseguramiento de Calidad, otra para el área de Registros Sanitarios, otra para el Gerente de Ventas y otra para uso de los asistentes operativos y administrativos. Las computadoras cuentan con información a la que tienen acceso todos los consultores, dispone además de una base de datos de los clientes. Al momento esta tecnología es la adecuada para la prestación del servicio, pues gran parte del trabajo se realiza en las instalaciones del cliente y muchas veces con sus propias tecnologías, por ello los elementos tecnológicos que CHEM dispone dan un soporte operacional para la preparación de elementos preliminares a la realización de los proyectos.

#### **3.3.3. SISTEMA CONTABLE- FINANCIERO EN CHEM**

Cómo se ha venido mencionando CHEM es una empresa nueva y viene creciendo razonablemente en cuanto al número de clientes, servicios que ofrece, cobertura de mercado y alianzas estratégicas que le permiten operar con mayor solvencia; sin embargo una de sus debilidades importantes es no contar con un sistema contable-financiero, debilidad originada en la propia formación técnica de sus socios y en el origen de la compañía que al ser una sociedad de hecho no está obligada a presentar información financiera periódica a la Superintendencia de Compañías. En consecuencia al no disponer

de información financiera fiable no se incorpora el análisis correspondiente; sin embargo se debe advertir que la propia subsistencia del negocio y su permanente crecimiento, así como la falta de endeudamiento y la práctica inexistencia de cartera de clientes en mora constituyen síntomas generales de una condición contable-financiero más bien sana de la organización

### **3.3.4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN CHEM**

CHEM maneja un esquema poco sistematizado de acuerdo a la necesidad identificada conforme la prestación de servicios.

### **3.3.5. EL ÁREA DE MARKETING**

El Marketing se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales es decir: “satisfacer necesidades de manera rentable”<sup>16</sup>. En CHEM el Marketing ha tenido la labor de crear, promover y entregar servicios de consultoría a los consumidores particulares o empresariales, escogiendo los mercados meta, captándoles, conservándoles y haciendo crecer el número de clientes mediante la creación, entrega y comunicación al cliente de un valor superior. CHEM, actualmente tiene una demanda latente pues muchos consumidores están compartiendo una necesidad de implementación de sistemas de calidad. CHEM llega a sus clientes mediante Marketing directo, cartas de presentación vía correo electrónico, fax y visitas personales, así como a través de llamadas telefónicas. Las líneas de actividad de la empresa básicamente están divididas en tres líneas de negocio: Aseguramiento de Calidad, Registros Sanitarios y Cursos de Capacitación.

---

<sup>16</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing, página 8. México: Pearson Education, 2001, ed. Milenio.

En el área de Aseguramiento de Calidad el mecanismo para establecer el precio es en base a estándares internacionales y nacionales de mercado, la promoción de servicios es dada usando conceptos de venta indirecta ya sea por referenciación, o por canalización de clientes en cada seminario de capacitación que CHEM ejecuta.

En el área de Registros Sanitarios el mecanismo para establecer el precio es en base a la oferta y demanda del mercado, la promoción del servicios es vía referenciación por parte de clientes satisfechos.

En el área de Cursos de Capacitación el mecanismo para establecer el precio es la media del mercado referente a cada localización geográfica; la promoción de los servicios es por medio de difusión en prensa, radio, electrónica (vía mail) y venta directa.

### **3.4. ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR CHEM Y SU RENTABILIDAD**

Los productos que CHEM oferta a sus clientes se describen en el **ANEXO VI (A):** Mix de Productos, la proporción en que cada línea contribuye al negocio se describe en el **ANEXO VI (B)**. De manera general se observa que CHEM en el año 2002 vendió 60.892 USD y registra una utilidad de 24356 USD. Los recursos se han empleado de mejor manera en la adquisición de equipos tecnológicos para el desarrollo de los diferentes proyectos.

Analizando el **ANEXO VI (B)**, se puede observar que las líneas de Aseguramiento de Calidad (61 %) y Registros Sanitarios (33%) superan el 80 % de los ingresos de CHEM los que muestra que son al momento los productos principales de la consultora.

Cada proyecto deja un margen bruto de entre 25 a 35 %, mismo que está estimado de manera empírica, basados en la política que ha manejado CHEM desde el inicio de sus operaciones esto es aplicando el principio ganar-ganar, elaborado de tal manera que la rentabilidad arrojada por proyecto da a CHEM entre un 25% al 35% y al grupo consultor entre el 35% al 45%.

Lamentablemente no existe una información más sólida puesto que el proceso contable se lo ha llevado con varios inconvenientes; esto ha hecho que el staff de CHEM proponga correctivos para el año 2003, en donde se controlará cada proyecto en su margen de gastos y rentabilidad de cada uno de ellos.

En lo que al manejo de precios y publicidad se refiere, CHEM no ha manejado el esquema de liderazgo de precios (ver **ANEXO VII**), ni ha existido un proceso formal de promoción y publicidad de sus servicios; sin embargo y de igual manera al aspecto financiero se han propuesto y empezado a tomar correctivos en este tema, por lo que hoy CHEM cuenta con la contratación formal de un Gerente de Ventas y se han trazado los planes correspondientes para realizar un proceso de venta puerta a puerta en diferentes provincias de la nación.

La cartera de clientes fieles se la puede observar en el curriculum empresarial (**ANEXO 1**) en donde se puede apreciar aquellos clientes con quienes se sigue trabajando en múltiples proyectos, como informativo entre los principales podemos mencionar: GRUPO CORPORATIVO FRANCOR-ROCNAR, LABORATORIOS BJARNER, KFC, NOVARTIS, LATEINISCH, INZATEX, etc.

En lo que a niveles de endeudamiento refiere, CHEM no maneja ninguna línea de crédito y no tiene deudas pendientes; la liquidez depende del pago oportuno que mes a mes lo realizan sus clientes principales y no maneja mayores márgenes de liquidez retenida en cuentas bancarias.



## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE CHEM**

#### **4.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Sin perder de vista el análisis de las cinco fuerzas Porter, el análisis del ciclo de vida industrial, teniendo en cuenta el marco referencial, la realidad del medio (fuerzas externas clave) donde se desenvuelve CHEM, se hizo una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, mismos que fueron identificados en el proceso de la auditoria externa correspondiente al capítulo II, encontrándose aproximadamente 29 oportunidades y 26 amenazas que afectan al giro de negocio y a CHEM como empresa.

Para el efecto se procedió a realizar una compilación de la información y se procedió a calificar con la participación del staff ejecutivo y consultores de CHEM a quienes se les pidió que califiquen con un criterio de hasta 5 el grado de importancia (5 = muy importante, 3 = mediadamente importante, 1 = poco importante) que puede representar la oportunidad o la amenaza para CHEM, esta compilación de información se encuentra detallada en el **ANEXO VIII (A)**.

En función de la calificación obtenida se procede a realizar la selección de las oportunidades y amenazas más importantes y críticas tomando para el caso aquellas que obtuvieron mayor puntaje promedio para la selección (al menos 3), en base a lo cual se han obtenido aproximadamente 20 oportunidades y 15 amenazas, mismas que se describen en el **ANEXO VIII (B)**. Con la información obtenida se realizó la siguiente afinidad (asociación) de ideas tanto para oportunidades como para amenazas, logrando ser lo más específicos posible, sintetizando 10 oportunidades y 10 amenazas.

#### **4.1.1. AFINIDAD DE IDEAS**

#### **4.1.2. OPORTUNIDADES**

##### **4.1.2.1. REGULACIONES DEL SISTEMA DE CALIDAD-MNAC**

- Estructuración y fortalecimiento del Sistema de la Calidad MNAC (Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación). El MNAC nace con la misión de satisfacer los requerimientos nacionales sobre metrología, normalización, acreditación y certificación, a través de la articulación y mejoramiento permanente de una infraestructura técnica, que permita difundir la cultura de la calidad con la finalidad de alcanzar competitividad en el país y que tiene como directrices principales para los años 2002 - 2003 declarar a la Calidad como política de Estado.

##### **4.1.2.2. REGULACIÓN GENERICOS**

- Con la Ley de Genéricos que fue expedida en el Registro Oficial 59, del 17 de abril de 2000, se establece la importancia que la certificación de calidad sanitaria GMP (Buenas Practicas de Manufactura) implica para industrias Farmacéuticas que quieran ser proveedoras de sus productos al estado, para lo cual deberán ser calificadas por el CONASA (Consejo Nacional de Salud), donde dicha certificación tiene un peso importante, esto hace que las industrias farmacéuticas nacionales de las cuales la mayoría no dispone esta certificación estén actualmente buscando profesionales que puedan conducirles hacia la obtención de la misma, convirtiéndose en una oportunidad para CHEM.

#### **4.1.2.3. APERTURA DE MERCADOS**

- Favorecimiento de exportaciones como efecto de la política de calidad y el ALCA
- La manufactura crece al 3.3% así como el comercio se recupera substancialmente con el 3.5%.
- Agricultura crece
- Mayores exigencias del mercado en niveles de calidad
- Mayores exigencias del mercado en niveles de Calidad hacia el Empresario

#### **4.1.2.4. NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

- Necesidades de los mercados artesanal y micro-empresarial en sistemas Analíticos de Control de Calidad, Sistemas Productivos y Registro Sanitario.
- Clientes tienen múltiples necesidades en áreas de Registro Sanitario, Aseguramiento de Calidad, Administración Estratégica, Regulaciones legales.

#### **4.1.2.5. REGULACIONES SOBRE REGISTRO SANITARIO**

- Todo producto farmacéutico, alimento, fito-fármaco, plaguicida, producto higiénico y cosmético siempre requerirá de la obtención del registro sanitario para su comercialización en el territorio ecuatoriano y puesto que el comercio se ha visto incrementado en el 3.7% en el año 2002 nos da una evidencia de cada vez existen nuevas gamas de productos que se introducen en nuestro mercado, esto constituye una oportunidad para CHEM.

#### **4.1.2.6. DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES**

##### En Aseguramiento de Calidad:

- No están diversificados
- No tienen trayectoria en Aseguramiento de Calidad Sanitaria (BPM)

#### En Registros Sanitarios:

- La mayoría trabajan de manera individual
- No tienen trayectoria en GMP
- La competencia se dedica únicamente a brindar un servicio establecido (Registro Sanitario o Gestión de Calidad) por ello las barreras de salida son bajas.

#### **4.1.2.7. PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES**

- Los clientes requieren mayor seguridad en los servicios que contratan porque prefieren trabajar con una empresa ya formada.
- Las empresas tienen baja capacidad de inversión (prefieren out-sourcing a inversión directa).

#### **4.1.2.8. POTENCIALES CLIENTES NACIONALES**

- Existen aproximadamente 3500 empresas registradas con capacidad exportadora en el MICIP de las cuales apenas 271 empresas tienen su certificación de calidad, en el ámbito farmacéutico de 53 empresas registradas a nivel nacional solamente 4 industrias nacionales poseen la certificación GMP, en la industria alimenticia la ley GMP acaba de ser aprobada en octubre del 2002 y se encuentra en etapa de difusión por lo tanto en la actualidad aún no existe ninguna empresa con certificación GMP.
- El Ecuador se encuentra actualmente ubicado en el puesto 73 a nivel de competitividad a nivel mundial de 80 países evaluados.
- Algunas ramas de producción presentaron cierto crecimiento como: “carnes y pescado elaborado” (2.1%); por su parte, el valor agregado de la agricultura, ganadería y pesca, especialmente dirigida a la exportación, experimentó un crecimiento equivalente al 2.6%, respecto al cuarto trimestre de 2001.

- Imperativo para que empresas nacionales ingresen al esquema de globalización es la certificación ISO
- La mayoría del mercado consumidor son Pequeñas industrias
- La mayoría del mercado consumidor se encuentra ubicado en Guayaquil

#### **4.1.2.9. MERCADOS EXTERNOS**

- Incursión en mercado internacional peruano y boliviano

#### **4.1.2.10. FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS**

- Posibilidad de formar nuevas alianzas estratégicas

#### **4.1.3. AMENAZAS**

##### **4.1.3.1. ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL DIFÍCIL**

- El entorno político del Ecuador es difícil con muchos intereses de conflicto y fuerte división regional.
- Congreso fragmentado, liderado por el Partido Social Cristiano, en el que el Presidente tiene una representación reducida por lo que requiere habilidad para aprobar nuevas leyes.

##### **4.1.3.2. PREFERENCIAS DEL MNAC**

- Sin embargo de que la presencia del MNAC preferentemente se convierte en una oportunidad, la misma no está exenta de amenazas, más aún cuando por decisiones políticas se generan barreras de entrada a consultoras nacionales sobre tecnologías nuevas en nuestro ambiente, en las cuales el MNAC muestra una preferencia a trabajar con consultoras extranjeras con tecnologías nuevas.

#### **4.1.3.3. CARENCIAS DEL CLIENTE**

- Desinformación del cliente
- Bajo flujo de capitales en clientes potenciales

#### **4.1.3.4. BAJO CRECIMIENTO EN LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL**

- El nivel de crecimiento de la industria, alcanza el 0.1% durante el 2002, variación que refleja escaso dinamismo de esta actividad.

#### **4.1.3.5. INCERTIDUMBRE EN AMERICA LATINA**

- La incertidumbre se extiende por América Latina. La falta de solidez política parece ahondar los problemas económicos que atraviesa la región y un eventual auge de gobiernos populistas debilita sus perspectivas.

#### **4.1.3.6. COMPETENCIA**

- Los principales objetivos y estrategias de los competidores son dar cobertura al mercado nacional, hacer pools de empresas y trabajar con gremios y capturar la mayor cantidad de clientes a precios muy bajos en el área de Registros Sanitarios.
- En el mercado existen otros grupos consultores y nuevas empresas de consultoría internacionales que han empezado a ofertar servicios para tratar de captar este mercado.
- Están entrando en el negocio empresas nuevas hay ingresos cada vez mayores y están saliendo pocas empresas. Las barreras de entrada y salida son bajas.
- Rivalidad entre compañías, prefieren trabajar solas y no realizar alianzas estratégicas.

#### **4.1.3.7. POTENCIAL ESTABLECIMIENTO DE SALVAGUARDA A LAS IMPORTACIONES**

- Paternalismo por parte del estado que no exige desarrollo en materia de calidad y productividad.

#### **4.1.3.8. PROMOCIÓN ABIERTA DE CAMARA DE INDUSTRIALES AL CONSUMISMO NACIONAL**

- Las cámaras de industriales promocionan el consumir producto hecho en Ecuador sin mencionar o promocionar la necesidad del mejoramiento de la productividad y calidad de las empresas nacionales, siendo renuentes a la implementación de sistemas de calidad por lo que podrían ratificarse procedimientos de los empresarios que no involucren los sistemas de calidad.

#### **4.1.3.9. ALTAS TASAS DE INTERES PARA PRESTAMOS PRODUCTIVOS**

#### **4.1.3.10. PROYECTOS CORPORATIVOS DE SWISS CONTACT Y CORPORACION ECUATORIANA DE CALIDAD QUE PROPONEN ALIANZAS AL SISTEMA DE CALIDAD MNAC.**

- Bajo este tipo de acuerdos las empresas grandes quieren monopolizar el mercado

Una vez obtenida la afinidad de ideas se procede a realizar la matriz EFE (evaluación de factores externos).

#### **4.1.4. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

Esta matriz permite a los directivos de CHEM, resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de la matriz EFE consta de cinco pasos<sup>17</sup>.

#### **4.1.5. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFE**

- a. Con las 10 oportunidades y 10 amenazas seleccionadas se procede a elaborar la matriz EFE.
- b. Se asignó un peso relativo a cada oportunidad y amenaza (factor), de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el giro de negocio de CHEM. En nuestro caso las oportunidades tienen pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores suman 1.0.
- c. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el propósito de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias actuales de CHEM.
- d. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- e. Se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.



**TABLA N° 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE  
LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
REGULACIONES SISTEMAS DE CALIDAD-MNAC	0.060	2	0.12
REGULACIÓN GENERICOS	0.042	3	0.13
APERTURA DE MERCADOS	0.060	2	0.12
NECESIDADES DE LOS CLIENTES	0.066	2	0.13
REGULACIÓN REGISTROS SANITARIOS	0.048	2	0.10
DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES	0.024	2	0.05
PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES	0.042	2	0.08
POTENCIALES CLIENTES NACIONALES	0.048	1	0.05
MERCADOS EXTERNOS	0.060	1	0.06
FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS	0.066	2	0.13

<sup>17</sup> Ibid. DAVID, F, página 144,145.

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>AMENAZAS</b>			
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL DIFÍCIL	0.036	1	0.04
PREFERENCIAS DEL MNAC	0.054	2	0.11
CARENCIAS DEL CLIENTE	0.066	2	0.13
BAJO CRECIMIENTO EN ACTIVIDAD INDUSTRIAL	0.048	1	0.05
INCERTIDUMBRE EN AMÉRICA LATINA	0.042	1	0.04
COMPETENCIA	0.066	2	0.13
POTENCIAL ESTABLECIMIENTO DE SALVAGUARDA A LAS IMPORTACIONES	0.036	2	0.07
PROMOCIÓN ABIERTA DE CÁMARA DE INDUSTRIALES AL CONSUMISMO NACIONAL	0.030	2	0.06
ALTAS TASAS DE INTERÉS PARA PRÉSTAMOS PRODUCTIVOS	0.048	2	0.10
PROYECTOS CORPORATIVOS DE SWISS CONTACT Y CORPORACIÓN ECUATORIANA DE CALIDAD QUE PROPONEN ALIANZAS AL MNAC.	0.054	1	0.05
TOTAL	1.00		1.75

Valores de calificación que indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde:

4 = la respuesta es superior      3 = la respuesta está por arriba de la media

2 = la respuesta es la media      1 = la respuesta es mala

**4.1.6. ANALISIS DE LA MATRIZ EFE:** Se han considerado oportunidades y amenazas clave, el total ponderado más alto que puede obtener CHEM es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

CHEM obtuvo un promedio ponderado de **1,75**, lo que indica que esta empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que incrementen sus oportunidades externas y hagan frente a las amenazas, es decir las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando eficazmente las amenazas externas, por lo que las nuevas estrategias de CHEM deben ser lo suficientemente fuertes y agresivas que permitan capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas que le permitan a CHEM ser más efectiva.

## **4.2. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Una vez analizado el ambiente interno de CHEM, es necesario adentrarse en el análisis FODA para poder definir estrategias. Para ello se reúnen los directivos y colaboradores de CHEM y se realiza una encuesta (que consta de una lista de verificación para una auditoría interna) acerca de cuáles son las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional de CHEM, encontrándose aproximadamente 147 fortalezas y 191 debilidades que afectan al giro de negocio y a CHEM como empresa, que se describe en el **ANEXO IX (A)**.

Compilada la información, se procedió a calificar con la participación del staff ejecutivo y consultores de CHEM a quienes se les pidió que califiquen con un criterio de hasta 5 el grado de importancia que puede representar la fortaleza o la debilidad para CHEM.

Se realiza una primera depuración de la lluvia de ideas seleccionándose aproximadamente 72 fortalezas y 92 debilidades, descritas en el **ANEXO IX (B)**.

Luego se realiza un proceso de afinidad de ideas, tanto para oportunidades como para amenazas, logrando sintetizar todo este bloque de ideas en 10 fortalezas y 10 oportunidades.

#### **4.2.1. AFINIDAD DE IDEAS**

#### **4.2.2. FORTALEZAS**

##### **4.2.2.1. SERVICIOS OFERTADOS**

- Tenemos servicios a cualquier clase de productos que necesiten su registro sanitario.
- Consultoría integral
- Sistemas Administrativos de Calidad como: 9S, Procesos, Mejoramiento Continuo, Herramientas Estadísticas, Calidad Total, Costos De Calidad, Metrología Industrial, Sistemas de Gestión Ambiental
- Capacidad para integrar sistemas ISO-GMP-HACCP.
- Planeación estratégica.
- Estudios técnicos.

##### **4.2.2.2. KNOW HOW**

- Estamos al día en investigación.
- Buena base de datos.
- Consultores con capacidad y experiencia en GMP, ISO9000, ISO17025, HACCP, Registros Sanitarios, estudios técnicos.
- Enfoque calidad – Productividad
- Integración ISO, GMP, HACCP.
- Capacitación interna continua.
- Políticas de Capacitación.
- Amplia información sobre GMP.
- Experiencia.

##### **4.2.2.3. PROMOCION**

- Boca o boca.
- Enganche por estudios técnicos.
- Enganche por precios competitivos.
- Facilidad de pago.
- Publicidad por periódico.
- Buenas referencias por parte de Clientes satisfechos.
- Promoción de servicios en los cursos dictados.
- Marketing directo (visitas personales, llamadas telefónicas, correo electrónico, fax).

##### **4.2.2.4. IMAGEN DE LA EMPRESA**

- Adaptación al cambio.
- Alianzas estratégicas

- Buenas referencias por clientes satisfechos.
- Buenos resultados
- CHEM da buena imagen en presentaciones a clientes
- Flexibilidad en precios/ofertas.
- Clientes satisfechos.
- Resultados enfocados a satisfacción del cliente
- Difusión de imagen corporativa a través de cursos y presentaciones.

#### **4.2.2.5. PRECIOS**

- Competitivos frente al mercado
- Facilidades de pago
- Rebajas en paquetes

#### **4.2.2.6. TRATO A COLABORADORES**

- Se da importancia a todos.
- Trabajo en equipo que mejora productividad.
- Remuneraciones competitivas
- Organización horizontal
- Se aplica el principio de ganar - ganar
- Flexibilidad de tiempo y toma de decisiones.
- Información fluye de manera multidireccional
- Oportunidad para cursos y capacitación
- Resultados internos positivos
- Personal capacitado

#### **4.2.2.7. ATENCION AL CLIENTE**

- Buena atención al cliente
- Seguimiento al cliente
- Distribución personalizada

#### **4.2.2.8. FORMA DE TRABAJO**

- Organización horizontal
- Trabajo en equipo
- Trabajo compartido
- Se cuenta con gente emprendedora y comprometida

#### **4.2.2.9. UBICACIÓN DE OFICINAS**

#### **4.2.2.10. ACTIVOS FIJOS ESCASOS**

### **4.2.3. DEBILIDADES**

#### **4.2.3.1. INEFICAZ MANEJO FINANCIERO**

- No existe estructura de costos
- No hay control de gastos internos

- Falta de cuidado de equipos y materiales
- Rentabilidad baja
- No hay apalancamiento ni deudas
- La política de CHEM en favor de los consultores no permite una rentabilidad alta
- Recuperación de cartera es larga en el área de registros sanitarios
- Política de dividendos y re-inversión aun no esta definida
- Aún no tenemos acceso a recursos no hay contactos con ONG'S
- Uso inadecuado de recursos

#### **4.2.3.2. DESCONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

- Desconocimiento de las restricciones del negocio
- No se ha evaluado la productividad
- No existe una evaluación de puntos críticos que generen dinero

#### **4.2.3.3. EMPIRICO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS**

1. No hay análisis ni evaluación de puestos
2. No hay evaluación de personal para conocer fortalezas y debilidades.
3. Dificultad para lograr inserción de consultores Free Lance hacia la visión de CHEM
4. No hay un sueldo base para consultores
5. Personal a medio tiempo
6. Falta revisar remuneraciones de consultores

#### **4.2.3.4. ATENCION EN LA OFICINA**

- Falta persona profesional a tiempo completo para atender e informar al cliente
- Falta orden y aseo en la oficina

#### **4.2.3.5. FALTA DE EQUIPOS Y MATERIALES**

- Falta infocus
- Falta más computadores
- Falta infraestructura para investigación de campo

#### **4.2.3.6. FALTA DE CAPACITACION**

- Equipo formándose actualmente
- Conocimiento centralizado por falta de proyectos
- Consultores deben ser formados internamente lo que implica un costo de capacitación para la empresa. No existe un lead asesor.
- Falta de comunicación entre consultores

#### **4.2.3.7. DEBIL PUBLICIDAD Y MERCADEO**

- No se llega al cliente
- Falta difusión
- Promoción de la competencia mucho más desplegada
- No existe política definida de promoción
- En GMP falta incursionar en el mercado
- Aún no contamos con Página WEB.

#### **4.2.3.8. DESCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA**

- No se conoce exactamente lo que oferta la competencia
- Ofertan sus servicios a precios especialmente en el área de registros sanitarios

#### **4.2.3.9. FALTA DE INFORMACIÓN**

- No existe base de datos de clientes
- Base informativa centrada en una sola persona

#### **4.2.3.10. FALTA DE REFERENCIA INTERNACIONAL**

- No tenemos vinculación internacional
- No hay relación con empresas proveedoras de patrones calificados para ISO 17025

#### **4.2.3.11. IMAGEN CORPORATIVA DEBIL**

- No se hace control de calidad de los productos que enviamos u ofertamos a nuestros clientes, lo que menoscaba la imagen corporativa
- Imagen corporativa y de consultores aún débil
- Ningún proyecto HACCP hecho antes
- Ningún cliente certificado aún con nuestra asesoría

#### **4.2.3.12. BAJO NIVEL EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

- Falta de planes de desarrollo de productos

#### **4.2.3.13. INEFICAZ LOGÍSTICA**

No existe una planificación de aprovisionamiento, se lo hace caóticamente cada vez que se requiere información o insumos

La logística está débilmente estructurada y se la realiza sin planificación

Sistema informal de promoción de operaciones

No hay control de inventario

#### **4.2.3.14. CARENCIA DE CONSULTORES**

- Faltan consultores fuera de Quito
- Carencia de consultores a nivel país
- 2 Consultores con capacidad de implementar HACCP
- 5 consultores con múltiples proyectos de ISO 17025 ejecutados a nivel privado
- 3 consultores con capacidad de manejar procesos
- En registros sanitarios faltan consultores a tiempo completo que puedan ofrecer un servicio más eficaz
- Falta experiencia en campo real

#### **4.2.3.15. DEBIL MERCADEO**

7. Ventas no efectivas como proyectos
8. Falta estudio de clientes para ver su rentabilidad
9. Falta posicionamiento en el mercado
10. Difícil llegar a grandes industrias
11. No se llega efectivamente al cliente
12. Falta planes de ventas y mercadeo
13. En registros sanitarios no hay plan de ventas y proyección del negocio
14. Falta seguimiento a clientes
15. Falta de vendedores directos
16. Falta de promoción personalizada

Debido a que se asocian 15 debilidades se vuelve a depurara hasta obtener 10 debilidades con el objeto de realizar una matriz EFI con igual número de fortalezas y debilidades.

#### **4.2.4. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

Esta matriz permite a los directivos de CHEM, resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del giro del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, es muy importante entender a fondo los factores incluidos en las cifras reales. La elaboración de la matriz EFI consta de cinco pasos:



#### 4.2.5. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFI

- a. Con las 10 fortalezas y 10 debilidades seleccionadas se procede a elaborar la matriz EFE.
- b. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en el giro de negocio de CHEM. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de CHEM llevarán los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- c. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), o una fortaleza mayor (calificación = 4). Así las calificaciones se refieren a CHEM, mientras que los pesos se refieren al giro de negocio de CHEM.
- d. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable.
- e. Se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización entera<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Ibid. DAVID, F, páginas: 184-185.

**TABLA N° 8: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS  
(EFI)**

<u>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</u>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<u>FORTALEZAS</u>			
<b>DIVERSIDAD DE SERVICIOS OFERTADOS</b>	0.088	4	0.35
KNOW HOW	0.081	3	0.24
SISTEMAS DE PROMOCION	0.081	3	0.24
<b>BUENA IMAGEN DE LA EMPRESA</b>	0.052	3	0.16
PRECIOS COMPETITIVOS	0.044	4	0.18
BUEN TRATO A COLABORADORES	0.044	4	0.18
BUENA ATENCION AL CLIENTE	0.081	3	0.24
TRABAJO EN EQUIPO	0.066	3	0.20
UBICACIÓN DE OFICINAS	0.030	3	0.09
ACTIVOS FIJOS ESCASOS	0.030	3	0.09

<u>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</u>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<u>DEBILIDADES</u>			
INEFICAZ MANEJO FINANCIERO	0.037	2	0.07
DESCONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	0.050	1	0.05
EMPIRICO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	0.028	1	0.03
ATENCION EN LA OFICINA	0.037	2	0.07
FALTA DE CAPACITACION	0.050	1	0.05
DEBIL PUBLICIDAD Y MERCADEO	0.046	1	0.05
DESCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA	0.028	2	0.06
IMAGEN CORPORATIVA DEBIL	0.037	2	0.07
INEFICAZ LOGÍSTICA	0.037	1	0.04
CARENCIA DE CONSULTORES	0.050	1	0.05
TOTAL	1.00		2.51

Valores de calificación:      1 = debilidad mayor,  
    2 = debilidad menor,  
    3 = fortaleza menor,  
    4 = fortaleza mayor

#### **4.2.6. ANALISIS DE LA MATRIZ EFI**

Se han considerado fortalezas y debilidades clave, el total ponderado que puede obtener CHEM es de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por abajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

El total ponderado de la organización entera es de **2.51**, lo que indica que la posición estratégica interna de CHEM en general está en la media.

#### **4.3. MATRIZ DE CORRELACIONES FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y DEBILIDADES**

Una vez realizados los análisis se procede a correlacionar las fortalezas vs. las oportunidades, amenazas y debilidades como se observa en las tablas siguientes:

**TABLA N° 9**

**MATRIZ DE RELACIONES (I)**

**FORTALEZAS VS.  
OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y DEBILIDADES**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
	Acciones estrategias ofensivas	Acciones estratégicas defensivas	Acciones estrategias de mantenimiento y mejoramiento
DIVERSIDAD DE SERVICIOS OFERTADOS	17. 1. REGULACIÓN GENERICOS 18. 2. NECESIDADES DE LOS CLIENTES 19. 3. FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS	1. CARENCIAS DEL CLIENTE 2. COMPETENCIA	20. 21. 1. INEFICAZ LOGÍSTICA 22. 2. DESCONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD 23. 3. IMAGEN COOPERATIVA DEBIL 24. 4. EMPIRICO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS 25. 5. FALTA DE CAPACITACION 26. 6. DEBIL PUBLICIDAD Y MERCADEO 27. 7. CARENCIA DE CONSULTORES 28.
KNOW HOW	29. 1. REGULACIÓN GENERICOS 30. 2. NECESIDADES DE LOS CLIENTES 31. 3. FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS	1. CARENCIAS DEL CLIENTE 2. COMPETENCIA	32. 33. 1. INEFICAZ LOGÍSTICA 34. 2. DESCONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD 35. 3. IMAGEN COOPERATIVA DEBIL 36. 4. EMPIRICO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS 37. 5. FALTA DE CAPACITACION 38. 6. DEBIL PUBLICIDAD Y MERCADEO 39. 7. CARENCIA DE CONSULTORES 40.
SISTEMAS DE PROMOCION (PUBLICIDAD)	41. 1. REGULACIÓN GENERICOS 42. 2. NECESIDADES DE LOS CLIENTES 43. 3. FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS	1. CARENCIAS DEL CLIENTE 2. COMPETENCIA	44. 45. 1. INEFICAZ LOGÍSTICA 46. 2. DESCONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD 47. 3. IMAGEN COOPERATIVA DEBIL 48. 4. EMPIRICO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS 49. 5. FALTA DE CAPACITACION 50. 6. DEBIL PUBLICIDAD Y MERCADEO 51. 7. CARENCIA DE CONSULTORES 52.
BUENA ATENCION AL CLIENTE	53. 1. REGULACIÓN GENERICOS 54. 2. NECESIDADES DE LOS CLIENTES 55. 3. FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS	1. CARENCIAS DEL CLIENTE 2. COMPETENCIA	56. 57. 1. INEFICAZ LOGÍSTICA 58. 2. DESCONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD 59. 3. IMAGEN COOPERATIVA DEBIL 60. 4. EMPIRICO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS 61. 5. FALTA DE CAPACITACION 62. 6. DEBIL PUBLICIDAD Y MERCADEO 63. 7. CARENCIA DE CONSULTORES 64.

**TABLA N°10**  
**MATRIZ DE RELACIONES (II)**  
**FORTALEZAS VS.**  
**OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y DEBILIDADES**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		DEBILIDADES						
	REGULACIÓN	NECESIDADES DE LOS CLIENTES	FORMACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS	CARENCIAS DEL CLIENTE	COMPETENCIA	INEFICAZ LOGÍSTICA	DESCONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	IMAGEN COOPERATIVA DEBIL	EMPIRICO MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	FALTA DE CAPACITACION	DEBIL PUBLICIDAD Y MERCADEO	CARENCIA DE CONSULTORES
DIVERSIDAD DE SERVICIOS OFERTADOS	2	2	2	1	2	0	0	1	0	1	1	2
KNOW HOW	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2
SISTEMAS DE PROMOCION (PUBLICIDAD)	2	2	2	1	2	0	0	2	0	1	2	1
BUENA ATENCION AL CLIENTE	2	2	2	1	2	0	2	2	0	1	2	1

Valores de Calificación: 0 = no hay relación, 1 = mediana relación, 2 = fuerte relación

#### **4.4. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIONES OFENSIVAS, DEFENSIVAS Y DE MEJORAMIENTO**

En base a este análisis de correlación procedemos utilizando la herramienta del diagrama de causa-efecto (Ishikawa) y a analizar como las fortalezas nos permiten:

1. Aprovechar efectivamente las oportunidades que se nos presentan en el ambiente (áreas de ofensiva estratégica).
2. Establecer acciones defensivas que nos permitan protegernos de las potenciales amenazas (áreas defensivas estratégicas).
3. Como utilizar las fortalezas para superar las debilidades encontradas y transformarlas en nuevas fortalezas.

Lo descrito puede ser visualizado en los siguientes ANEXOS:

<b>ANEXO XI (A):</b>	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO, ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.
<b>ANEXO XI (B):</b>	PLAN ESTRATEGICO DE ACCIONES DEFENSIVAS COMO MINIMIZAR LAS AMENAZAS.
<b>ANEXO XII (A):</b>	DIAGRAMA. CAUSA-EFECTO, ESTRATEGIAS OFENSIVAS.
<b>ANEXO XII (B):</b>	PLAN ESTRATEGICO DE ACCIONES OFENSIVAS COMO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.
<b>ANEXO XIII (A):</b>	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO, ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO
<b>ANEXO XIII (B):</b>	PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO COMO TRANSFORMAR LAS DEBILIDADES EN FORTALEZAS

En los cuales se utiliza el diagrama de Ishikawa para establecer los análisis correspondientes luego de lo cual se procede a utilizar una matriz del grado de dificultad

de las acciones propuestas, las mismas que son compiladas en los planes estratégicos de acciones ofensivas, defensivas y de mejoramiento en donde se determina una estrategia y se determina si la estrategia es funcional, global, corporativa, de negocios.

Para situarnos de mejor manera en el contenido de estos anexos es importante definir que es una estrategia funcional, global, corporativa y de negocios.

La estrategia global, se refiere a cómo se comporta CHEM en el ambiente global ante las oportunidades ó amenazas que se presentan con la apertura de mercados y despliegue de compañías competidoras así como consumidoras de sus servicios, en este contexto se puede involucrar joint-ventures, alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones etc., que le permitan mantenerse en el mercado conservando su ventaja competitiva.

La estrategia funcional, se refiere a cómo CHEM está haciendo las cosas o cómo debería hacerlo en el ámbito operacional, de calidad, de mercado, financiero, de desarrollo organizacional, etc.

La estrategia corporativa, indica que estrategias o vías se debe seguir como organización para que CHEM pueda mantener su imagen corporativa, esto puede involucrar la constitución de la organización, como una sociedad de hecho, Compañía Limitada, Sociedad Anónima y que tipo de despliegue aspira CHEM, por ejemplo empresa solo nacional con mercado nacional o una empresa Internacional o Transnacional.

La estrategia de negocios se refiere a lo que le hace a CHEM diferente al resto, cómo se negocia con los clientes, con los proveedores y con los asociados.



## **4.5. RESUMEN DE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL DIAGNÓSTICO**

### **4.5.1. RESUMEN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL**

#### **4.5.1.1. CÚAL PARECE SER LA MISIÓN DE LA EMPRESA?**

" CHEM brinda diferenciación en la entrega de servicios en Registro Sanitario, Gestión de Calidad, Planificación Estratégica, Servicios Productivos con ágil capacidad de respuesta, enfocado a ganar la lealtad de sus clientes y asegurar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, buscando la satisfacción total de sus colaboradores y sobrepasar las expectativas de sus clientes, manteniendo buena rentabilidad para la empresa y contribuyendo así al desarrollo del país".

#### **4.5.1.2. CUAL ES LA VISIÓN?**

“Liderar la prestación de servicios en Gestión de Calidad y Productividad, relacionados a nuestras operaciones en el Mercado del Pacto Andino”.

## **4.6. PROPUESTA DE NUEVA ESTRATEGIA**

### **4.6.1. CÚAL DEBE SER LA MISIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL FUTURO?**

La misión de CHEM ha variado en el punto de que ya no ofrece servicios productivos y más bien se orienta a la consultoría en el mejoramiento de la productividad, quedando la declaración de la misión de la siguiente manera:

" CHEM brinda diferenciación en la entrega de servicios en Registro Sanitario, Gestión de Calidad, Planificación Estratégica, Mejoramiento de la Productividad, con ágil capacidad de respuesta, enfocado a ganar la lealtad de sus clientes y asegurar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, buscando la satisfacción total de sus colaboradores y superar las expectativas de sus clientes, manteniendo buena rentabilidad para la empresa y contribuyendo así al desarrollo del país".

#### **4.6.2. CUÁL DEBE SER LA VISIÓN?**

En base al análisis del plan estratégico establecido CHEM ha redefinido su visión hacia objetivos con mayor probabilidad de realización, por lo que ha cambiado su visión inicial focalizando sus esfuerzos ya no a pacto andino sino más bien a mercado nacional peruano y boliviano, quedando la declaratoria de visión de la siguiente manera:

“Posicionar la prestación de servicios en Gestión de Calidad y Productividad, relacionados a nuestras operaciones en el Mercado ecuatoriano, y entrar en operaciones en el mercado peruano y boliviano hasta finales del año 2004”.

#### **4.6.3. CUALES DEBERÁN SER LOS VALORES CORPORATIVOS?**

Básicamente los valores corporativos se mantienen en el tiempo y han sido ratificados por su staff ejecutivo, siendo estos:

#### **4.6.3.1. PARA CON EL CLIENTE INTERNO**

- Creemos que nuestra primera responsabilidad es el desarrollo y capacitación de nuestros colaboradores.
- Retenemos al mejor personal en el ámbito en que nos desarrollamos y lo remuneramos competitivamente.
- Nuestra flexibilidad permite que cada individuo logre su autorealización.
- Promovemos el trabajo en equipo.

#### **4.6.3.2. PARA CON EL CLIENTE EXTERNO**

- Trabajamos con exactitud y agilidad.
- Mantenemos una relación proactiva con el cliente.

#### **4.6.4. SIENDO RESPONSABILIDAD DE CHEM:**

Hacer negocios éticos y rentables que contribuyan al desarrollo del país

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

1. El objetivo general del trabajo se ha cumplido, reformular el plan estratégico inicial de CHEM, nos orienta hacia la consolidación del posicionamiento de CHEM en el mercado de la consultoría. En esta línea de acción durante el primer trimestre del 2003 se ha conseguido realizar alianzas estratégicas como las que están plasmándose con GLOBAL CONSULTANS que es una consultora americana y con SGS que es una consultora suiza.
2. De igual manera los objetivos específicos también se han cumplido pues se ha analizado el plan estratégico inicial, se han propuesto cambios a este, orientados a mejorar el posicionamiento de la empresa; así mismo se han propuesto estrategias de ventas de servicios, de diversificación, de alianzas estratégicas y de posicionamiento.
3. En base al análisis del plan estratégico establecido, CHEM ha redefinido su visión hacia una con mayor probabilidad de realización, por lo que ha cambiado su visión inicial focalizando sus esfuerzos ya no a pacto andino sino más bien al mercado nacional, peruano y boliviano.
4. La misión de CHEM ha variado en el punto de que ya no ofrece servicios productivos y más bien se orienta a la consultoría en el mejoramiento de la productividad por que esta

íntimamente ligada a la tendencia del mercado que busca mejorar sus sistemas de competitividad para lo cual los clientes de CHEM deberán mejorar calidad y productividad en forma secuencial o incluso en paralelo.

5. La participación en el proceso de la administración estratégica de CHEM consiguió que los miembros de la organización entiendan y se comprometan, las personas aprecien contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la empresa, los competidores y los mercados de CHEM.
6. Los negocios actuales enfrentan tres retos y oportunidades importantes: globalización, adelantos tecnológicos y des-regulación.
7. La auditoria interna resulta un magnífico vehículo o foro para mejorar el proceso de comunicación en la organización.
8. El conjunto de estrategias establecidas permitirá a CHEM sobrevivir y posicionarse en el ambiente competitivo de la consultoría en Registros Sanitarios, Gestión de Calidad, Planificación Estratégica y Mejoramiento de la Productividad.
9. CHEM maneja los costos de los proyectos de manera empírica para cada situación en particular, sus precios finales no son los más baratos del mercado, tendiendo más bien a adecuarse a los parámetros medios definidos por sus competidores.

## 5.2. RECOMENDACIONES

1. Se debe investigar más sobre la competencia ya que cuanta más información tenga una empresa sobre sus competidores mayor será la probabilidad de que tenga capacidad para formular y poner en práctica estrategias eficaces puesto que las debilidades de los competidores más importantes pueden representar oportunidades externas; las fuerzas de los competidores más importantes pueden significar amenazas clave.
2. CHEM deberá mantener la consistencia de buscar nuevas alianzas estratégicas, evaluar las actuales y mantener las importantes pues la cooperación entre competidores produce beneficios para todos, las alianzas pueden tener propósitos como no tener que hacer inversiones (reducir costos y riesgos) y “aprender de un socio”
3. CHEM debe implementar un sistema formal de evaluación de desempeño de sus colaboradores
4. CHEM debe entender y siempre recordar con exactitud cuál es su línea de negocio.
5. Es imprescindible que CHEM aplique el kow how de sus consultores casa adentro con el objeto de lograr el performance de sus servicios y demostrar a sus clientes y competidores su capacidad profesional.
6. CHEM debe esforzarse día a día para ir mejorando su imagen corporativa, con el objeto de posicionarse cómo una de las mejores consultoras en el campo de Registros Sanitarios, Gestión de Calidad, Planificación Estratégica y Mejoramiento de la Productividad.

7. CHEM, debe reorganizar sus procesos de control financiero estableciendo metodologías de evaluación de la rentabilidad arrojada proyecto por proyecto.
  
8. CHEM, debe mejorar su servicio al cliente, satisfaciendo de manera oportuna y eficaz sus necesidades.

## **BIBLIOGRAFIA**

**DAVID**, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 5ta edición, 1997.

**MINTZBERG**, Henry. “El Proceso Estratégico”. Editorial Prentice Hall.

**HILL & GARETH**, Charles. “Administración Estratégica, un enfoque integrado”.

**REVISTA GESTION # 102**, página 36. Quito. DINEDICIONES, diciembre 2002.

**REVISTA GESTION # 102**, página 65. Quito. DINEDICIONES, diciembre 2002.

**REVISTA GESTION # 103**, página 65. Quito. DINEDICIONES, enero 2003.

**REVISTA GESTION # 105**, página 15. Quito. DINEDICIONES, marzo 2003.

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**, folletos informativos, PRIMER SEMESTRE 2002.

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**, folletos informativos, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL N° 1.813. MARZO 31 DE 2003.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, folleto informativo,  
“ESTUDIO DEL DESARROLLO INDUSTRIAL DEL ECUADOR”. INSTITUTO  
DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS.

**KOTLER**, Philip. Dirección de Marketing. México: Pearson Education, 2001, ed.  
Milenio.

**CHIAVENATO**, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Mc. Graw  
Hill. Bogotá, 5ta edición, 2000

## **ANEXO I**

# **CURRÍCULUM EMPRESARIAL DE CHEM**

## CURRÍCULUM EMPRESARIAL DE CHEM

### PROYECTOS DESARROLLADOS POR CHEM

<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>TRABAJO(S) REALIZADO(S)</b>	<b>FECHA</b>
<b>INDUQUITO</b>	Dra. Magali Rodríguez	(02) 2 675 674	Diagnóstico GMP-HACCP en la planta de Gaseosas de INDUQUITO.	Del 12 a 27 de junio del 2003.
<b>EMBUTIDOS "JURIS"</b>	Dr. FERNANDO CORNEJO Jefe de control de calidad.	(02) 2 593 024 / 591 369 / 532 736	Capacitación en PRINCIPIOS BÁSICOS DE SANITIZACION E HIGIENE.	Mayo 24 a Junio 01 del 2003.
<b>LABORATORIO CLINICO DE SOLCA (GUAYAQUIL)</b>	Dr. Juan Carlos Ruiz Jefe de Laboratorio clínico	(04) 2 288088 Ext 134	Diagnóstico ISO 17025 del Laboratorio Clínico de SOLCA y Diseño del Plan de Implementación del Sistema de Calidad ISO 17025.	Abril 23 a Mayo 16 del 2003.
<b>GRUPO CORPORATIVO FRANCOR-ROCNARF</b>	Ing. Francisco Cordero Gerente	(04) 2 252 735 / 255 668	Diagnóstico y Plan de Calidad ISO 9000.  Asesoría para la implementación del Sistema ISO 9001:2000.	Febrero 12 del 2003 hasta la fecha.
<b>RUEDA &amp;RUEDA</b>	Ing. Carlos Rueda Mesías	(02) 2 277265	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos de la Línea Farmacéutica.	Diciembre del 2002 hasta la fecha.

<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>TRABAJO(S) REALIZADO(S)</b>	<b>FECHA</b>
<b>SIFAL</b>	Dr. Fernando Espinosa	(05) 762019	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos de la Línea de alimentos.	Noviembre del 2002 hasta la fecha.
<b>LABORATORIOS TOFIS</b>	Ing. Eduardo Torbay Gerente General	(04) 2 202 949	Diagnóstico GMP de la Planta de Producción Farmacéutica de TOFIS.  Desarrollo del Plan de Calidad GMP.	Septiembre 04 hasta Octubre 08.
<b>DELFORT</b>	Ing. Fabian Cevallos	(06) 984353	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos de la Línea de alimentos.	Agosto del 2002 hasta la fecha
<b>CAFFETO</b>	Sr. Richard Granda	(02) 2 929634	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos de la Línea de alimentos.	Agosto del 2002 hasta la fecha.
<b>LABORATORIOS BJARNER</b>	Dr. Cristian Bjarner Gerente General	(04) 2 413 751 / 753	Asesoría para la implementación los Sistemas de Calidad GMP e ISO 9001:200 en Laboratorios BJARNER.	Julio 17 Hasta la fecha.
<b>ASEGENSA</b>	Dr. Paul León Recursos Humanos Ing. Gustavo Almeida Jefe de Operaciones	(02) 2 863666	Curso de capacitación en: Buenas Prácticas de Almacenamiento.	Agosto 24 del 2002.
<b>GUS MANAGERMENTS</b>	Dr. Patricio Salazar Gerente Departamento Legal	(02) 2 228 055	Asesoría en Registros Sanitarios de Pollos GUS.	Mayo 23 del 2002 Hasta la fecha.
<b>EMBUTSER (KFC)</b>	David Ponce Gerente de Compras y Fabricas	(02) 227 968	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos de la Línea de Embutidos.	Mayo 23 del 2002 Hasta la fecha.
<b>INZATEX S.A.</b>	Sr. Luis Zumarraga	(02) 2 418957	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos de la Línea de Cosméticos y Perfumería.	Abril del 2002 hasta la fecha.

<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>TRABAJO(S) REALIZADO(S)</b>	<b>FECHA</b>
<b>NOVARTIS</b>	Sr. Marco Vintimilla Gerente Línea Consumer Health	(02) 2 227575	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos de la Línea GERBER.	Marzo 01 del 2002 hasta la fecha.
<b>NATURAL VITALITY</b>	Sra. Jhomar Cháves de Pinto. Gerente General	(02) 2 435049	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos Naturales.	Febrero 15 del 2002 hasta la fecha.
<b>LATEINISCH</b>	Dr Byron Cajas Gerente General	(02) 2 651 944	Asesoría para proyecto de Mejoramiento Continuo en SANTILLANA.	Febrero 07 del 2002.
<b>ROCNARF S.A</b>	Ing. Francisco Cordero Vicepresidente	(04) 2-255668 2-252735	Asesoría para la implementación los Sistemas de Calidad GMP en Laboratorios ROCNARF.	Diciembre 03 del 2001 hasta la fecha.
<b>C. C. LABORATORIOS</b>	Dr. Carlos Cobo Gerente General	(03) 854 087	Asesoría para la Implementación del Sistema de Calidad ISO 9001:2000 en C.C Laboratorios.	Enero 2002.
<b>GLAXOSMITHK LINE</b>	Ing. Alexander Perez Gerente Financiero	2-267800	Estudio Técnico para la evaluación de Bodegas de GSK.	10 de Enero hasta 08 de febrero del 2002.
<b>LAVETEC</b>	DR. Arturo Cabrera Gerente General	(02) 2-470288	Estudio Técnico para el diseño de zonas productivas de la Planta Farmacéutica para productos Biológicos, bajo normativa GMP.	Octubre 15 Diciembre 15 del 2001.
<b>LAPSU</b>	DR. José Luis Pazmiño Director Técnico	(06) 881 105	Diagnóstico y Diseño del Plan de Implementación del Sistema de Calidad ISO 17025.	Octubre 08 a Octubre 22 del 2001.
<b>CEREALES LA PRADERA</b>	Sr. José Simón Gerente General	(03) 813 858 813 859	Diagnóstico GMP-HACCP en la planta de cereales  Análisis de Procesos Productivos de Harinas, Cereales y Granos.	Septiem 18 a Octubre 03 del 2001.

<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>TRABAJO(S) REALIZADO(S)</b>	<b>FECHA</b>
<b>LA FINCA</b>	Ing. Fany Moya Gerente de Ventas	(03) 813 822	Diagnóstico GMP-HACCP en la planta de lácteos.	Agosto 31 del 2001 a 15 de Septiembre 2001.
<b>C.C. LABORATORIOS</b>	DR. Carlos Cobo Gerente General	(03) 854 087	Estudio Técnico para la remodelación de zonas productivas de la Planta Farmacéutica para Medicamento de uso humano bajo normativa GMP.	De Agosto 08 al 29 Octubre del 2001.
<b>ESCUELA DE TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS DE LA ESPOL</b>	Dra. Gloria Bajaan Directora del Instituto de Tecnologías	(04) 2-269 730 2-269 731	Diagnóstico y Diseño del Plan de Implementación del Sistema de Calidad ISO 17025.  Asesoría puntual sobre instalaciones y condiciones ambientales.	Julio 16 a Agosto 16 del 2001.
<b>MICIP / SISTEMA MNAC</b>	Dra. Jenny Ruales Coordinadora de Auditorias del Programa de Acreditación de Laboratorios	(02) 2-507 138 2-507 142	Auditorias de Calidad bajo la norma ISO 17025 a los Laboratorios:  ➤ SERCLEIN ➤ ESPECTROCROM	Julio 11 a Julio 16 del 2001.
<b>LATEINISH</b>	Dr. Byron Cajas Gerente General	(02) 2-526 275	➤ Curso ISO 17025 en DINAPA ➤ Diagnóstico ISO 9000 – GMP en POFASA	Nov 99
<b>COSMÉTICOS BARUKCIC</b>	Sra. Maria Revelo	(02) 2-483 192	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos Cosméticos	Feb 2000
<b>UNISERVIH</b>	Ing. Carlos Drouet Gerente de Operaciones	(02) 2-824 871 2- 824 872 2- 824 873	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos Alimenticios.  Diagnóstico GMP-HACCP	Feb 2000 hasta la fecha
<b>CEDERENA</b>	Ing. Ramiro Carrión	(06) 2-640 736	Asesoría en Registros Sanitarios de Productos Naturales	Nov 2000 hasta diciembre 2002

<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>TRABAJO(S) REALIZADO(S)</b>	<b>FECHA</b>
<b>ECARNI S.A. (Don Diego)</b>	Sr. Omar Olivas Gerente General Srta. Maria Beatriz Valencia Representante de Calidad	(02) 2-453 408 /2- 465 542	Cursos de Capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Herramientas Estadísticas</li> <li>➤ 9S</li> <li>➤ Herramientas Administrativas</li> <li>➤ Costos de Calidad</li> </ul> Asesoría en: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Punto 4.20 norma ISO 9001:94</li> <li>➤ Diagnóstico del sistema de Control de calidad de Fabrica de Embutidos.</li> </ul>	Enero /01 a Mayo 2001.
<b>FONDO DE CESANTIA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR</b>	Ec. Galo Chávez Presidente Ing. Napoleon Baez Gerente General	(02) 528 934 /548 678	Estudio Técnico y de Mercado para el Proyecto de Producción de Medicamentos Genéricos bajo normativa GMP.	Diciembre 2000 a Feb 2001.
<b>VIMIN (consorcio JAMES BROWN)</b>	Sr. Francisco Miranda	(02) 540 137 239 257 529 001	Servicios de Tableteado para producto Mascota.	Mar 2000 Y Feb 2001
<b>CLINICA METROPOLITANA</b>	Dr. Gustavo Salvador	(02) 254 558 / 98 467 906	Estudio Técnico para la construcción de una Planta de Electrolitos de Hemodiálisis.	Marzo 2000 a Abril 2000
<b>CONASA</b>	Dra. Concepción Dávalos REPRESENTANTE FEDERACIÓN DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DEL ECUADOR AL CONASA	(02) 2-410 934	Auditorias de Calidad bajo Normativa GMP para la calificación de Proveedores al CONASA, de los Laboratorios Farmacéuticos:  <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ACROMAX</li> <li>➤ BJARNER</li> <li>➤ KRONOS</li> <li>➤ SERES</li> </ul>	Agosto 2000

## **CAPACITACIONES REALIZADAS POR CHEM**

- Seminario de: "Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control HACCP " CHEM. En Quito el 11 y 12 de Abril del 2003
- Seminario: "Buenas Prácticas de Manufactura y Registros Sanitarios en la Industria Alimenticia "Asociación de Desarrollo Empresarial (ADE), CHEM. En Loja 27 y 28 de marzo del año 2003.
- Seminario: "Formación de Auditores Internos GMP Farmacéutico " CHEM, COLUMBEC. En Guayaquil de 14,15, 16 y 22, 23 de febrero del año 2003
- Seminario: "Gestión de Calidad en Laboratorios Analíticos ISO 17025". COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DEL PERU, ULC, CHEM. En Lima del 17 al 23 de febrero del año 2003
- Seminario Taller: "Herramientas administrativas para la implementación de normas GMP en la industria Farmacéutica". COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DEL PERU. En Lima del 16 al 21 de Diciembre del año 2002
- Seminario Taller sobre: "Procesos y Aseguramiento de Calidad". COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DEL PERU. En Lima del 1 al 5 de Octubre del año 2002
- Seminarios sobre: "Liderazgo del Tercer Milenio". COLEGIO DE QUÍMICOS DEL PERU Y CHEM. En Lima, Ayacucho, Abancay, Cuzco, Juliaca desde el 16 al 31 de septiembre del año 2002
- Seminario Taller sobre: "GMP de Alimentos". CHEM. Quito 7 al 21 de Septiembre. En Guayaquil 12 al 14 de Septiembre del año 2002
- Conferencia sobre: "Registros Sanitarios de Fitofármacos y Productos Naturales". I Jornadas Binacional Ecuador-Perú. En Machala 26 de Julio del 2002
- Conferencia sobre: "NORMATIVAS DE CALIDAD DEL SECTOR FARMACÉUTICO". Jornadas Binacional Ecuador-Perú. En Machala 26 de Julio del 2002
- Seminario sobre: " CALIDAD TOTAL". CORPCOM. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador, En Quito Junio del 2002
- Conferencias sobre: "REGISTROS SANITARIOS Y NORMA GMP DE ALIMENTOS". Centro de Capacitación DINTERC. En Quito Junio 07 del 2002
- Seminario Taller: "FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS GMP PARA ALIMENTOS". ESPOL. En Guayaquil. 6 al 9 de marzo del 2002
- Conferencia sobre: "GESTION DE CALIDAD TOTAL Y AUDITORIAS DE SERVICIOS EN LABORATORIOS CLINICOS". SEBIOCLI. En Quito. 27 de Febrero del 2002
- Seminario sobre: "LIDERAZGO Y SERVICIOS". Universidad Técnica de Machala. UTM. En Machala del 5 al 7 de Diciembre del 2001



- Conferencia sobre: “GESTION DE CALIDAD”. Facultad de Ciencias Químicas. Universidad Central del Ecuador. En Quito Noviembre 29 del 2001
- Seminario Internacional: “ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, CALIDAD Y HACCP”. Escuela Politécnica del Litoral. ESPOL. En Guayaquil. 27 de Noviembre del 2001.
- Seminario Taller: “GERENCIA ESTRATEGICA DE FARMACIAS”. Organización Farmacéutica Ibero-Latinoamericana OFIL. En Guayaquil. 20 de octubre del 2001
- Seminario Taller: “HACCP”. Colegio de Químicos Farmacéuticos del Guayas. En Guayaquil 8-9 de Agosto y 15 y 16 de Septiembre del 2001
- Conferencia: “Administración estratégica de Servicios en Farmacias”. Colegio de Químicos Farmacéuticos del Guayas. En Guayaquil 20 de Agosto del 2001
- Módulo de post-grado sobre: “Desarrollo de Productos, Procesos y Servicios (QFD)”. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA. En Quito. 10-11 Y 17-18 de Agosto del 2001
- Conferencia “Administración estratégica de Servicios en Farmacias”. Organización Farmacéutica Ibero Latinoamericana. En Babahoyo 3 de Agosto del 2001
- Normas “GMP”. Colegio de Químicos y Bioquímicos Farmacéuticos del Guayas. En Guayaquil 28 de julio a 5 de Agosto
- Normas HACCP, y Mejoramiento Continuo en la Gestión de Negocios. Expoferia “CHIMBORAZO DE EXPORTACIÓN 2001”. En Riobamba. 22 de Junio del 2001
- Conferencia: “Normas HACCP”. II Congreso Binacional Ecuador-Perú. En Loja. 14 de Junio del 2001
- Conferencia: “Normas de Calidad en la Fabricación de Medicamentos”. II Congreso Binacional Ecuador-Perú. En Loja. 14 de Junio del 2001
- Curso abierto organizado por UCAP. En Cuenca (Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Empresarial) los días 10 – 11 de Abril del 2001
- Seminario “Desarrollo de la Metodología para la Calificación de Laboratorios Ambientales Hidrocarburíferos ” dictado del 28 de Febrero al 02 de Marzo de 2001 en la Subsecretaria del Ministerio de Medio Ambiente
- Curso abierto organizado por UCAP. En Manta (Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Empresarial) los días 21 – 22 de Febrero del 2001
- Conferencias sobre “Integración Normativa ISO 9000-GMP”, “Procesos” e “ISO 14000” en el III Congreso Nacional de Química y Farmacia y I Congreso Internacional de Química y Farmacia desarrollado en Quito del 29 de noviembre al 01 de Diciembre del 2000.

## **ANEXO II**

# **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INICIAL DE CHEM**

## EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INICIAL DE CHEM

**TABLA 1.- Plan de acción para explotar las fortalezas de CHEM**

QUE	PORQUE	COMO	CUANDO	DONDE	QUIEN	RESULTADOS A DICIEMBRE 2002
Formalizar el sistema operativo	Optimizar y garantizar la calidad y eficiencia en los servicios. Satisfacción del cliente Satisfacción del cliente	Ejecutar plan estratégico  Implementar el sistema ISO 9002	Junio 2000-Junio 2001 Enero del 2001  Junio 2000- diciembre 2000	CHEM clientes-alianzas  CHEM -alianzas	Directivos CHEM  Asesores CHEM	No se ha implementado el sistema ISO 9002
Optimizar e innovar la entrega del paquete tecnológico	Credibilidad del mercado	Diseñar paquetes tecnológicos	Junio 2000 a Enero del 2002	CHEM		Se ha diseñado los siguientes paquetes: GMP-estudio técnico GMP-ISO 9000 Mejoramiento continuo-planeación estratégica
Aplicación casa adentro del know how	Credibilidad del mercado	Aplicación plan estratégico y trabajar bajo el sistema ISO 9002	Marzo 2000-Noviembre 2000	CHEM alianzas	Asesores-Asociados Directivos de CHEM	No se ha implementado el sistema ISO 9002
Formalizar el sistema operativo	Optimizar y garantizar la calidad y eficiencia en los servicios. Satisfacción del cliente Satisfacción del cliente	Ejecutar el plan estratégico  Implementar el sistema ISO 9002	Junio 2000-Junio 2001 Enero del 2001  Junio 2000- diciembre 2000	CHEM clientes-alianzas  CHEM -alianzas	Directivos CHEM  Asesores CHEM	No se ha implementado el sistema ISO 9002
Optimizar e innovar la entrega del paquete tecnológico	Credibilidad del mercado	Diseñar paquetes tecnológicos	Junio 2000 a Enero del 2002	CHEM	Asesores-Asociados Directivos de CHEM	
Aplicación casa adentro del know how	Credibilidad del mercado	Aplicación plan estratégico y trabajar bajo el sistema ISO 9002	Marzo 2000-Noviembre 2000	CHEM- alianzas		Únicamente se ha utilizado trípticos, un artículo técnico y un ensayo fallido de la web site
Fortalecer imagen corporativa		Difusión de imagen corporativa por medio de Web site, revista, coauspicio, ferias de negocios, trípticos, dípticos.				

**TABLA 2 .- Plan de acción para transformar las debilidades en fortalezas de CHEM**

<b>QUE</b>	<b>PORQUE</b>	<b>COMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>RESULTADOS A DICIEMBRE 2002</b>
Benchmarking	Conocer precios Conocer políticas Capacidad de operación Forma de operación	Investigar a la competencia por medio de terceros  Capacitar al grupo asesor en	Abril a mayo del 2000	Córdova, Terán, Veritas, Lateinisch Asesores	Asesores asociados  Directivos	No se ha tenido a esta fecha un conocimiento real de la competencia  Hasta la fecha no ha habido una capacitación formal
Conocer del proceso	Para brindar mejor atención al cliente  Para definir estrategias	áreas especializadas Clasificación de aptitudes del grupo asesor Análisis FODA	A partir de Agosto 2000	asociados  CHEM	Directivos y asesores	No se ha desarrollado
Diseño, desarrollo y ejecución del plan estratégico.	funcionales, negocios, corporativas y globales.	Herramientas administrativas	Marzo a Abril 2000	CHEM	Directivos y asesores	No se ha desarrollado

**TABLA 3 .- Plan de acción para aprovechar las oportunidades que se le presentan a CHEM**

QUE	PORQUE	COMO	CUANDO	DONDE	QUIEN	RESULTADOS A DICIEMBRE 2002
Fortalecer alianzas estratégicas y nuevas alianzas	- Para fortalecer imagen corporativa y tener adecuada cobertura de servicios	Mediante difusión de imagen a través de: Web site, revista, coauspicios, ferias, cartas, brochures, trípticos, dípticos, etc.  Firmas de convenios Intrasntitucionales	A partir de Marzo del 2000	Lateinisch  Incadeco,  FCQ,Sades,Sema  d, ONG´S,  Profesionales,  Informáticos,	Edwar Zambrano y  Mónica Bolaños	Se han fortalecido las alianzas con  Lateinisch, Incadeco, Dinterc

**TABLA 4.- Plan de acción para enfrentar las amenazas que se le presentan a CHEM**

QUE	PORQUE	COMO	CUANDO	DONDE	QUIEN	RESULTADOS A DICIEMBRE 2002
Diferenciar el servicio	Para obtener ventaja competitiva	Innovación de paquetes tecnológicos	Junio 2000 a Diciembre del 2000	Mercado	CHEM	CHEM hasta el momento es la única empresa en el mercado ecuatoriano que oferta el paquete GMP-Estudios Técnicos.
Explotar la imagen corporativa	Porque minimiza el riesgo de decrecimiento del mercado de Registros Sanitario por ley de Homologación	Explotación de imagen corporativa generada	A partir de Enero 2001	Mercado	CHEM	Se ha difundido la imagen de CHEM en medios públicos como el INH, MNAC y en medios privados por medio de múltiples cursos, congresos y seminarios

**TABLA 5.- Plan de acción para desarrollar las estrategias de negocio**

<b>QUE</b>	<b>PORQUE</b>	<b>COMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>RESULTADOS A DICIEMBRE 2002</b>
Lograr participación y creccimiento en el mercado	Para garantizar la sobrevivencia de CHEM	Plan de acción sobre la imagen Corporativa Planeación Estratégica Diferenciación de servicios	Desde Marzo del 2000 en adelante	CHEM	CHEM	Se ha logrado un crecimiento moderado en paquete GMP - ISO
Formar nuevas alianzas Estratégicas	Para aumentar la cobertura de servicios relacionados	Plan de acción sobre la imagen Corporativa Planeación Estratégica Diferenciación de servicios	Desde Marzo del 2000 en adelante	CHEM	CHEM + Alianzas	Se han fortalecido las alianzas con Lateinisch, Incadeco, Dinterc

**Tabla 6.- Plan de acción para desarrollar las estrategias globales**

<b>QUE</b>	<b>PORQUE</b>	<b>COMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>RESULTADOS A DICIEMBRE 2002</b>
Expandirse al Pacto Andino	<p>Responder al cliente ecuatorianos que necesitan comercializar su producto en este mercado.</p> <p>Responder al cliente del Pacto Andino que necesite comercializar su producto en el mercado ecuatoriano</p>	Por medio de la formación de Joint Ventures	<p>Registros sanitarios: Marzo 2001,junio 20001</p> <p>Sistemas de Gestión Empresarial: Marzo 2002,junio 2002</p>	Pacto Andino	CHEM	En Diciembre 2002 se establece un convenio estratégico con el Colegio de Químicos Farmacéuticos del Perú (CQFP), y se ha empezado ya operaciones con cursos y seminarios en el Perú



## **ANEXO III**

**EXPORTACIONES DURANTE**

**EL AÑO 2002**

**Y ENERO – FEBRERO 2003**



**ANEXO IV**

**IMPORTACIONES DURANTE**

**EL AÑO 2002**

**Y ENERO – FEBRERO 2003**

**ANEXO V (A)**

**COMPETIDORES DE CHEM,  
QUE DAN VALOR AGREGADO  
A SUS CLIENTES**

## COMPETIDORES DE CHEM, QUE DAN VALOR AGREGADO A SUS CLIENTES

Se han seleccionado los competidores que han demostrado la capacidad de integrar sistemas de calidad, ambiente y productividad ofertado como un solo paquete.

<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>
CTR ASESORES	Alimenticia	INTEGRACION BPM-HACCP-ISO 900
Ing. Químico Hugo Castillo Alvarado	Alimenticia	BPM-IMPACTO AMBIENTAL
Mauro Intriago Legarda. ISO & CALIDAD	Plantas vivas y prod. de floricultura	ISO-HACCP
Oscar Gallo Fernández	Alimenticia	MEJORAMIENTO CONTINUO-HACCP
ISO & CALIDAD	Alimenticia	ISO-HACCP
VIFESA	Alimenticia	GESTION DE MANEJO ORGANICO-GESTION AMBIENTAL
CORSEDE – FEDEXPOR	Alimenticia	BPM-HACCP
FEDEXPOR y CORSEDE	Alimenticia	BPM-HACCP
AT & G - Asistencia Técnica y Gestión Industrial	Alimenticia	BPM-HACCP
Qualiplus.	Plantas vivas y prod. de floricultura	ISO 9000-ISO 14000
Fernando Solá	Plantas vivas y prod. de floricultura	ISO 9000-ISO 14000
Acrisolar	Metal mecanica	QS 9000-OHSAS 18001-ISO 9000

**ANEXO V (B)**

**COMPETIDORES DE CHEM,**

**DOMINANTES**

**EN EL MERCADO**

## COMPETIDORES DE CHEM DOMINANTES EN EL MERCADO

Se han seleccionado aquellos competidores que mayor participación y tiempo de operación tienen en el mercado

EMPRESA	SECTOR	AREA DE ACTIVIDAD
<b>BUREAU VERITAS DE ECUADOR S.A.</b>	Preparaciones alimenticias, Software Plantas vivas y prod. de floricultura Madera y manufacturas de maderas	ISO 9000 (IMPLEMENTACION Y CERTIFICACION)  ISO 14000  HACCP
<b>CLAPAM</b>	Software	Implementación de ISO 9001
<b>NOVATECH</b>	Alimenticia, Agrícola, Maquinaria y Eléctricas  Vehículos, partes y Accesorios	ISO 9000, QS 9000
<b>SGS</b>	Preparaciones alimenticias	ISO 9000-HACCP (IMPLEMENTACION Y CERTIFICACION).
<b>MUTATIS CIA. LTDA.</b>	Preparaciones alimenticias	HACCP
<b>QUALIPLUS</b>	Frutas y frutos comestibles, cítricos, melones y sandías  Plantas vivas y prod. de floricultura	ISO14000, ISO 9000  Mejoramiento Continuo
<b>RT-CORSEDE</b>	Pescado y crustáceos, moluscos <b>SWISSCONTAC- FEDEXPO</b> y demás invertebrados acuáticos	HACCP – BPM-IS9000

<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>AREA DE ACTIVIDAD</b>
<b>CORPORACION 3D</b>	Plantas vivas y prod. de floricultura.  Textiles	ISO 9000:2000, Desarrollo Organizacional
<b>INTERCALIDAD</b>	Plantas vivas y prod. de floricultura	Implementación de las normas ISO 9000 HACCP
<b>ICONTEC</b>	Plástico y sus manufacturas	Certificación QS 9000 - ISO 9002
<b>PRICE WATERHOUSE COOPERS</b>	Hierro y acero  Farmacéutica	Implantación de un Sistema de Calidad Basado en las Normas ISO 9001:2000"
<b>BARRAZUETA &amp; ASOC.</b>	Madera y manufacturas de madera	Proceso de mejoramiento continuo
<b>ACRISOLAR</b>	Vidrios y sus manufacturas  Ind. del Cuero  Ind. Acero  Plantas vivas y prod. de floricultura  Alimenticia  Turismo  Metal-Mecánica	Implementación Norma ISO 9000 OSHAS 18001
<b>FLOWER LABEL PROGRAMME</b>	Plantas vivas y prod. de floricultura	Obtención de Sello Verde

**ANEXO V (C)**

**COMPETIDORES DE CHEM,  
LÍDERES EN PRECIO**



## COMPETIDORES DE CHEM LIDERES EN PRECIO

Se ha seleccionado a competidores que han mostrado capacidad de liderazgo en precios,  
es decir los que ofertan a precios menores a la media del mercado.

<b>EMPRESA</b>	<b>AREA DE ACTIVIDAD</b>	<b>PRECIO COBRADO EN USD</b>	<b>PRECIO MEDIO EN EL MERCADO</b>
<b>ISO &amp; CALIDAD</b>	Implantación Norma ISO 9001:2000	7,500.00	De 10,000 a 24,000
<b>BUREAU VERITAS DE ECUADOR S.A.</b>	Implantación Norma ISO 9001:2000	De 7,000 a 18,500	De 10,000 a 24,000
<b>CLAPAM</b>	Implementación de ISO 9001	6,400	De 10,000 a 24,000
<b>CRT ASESORES</b>	Adecuación HACCP	De 3,575 a 13,200	De 8000 a 14000
<b>MS, MBA VÍCTOR OSORIO</b>	Implantación del Sistema HACCP: 4 Fases	De 5,000 a 6,000	De 8000 a 14000
<b>SGS</b>	Implementación del sistema de aseguramiento de calidad ISO 9000.	De 6,400 a 9,700	De 10,000 a 24,000
<b>OSCAR GALLO FERNÁNDEZ</b>	Consultoría en Mejoramiento de Calidad: 1) Mejoramiento de la Calidad (88 horas), y, 2) Puntos Críticos de Control (7 horas).	3,800	De 5,000 a 6,000
<b>MUTATIS CIA. LTDA.</b>	Asesoría para la Evaluación y Auditoria de Pre - Certificación del Sistema HACCP en las líneas de Patacón y Maduro Fritos Congelados	4,300.00	De 8,000 a 14,000
<b>CORSEDE – FEDEXPO</b>	Diseño, Implantación y Formación de Auditoria para HACCP y BPM: 4 Etapas	De 7,000 A 7,840	De 8,000 a 14,000

<b>EMPRESA</b>	<b>AREA DE ACTIVIDAD</b>	<b>PRECIO COBRADO EN USD</b>	<b>PRECIO MEDIO EN EL MERCADO</b>
<b>PABLO SALAZAR</b>	Implementación HACCP	6000	De 8,000 a 14,000
<b>CHEMICAL SYSTEMS S.A.</b>	Implementación de Normas de Aseguramiento de Calidad HACCP	4000	De 8,000 a 14,000
<b>SAÚL ENRIQUEZ GARCÍA</b>	Consultoría para la implementación de un sistema de aseguramiento de calidad.	5360	De 10,000 a 24,000
<b>MAURICIO RODRÍGUEZ ESTRADA</b>	Consultoría para la implementación de la norma ISO 9001	6400	De 10,000 a 24,000
<b>GRUFAGER</b>	Asesoría para administración de procesos e implantación del sistema de calidad acorde a la normativa ISO9002	8000	De 10,000 a 24,000
<b>MAURO INTRIAGO</b>	Implementación de las Normas ISO 9000	9900	De 10,000 a 24,000
<b>CORPORACIÓN 3D</b>	Implementación de las Normas ISO 9000	7200	De 10,000 a 24,000
<b>NOVATECH</b>	Implementación de las normas ISO 9000	7200	De 10,000 a 24,000
<b>FOOD KNOWLEDGE</b>	Implementación y Auditoria del Sistema de Calidad HACCP	5900	De 8,000 a 14,000
<b>ACRISOLAR</b>	Implementación Norma ISO 9000	De 5,680 a 9990	De 10,000 a 24,000
<b>ARTURO PAREDES ROLDÁN</b>	Implementación Norma ISO 9000	7,840	De 10,000 a 24,000
<b>CENTRO DE GESTIÓN COMPETITIVA</b>	Implementación de norma ISO 9000	7,900	De 10,000 a 24,000
<b>INPADE - ALVARO PORTUGAL</b>	Implementación de un Sistema de Calidad	De 9000 a 9,870	De 10,000 a 24,000

**ANEXO VI (A)**

**MIX DE PRODUCTOS OFERTADOS**

**POR CHEM**

## MIX DE PRODUCTOS

### LINEAS DE ACTIVIDAD DE CHEM DENTRO DEL MERCADO NACIONAL

PRODUCTOS	OFERTA	CONTRATOS	OFERTA FUTURA DE PRODUCTOS NO CONTRATADOS	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
<b>ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>				
ISO 9000	Aprox. 3600 empresas	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema por exigencia internacional, competitividad y sobrevivencia.</li> </ol>	No Aplica
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN EL ÁREA FARMACÉUTICA	Aprox. 50 empresas	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto</li> <li>2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema para poder ser competitivas</li> </ol>	No Aplica
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN EL ÁREA ALIMENTOS	Desconocido	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema por exigencia regulatoria</li> <li>3. CHEM cuenta con 2 de los 25 Auditores Acreditados de certificación de Buenas Practicas de manufactura para este sector</li> </ol>	No Aplica
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN EL ÁREA COSMÉTICA	Menor a 10	x	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se verán obligadas a adoptar el sistema.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas no creen necesitar el sistema.</li> <li>2. Aun no existe una regulación que las obligue a implementar GMP.</li> <li>3. Las empresas no requieren actualmente del certificado para exportar.</li> <li>4. Existen pocos productores de cosméticos.</li> <li>5. Los productores existentes son dependientes de multinacionales que actúan con regulaciones internas de calidad.</li> </ol>
HACCP	Desconocido	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> </ol>	No Aplica
ISO 17025	Desconocido	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. los consultores de CHEM han sido pioneros en la prestación de este servicio a laboratorios de alimentos, ambientales y hoy a Clínicos</li> </ol>	No Aplica

PRODUCTOS	OFERTA	CONTRATOS	OFERTA FUTURA DE PRODUCTOS NO CONTRATADOS	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
<b>ASUNTOS REGULATORIOS</b>				
REGISTROS SANITARIOS DE FÁRMACOS	120 Empresas	√	1. Conocemos el producto. 2. Conocemos todo el marco regulatorio	No Aplica
REGISTROS SANITARIOS DE ALIMENTOS	Desconocido	√	1. Conocemos el producto. 2. Conocemos todo el marco regulatorio	No Aplica
REGISTROS SANITARIOS DE PRODUCTOS HIGIÉNICOS	Desconocido	√	1. Conocemos el producto. 2. Conocemos todo el marco regulatorio	No Aplica
REGISTROS SANITARIOS DE PRODUCTOS VETERINARIOS	Desconocido		1. Conocemos el producto. 2. Conocemos todo el marco regulatorio	No Aplica
REGISTROS SANITARIOS DE PRODUCTOS NATURALES	Desconocido	√	1. Conocemos el producto. 2. Conocemos todo el marco regulatorio	No Aplica
MARCAS Y PATENTES	IGUAL AL MERCADO DE RS	X	1. Las empresas lo requieren 2. Es rentable	1. Alta competencia de estudios jurídicos que ofertan el servicio. 2. Desconocimiento del proceso
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>				
TQM	MERCADO SIMILAR A ISO 9000	√	1. Conocemos el producto.  2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema por exigencia internacional, competitividad y sobrevivencia.	No Aplica
JIT	MERCADO SIMILAR A ISO 9000	X	1. Las empresas necesitan mejorar sus sistemas de control de inventarios. 2. La ISO 900 solicita elementos de mejoramiento continuo dentro del cual está JIT. 3. Las empresas necesitan mejorar su productividad bajo el enfoque de educación de costos	1. En el mercado empiezan a aparecer nuevas tecnologías que rompen los esquemas del JIT 2. Es difícil de implementarlo n la gama de productos importados debido a la no estandarización de procesos de desaduanización y verificación que rige en Ecuador

PRODUCTOS	OFERTA	CONTRATOS	OFERTA FUTURA DE PRODUCTOS NO CONTRATADOS	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
TOC	MERCADO SIMILAR A ISO 9000	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque es una tecnología nueva que orienta el mejoramiento continuo hacia la generación de dinero.</li> <li>2. Los empresarios buscan soluciones rápidas porque el impacto de los resultados son fácilmente cuantificables</li> <li>3. Satisface los requerimientos de mejoramiento continuo de la ISO 9000.</li> <li>4. Las empresas necesitan mejorar su productividad para con la calidad implementada ser competitivos.</li> <li>5. Su difusión apenas ha empezado en el último año.</li> <li>6. Es aplicable a cualquier tipo de empresa sin que sea dependiente de una pre-implementation de un sistema de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se necesita una alta inversión de recursos para sensibilizar al mercado con esta tecnología.</li> <li>2. Ecuador apenas está despegando en la implementación de sistemas de mejoramiento continuo.</li> </ol>
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>				
PLAN ESTRATEGICO	PYMES	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Los clientes de AC son los potenciales clientes de este producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competencia. Los PYMES no están acostumbrados a solicitar este servicio.</li> <li>2. El costo del servicio se percibe alto para un empresario PYME</li> </ol>
ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	FARMACEUTICAS Y DE ALIMENTOS	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema por exigencia internacional, competitividad y sobrevivencia.</li> </ol>	No Aplica
ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	FARMACEUTICAS Y DE ALIMENTOS	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos de procesos industriales relacionados con el área</li> <li>2. Conocemos sobre formulaciones y tecnologías referentes a estas área</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja demanda</li> <li>2. Informalidad de los clientes</li> <li>3. Dificultad de tener area operativa para el desarrollo de productos</li> <li>4. Dificultad para desarrollar estudios de estabilidad para los productos</li> </ol>
CAPACITACIÓN	GMP	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema por exigencia internacional, competitividad y sobrevivencia.</li> </ol>	No Aplica

PRODUCTOS	OFERTA	CONTRATOS	OFERTA FUTURA DE PRODUCTOS NO CONTRATADOS	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
CAPACITACIÓN	ISO 9001:2000	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema por exigencia internacional, competitividad y sobrevivencia.</li> </ol>	No Aplica
	MEJORAMIENTO CONTINUO	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se están viendo obligadas a adoptar el sistema por exigencia internacional, competitividad y sobrevivencia.</li> </ol>	No Aplica
	METROLOGIA	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque se requiere en la empresas que están en proceso de certificación</li> <li>2. Porque existe demanda del curso</li> </ol>	No Aplica
	MANTENIMIENTO	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por que es uno de los puntos más debiles en las empresas que hemos visitado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe aún un curso adecuadamente desarrollado sobre "ADMINISTRACIÓN DE MANTENIMIENTO".</li> <li>2. No se ha identificado aun al instructor</li> </ol>
	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para generar más clientes para Registros Sanitarios</li> <li>2. Para publicitar a la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene aún experiencia en el tema</li> <li>2. Existen varias empresas que dictan este tipo de cursos</li> <li>3. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS HIGIENICOS	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para generar más clientes para Registros Sanitarios</li> <li>2. Para publicitar a la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene aún experiencia en el tema</li> <li>2. Existen varias empresas que dictan este tipo de cursos.</li> <li>3. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	REGISTROS SANITARIOS	√		No Aplica
	HACCP	√		No Aplica
	ISO 17025	√		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por que el mercado ha sido canabilizado por el MNAC</li> </ol>

## LINEAS DE ACTIVIDAD DE CHEM DENTRO DEL MERCADO INTERNACIONAL

PRODUCTOS	MERCADO INTERNACIONAL	CONTRATOS	OFERTA FUTURA	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
<b>ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>				
ISO 9000	Aún no hay datos	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Existe una balanza comercial positiva en PERU lo que implica que tienen un nivel de relación alto con clientes internacionales, quienes a su vez exigirán, estándares de calidad altos</li> <li>3. Aprovechar la alianza estratégica con el COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DE PERU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas no creen necesitar el sistema.</li> </ol>
GMP FARMACÉUTICA	377 empresas en Perú	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas están obligadas a adoptar el sistema.</li> <li>3. Aprovechar la alianza estratégica con el COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DE PERU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas no creen necesitar el sistema</li> <li>2. El requerimiento de aplicación GMP, esta difundándose a partir de 1999.</li> </ol>
GMP ALIMENTOS	Aún no hay datos	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se verán obligadas a adoptar el sistema.</li> <li>3. Aprovechar la alianza estratégica con el COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DE PERU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas no creen necesitar el sistema.</li> <li>2. Aun no existe una regulación que las obligue a implementar GMP.</li> <li>3. Las empresas no requieren actualmente del certificado para exportar.</li> </ol>
GMP COSMÉTICA	Aún no hay datos	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se verán obligadas a adoptar el sistema.</li> <li>3. Aprovechar la alianza estratégica con el COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DE PERU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas no creen necesitar el sistema.</li> <li>2. Aun no existe una regulación que las obligue a implementar GMP.</li> <li>3. Las empresas no requieren actualmente del certificado para exportar.</li> </ol>



PRODUCTOS	MERCADO INTERNACIONAL	CONTRATOS	OFERTA FUTURA	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
HACCP	Aún no hay datos	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. Las empresas se verán obligadas a adoptar el sistema.</li> <li>3. Aprovechar la alianza estratégica con el COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DE PERU</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas no creen necesitar el sistema.</li> <li>2. Aun no existe una regulación que las obligue a implementar HACCP.</li> <li>3. Las empresas no requieren actualmente del certificado para exportar.</li> </ol>
ISO 17025	Aún no hay datos	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos el producto.</li> <li>2. No existe aún una difusión ampli sobre el tema en PERU, lo que hace que el mercado este inexplorado</li> <li>3. Aprovechar la alianza estratégica con el COLEGIO DE QUÍMICOS FARMACÉUTICOS DE PERU</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los laboratorios no creen necesitar el sistema.</li> <li>2. Aun no existe una regulación que las obligue a implementar ISO 17025</li> <li>3. Las empresas no requieren actualmente del certificado para trabajar</li> </ol>
<b>ASUNTOS REGULATORIOS PARA ECUADOR</b>				
REGISTROS SANITARIOS DE FÁRMACOS		X	Conocemos el producto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No disponemos aún de una estrategia para la venta del producto</li> <li>2. Desconocemos el mercado</li> </ol>
REGISTROS SANITARIOS DE ALIMENTOS		X	Conocemos el producto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 No disponemos aún de una estrategia para la venta del producto</li> <li>2. Desconocemos el mercado</li> </ol>
REGISTROS SANITARIOS DE PRODUCTOS HIGIÉNICOS		X	Conocemos el producto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No disponemos aún de una estrategia para la venta del producto</li> <li>2. Desconocemos el mercado</li> </ol>
REGISTROS SANITARIOS DE PRODUCTOS VETERINARIOS		X	Conocemos el producto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No disponemos aún de una estrategia para la venta del producto</li> <li>2. Desconocemos el mercado</li> </ol>
REGISTROS SANITARIOS DE PRODUCTOS NATURALES		X	Conocemos el producto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No disponemos aún de una estrategia para la venta del producto</li> </ol>

PRODUCTOS	MERCADO INTERNACIONAL	CONTRATOS	OFERTA FUTURA	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>				
TQM	MERCADO SIMILAR A ISO 9000	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas necesitan mejorar su productividad bajo el enfoque de reducción de costos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perú apenas está despegando en la implementación de sistemas de mejoramiento continuo.</li> </ol>
JIT	MERCADO SIMILAR A ISO 9000	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas necesitan mejorar sus sistemas de control de inventarios.</li> <li>2. La ISO 900 solicita elementos de mejoramiento continuo dentro del cual está JIT.</li> <li>3. Las empresas necesitan mejorar su productividad bajo el enfoque de educación de costos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el mercado empiezan a aparecer nuevas tecnologías que rompen los esquemas del JIT</li> </ol>
TOC	MERCADO SIMILAR A ISO 9000	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque es una tecnología nueva que orienta el mejoramiento continuo hacia la generación de dinero.</li> <li>2. Los empresarios buscan soluciones rápidas porque el impacto de los resultados son fácilmente cuantificables</li> <li>3. Satisface los requerimientos de mejoramiento continuo de la ISO 9000.</li> <li>4. Las empresas necesitan mejorar su productividad para con la calidad implementada ser competitivos.</li> <li>5. Su difusión apenas ha empezado en el último año.</li> <li>6. Es aplicable a cualquier tipo de empresa sin que sea dependiente de una pre-implementación de un sistema de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se necesita una alta inversión de recursos para sensibilizar al mercado con esta tecnología.</li> <li>2. Perú apenas está despegando en la implementación de sistemas de mejoramiento continuo.</li> </ol>
CAPACITACIÓN	GMP	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para publicitar a la empresa</li> <li>2. Es tema de interés para el COLEGIO DE QUÍMICOS DEL PERU</li> <li>3. La logística y costos lo asume el COLEGIO DE QUÍMICOS DEL PERU</li> <li>4. Fortalece la alianza estratégica con el COLEGIO DEL PERU</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>

PRODUCTOS	MERCADO INTERNACIONAL	CONTRATOS	OFERTA FUTURA	
			PORQUE DAR EL SERVICIO	PORQUE NO DAR EL SERVICIO
CAPACITACIÓN	ISO 9001:2000	√	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es tema de interés para el COLEGIO DE QUÍMICOS DEL PERU</li> <li>2. La logística y costos lo asume el COLEGIO DE QUÍMICOS DEL PERU</li> <li>3. Fortalece la alianza estratégica con el COLEGIO DEL PERU</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	MEJORAMIENTO CONTINUO	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es tema de interés para el COLEGIO DE QUÍMICOS DEL PERU</li> <li>2. La logística y costos lo asume el COLEGIO DE QUÍMICOS DEL PERU</li> <li>3. Fortalece la alianza estratégica con el COLEGIO DEL PERU</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	METROLOGIA	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque se requiere en la empresas que están en proceso de certificación</li> <li>2. Porque existe demanda del curso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	MANTENIMIENTO	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por que es uno de los puntos más débiles en las empresas que hemos visitado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe aún un curso adecuadamente desarrollado sobre “ADMINISTRACIÓN DE MANTENIMIENTO”.</li> <li>2. No se ha identificado aun al instructor</li> </ol>
	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para publicitar a la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene aún experiencia en el tema</li> <li>2. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS HIGIENICOS	X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para publicitar a la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene aún experiencia en el tema</li> <li>2. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	REGISTROS SANITARIOS	√		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	HACCP	√		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El costo que se puede cobrar por el curso es bajo</li> </ol>
	ISO 17025	√		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por que el mercado ha sido canabilizado por el MNAC</li> </ol>

**ANEXO VI (B)**

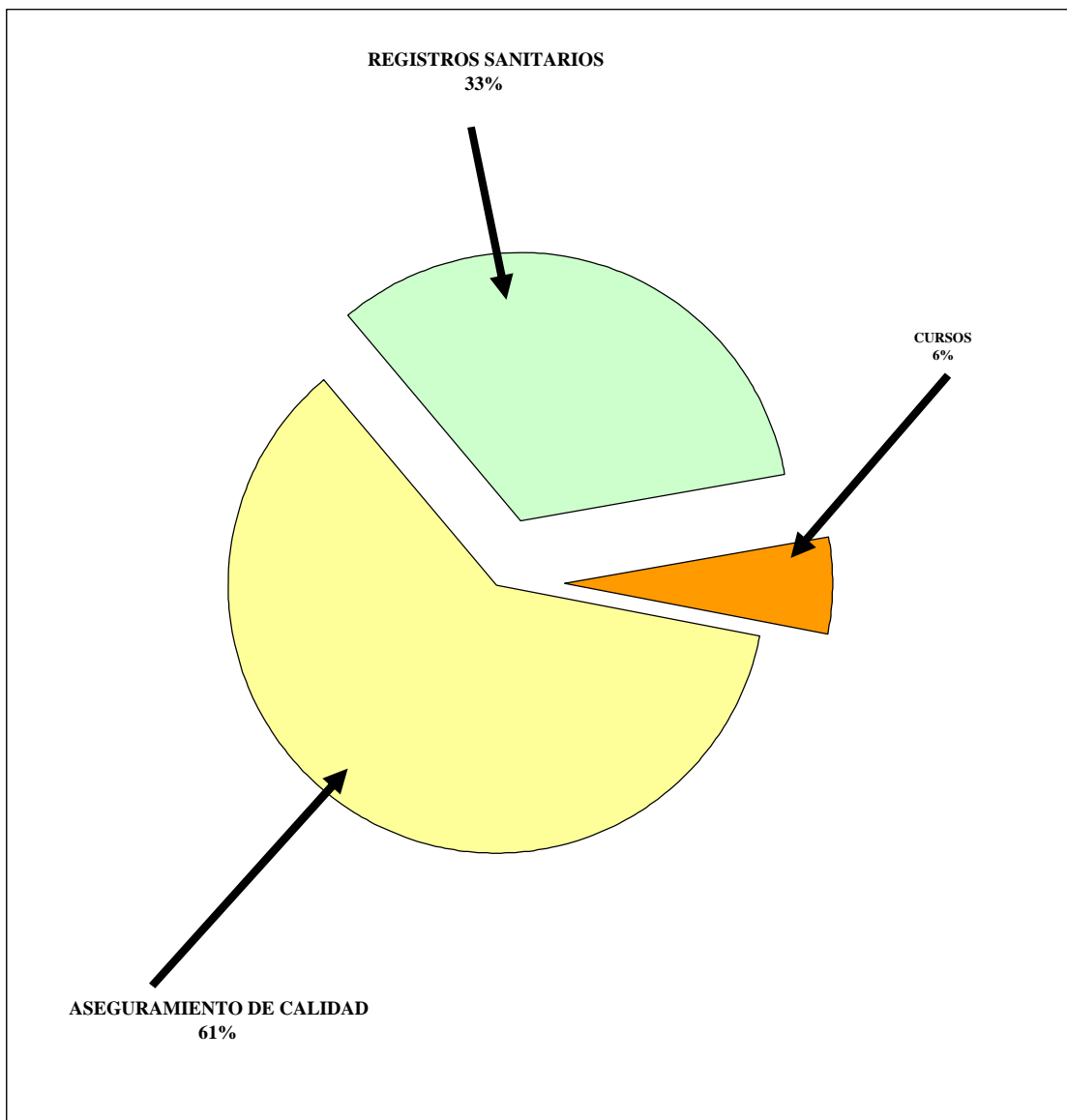
**PROPORCIÓN EN QUE CADA  
LÍNEA DE CHEM CONTRIBUYE  
AL NEGOCIO**

## PROPORCIÓN EN QUE CADA LÍNEA CONTRIBUYE AL NEGOCIO

### INGRESOS CHEM EN DATOS APROXIMADOS

	MES
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	3083 USD
REGISTROS SANITARIOS	1691 USD
CURSOS	300 USD

	AÑO
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	36996 USD
REGISTROS SANITARIOS	20292 USD
CURSOS	3600 USD



## **ANEXO VII**

### **RELACIÓN DE PRECIOS QUE OFERTA CHEM VS. LA MEDIA DEL MERCADO**

**RELACION DE PRECIOS QUE OFERTA CHEM  
CON RESPECTO A LA MEDIA DEL MERCADO**

<b>AREA DE ACTIVIDAD</b>	<b>COSTOS CHEM</b>	<b>MEDIA DEL MERCADO</b>
Implantación Norma ISO 9001:2000	8000 a 21000	De 10,000 a 24,000
Adecuación HACCP	6000 a 10000	De 8000 a 14000
GMP	12000 a 26000	NO EXISTE AÚN REFERENTES
SISTEMA INTEGRADO GMP-HACCP	18000 a 24000	NO EXISTE AÚN REFERENTES
ESTUDIOS TECNICOS	3500 a 4500	NO EXISTE AUN REFERENTES
DIAGNOSTICOS DE CALIDAD	500 a 600 USD/ DIA AUDITORIA	400 A 600 USD/ DIA AUDITORIA
MEJORAMIENTO CONTINUO	5000 a 10000	De 5,000 a 6,000
PLANEACION ESTRATEGICA	2000 a 3000	3000 a 4000
SEMINARIOS IN HOUSE	35 a 50 USD/ HORA	50 a 100 USD/ HORA
SEMINARIOS ABIERTOS	40 a 70 USD/ PARTICIPANTES/DIA	40 a 120 USD/ PARTICIPANTE/DIA
REGISTROS SANITARIOS	200 a 400 USD/ PRODUCTO	120 a 350 USD/ PRODUCTO

## **ANEXO VIII (A)**

# **COMPILACIÓN INFORMACIÓN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**



## COMPILACIÓN DE INFORMACIÓN EXTERNA SOBRE OPORTUNIDADES Y AMEZAS PARA CHEM

OPORTUNIDADES		AMEAZAS	
<p>Estructuración y fortalecimiento del Sistema de la Calidad MNAC (Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación).</p> <p>El MNAC nace con la misión de satisfacer los requerimientos nacionales sobre metrología, normalización, acreditación y certificación, a través de la articulación y mejoramiento permanente de una infraestructura técnica, que permita difundir la cultura de la calidad con la finalidad de alcanzar competitividad en el país y que tiene como directrices principales para los años 2002 - 2003 declarar a la Calidad como política de Estado.</p>	5 5 5	<p>El entorno político del Ecuador es difícil, hay intereses de conflicto, fuerte división regional y que históricamente la comunidad indígena (con limitada representación política) ha erosionado la implementación de la política económica.</p>	5 3 3
<p>Con la Ley de Genéricos que fue expedida en el Registro Oficial 59, del 17 de abril de 2000, se establece la importancia que la certificación de calidad sanitaria GMP (Buenas Practicas de Manufactura) implica para industrias Farmacéuticas que quieran ser proveedoras de sus productos al estado, para lo cual deberán ser calificadas por el CONASA (Consejo Nacional de Salud), donde dicha certificación tiene un peso importante, esto hace que las industrias farmacéuticas nacionales de las cuales la mayoría no dispone esta certificación estén actualmente buscando profesionales que puedan conducirles hacia la obtención de la misma, convirtiéndose en una oportunidad para CHEM.</p>	5 3 3	<p>Congreso fragmentado, liderado por el Partido Social Cristiano, en el que el Presidente electo tendrá una representación reducida y demandará habilidad para aprobar nuevas leyes. La orientación de mercado del nuevo gobierno no es clara ni predecible su línea política.</p>	5 3 3
<p>Todo producto farmacéutico, alimento, fitofármaco, plaguicida, producto higiénico y cosmético siempre requerirá de la obtención del registro sanitario para su comercialización en el territorio ecuatoriano y puesto que el comercio se ha visto incrementado en el 3.7% en el año 2002 nos da una evidencia de cada vez existen nuevas gamas de productos que se introducen en nuestro mercado, esto constituye una oportunidad para CHEM.</p>	5 1 3	<p>Sin embargo de que la presencia del MNAC preferentemente se convierte en una oportunidad, la misma no esta exenta de amenazas, más aún cuando por decisiones políticas se generan barreras de entrada a consultoras nacionales sobre tecnologías nuevas en nuestro ambiente, en las cuales el MNAC muestra una preferencia a trabajar con consultoras extranjeras con tecnologías nuevas.</p>	3 3 5
<p>El Ecuador, podría alcanzar un crecimiento del PIB de alrededor de 3.5% en el 2003</p>	3 1 3	<p>La incertidumbre se extiende por América Latina. La falta de solidez política parece ahondar los problemas económicos que atraviesa la región y un eventual auge de gobiernos populistas debilita sus perspectiva</p>	5 1 5

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
El gasto corriente ha tenido una tendencia creciente por sobre lo estimado, particularmente en concepto de salarios y compra de bienes y servicios.	3 3 1	El nivel de crecimiento de la industria, alcanza el 0.1%, variación que refleja el escaso dinamismo de esta actividad	5 1 3
Algunas ramas de producción presentaron cierto crecimiento como: "carnes y pescado elaborado" (2.1%); por su parte, el valor agregado de la agricultura, ganadería y pesca, especialmente dirigida a la exportación, experimentó un crecimiento equivalente al 2.6%, respecto al cuarto trimestre de 2001	5 3 5	Los principales objetivos y estrategias de los competidores son dar cobertura al mercado nacional, hacer pools de empresas y trabajar con gremios y capturar la mayor cantidad de clientes a precios muy bajos en el área de Registros Sanitarios.	5 3 5
La manufactura crece al 3.3% así como el comercio se recupera substancialmente con el 3.5%	3 5 3	Los principales competidores es probable que respondan a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas modificando el servicio, reduciendo el precio.	3 3 3
En el Ecuador las empresas y la sociedad en general están dando una mayor importancia para la conservación del medio ambiente.	1 1 1	En el mercado existen otros grupos consultores y nuevas empresas de consultoría internacionales que han empezado a ofertar servicios para tratar de captar este mercado.	3 5 3
El Ecuador se encuentra actualmente ubicado en el puesto 73 a nivel de competitividad a nivel mundial de 80 países evaluados.	3 3 5	Están entrando en el negocio empresas nuevas hay ingresos cada vez mayores y están saliendo pocas empresas.	3 3 5
Existen aproximadamente 3500 empresas registradas con capacidad exportadora en el MICIP de las cuales apenas 271 empresas tienen su certificación de calidad, en el ámbito farmacéutico de 53 empresas registradas a nivel nacional solamente 4 industrias nacionales poseen la certificación GMP, en la industria alimenticia la ley GMP acaba de ser aprobada en octubre del 2002 y se encuentra en etapa de difusión por lo tanto en la actualidad aún no existe ninguna empresa con certificación GMP.	5 3 5	Clientes corporativos cubiertos en gran porcentaje, puesto que al preferir los clientes corporativos contratar a especialistas para trabajar in company en las áreas de Aseguramiento de Calidad y Registros sanitarios se reducen la oportunidad de ofertar nuestros servicios como consultores externos	3 3 1
Las principales debilidades de los competidores son:  En Aseguramiento de Calidad: ♦ No están diversificados ♦ No tienen trayectoria en Aseguramiento de calidad sanitaria (GMP)  En Registros Sanitarios: La mayoría trabajan de manera individual	3 5 3	Mantenimiento en el Ecuador del mercado informal	1 1 3 5

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Incremento del nivel de regulaciones en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.  Competitividad global de Empresas por lo que requieren un Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Productividad	5 5 5	Grupos similares organizados tienen una barrera de entrada baja	5 3
Necesidades de los mercados artesanal y microempresarial en sistemas Analíticos de Control de Calidad , Sistemas Productivos y Registro Sanitario	3 5 3	Grupos de otros profesionales pueden ingresar en el mercado  Potencial reducción de la demanda para el mercado de Registros Sanitarios	3 1 3
Altos costos en los que incurren la competencia, pues se manejan con consultores extranjeros que son muy caros.	1 3 3	Acceso competencia leal y desleal	3 3 5
Contactos explotables en el ámbito institucional y privado	1 1 5	Inestabilidad política	5 3 5
Mayores exigencias del mercado en niveles de Calidad hacia el Empresario	3 3 5	Proyectos corporativos de Swiss Contact y Corporación Ecuatoriana de Calidad que proponen alianzas al MNAC.	3
Despegue de microempresas a efectos de la crisis socio-económica, pero apenas el aparato industrial ha crecido en 0.1%	1 1 1	Falta de ejecución de regulaciones	3 3 3
Mercado desinformado	1 3 5	Bajo flujo de capital en clientes potenciales, lo que hace que no exista dinero líquido para cancelar oportunamente los servicios que ofertamos	1 5
Clientes requieren mayor seguridad en prestación de servicios por que los Clientes prefieren trabajar con una Empresa ya formada	3 3 5	Desinformación del cliente	3 5 1
Clientes tienen múltiples necesidades en áreas de Registro Sanitario, Aseguramiento de Calidad, Administración Estratégica, Regulaciones legales.	3 3 3	Empresa crea el propio departamento y contratación de profesionales	1 3
Empresas tienen baja capacidad de inversión (prefieren out-sourcing a inversión directa)	3 1 5	Potencial establecimiento de salvaguarda a las importaciones	

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Posibilidad de formar nuevas alianzas estratégicas	3 5 5	Altas tasas de interés para prestamos productivos	1 1 3
La mayoría del mercado consumidor de nuestros servicios se encuentra ubicado en Guayaquil y esta ciudad es el eje comercial del Ecuador.	3 1 1		
Imperativo para que empresas nacionales ingresen al esquema de globalización es la certificación ISO	1 1 3		
La mayoría del mercado consumidor son pequeñas industrias, pues ellas son las que requieren justamente servicios de registros sanitarios, desarrollo organizacional y ha futuro mediano e inmediato sistemas de Aseguramiento de Calidad	3 3 1		

## **ANEXO VIII (B)**

# **SELECCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

# SELECCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## MÁS IMPORTANTES Y CRÍTICAS

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>
Estructuración y fortalecimiento del Sistema de la Calidad MNAC (Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación).
El MNAC nace con la misión de satisfacer los requerimientos nacionales sobre metrología, normalización, acreditación y certificación, a través de la articulación y mejoramiento permanente de una infraestructura técnica, que permita difundir la cultura de la calidad con la finalidad de alcanzar competitividad en el país y que tiene como directrices principales para los años 2002 – 2003 declarar a la Calidad como política de Estado.
Con la Ley de Genéricos que fue expedida en el Registro Oficial 59, del 17 de abril de 2000, se establece la importancia que la certificación de calidad sanitaria GMP (Buenas Practicas de Manufactura) implica para industrias Farmacéuticas que quieran ser proveedoras de sus productos al estado, para lo cual deberán ser calificadas por el CONASA (Consejo Nacional de Salud), donde dicha certificación tiene un peso importante, esto hace que las industrias farmacéuticas nacionales de las cuales la mayoría no dispone esta certificación estén actualmente buscando profesionales que puedan conducirles hacia la obtención de la misma, convirtiéndose en una oportunidad para CHEM.
Todo producto farmacéutico, alimento, fitofármaco, plaguicida, producto higiénico y cosmético siempre requerirá de la obtención del registro sanitario para su comercialización en el territorio ecuatoriano y puesto que el comercio se ha visto incrementado en el 3.7% en el año 2002 nos da una evidencia de cada vez existen nuevas gamas de productos que se introducen en nuestro mercado, esto constituye una oportunidad para CHEM.
Algunas ramas de producción presentaron cierto crecimiento como: “carnes y pescado elaborado” (2.1%); por su parte, el valor agregado de la agricultura, ganadería y pesca, especialmente dirigida a la exportación, experimentó un crecimiento equivalente al 2.6%, respecto al cuarto trimestre de 2001.
La manufactura crece al 3.3% así como el comercio se recupera substancialmente con el 3.5%
El Ecuador se encuentra actualmente ubicado en el puesto 73 a nivel de competitividad a nivel mundial de 80 países evaluados.
Existen aproximadamente 3500 empresas registradas con capacidad exportadora en el MICIP de las cuales apenas 271 empresas tienen su certificación de calidad, en el ámbito farmacéutico de 53 empresas registradas a nivel nacional solamente 4 industrias nacionales poseen la certificación GMP, en la industria alimenticia la ley GMP acaba de ser aprobada en octubre del 2002 y se encuentra en etapa de difusión por lo tanto en la actualidad aún no existe ninguna empresa con certificación GMP.
Las principales debilidades de los competidores son: En Aseguramiento de Calidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No están diversificados</li> <li>◆ No tienen trayectoria en Aseguramiento de calidad sanitaria (GMP)</li> </ul> En Registros Sanitarios: La mayoría trabajan de manera individual
Favorecimiento de exportaciones como efecto de la política de calidad y el ALCA
Necesidades de los mercados artesanal y microempresarial en sistemas Analíticos de Control de Calidad , Sistemas Productivos y Registro Sanitario
Incursión en mercado internacional peruano y boliviano

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>
Mayores exigencias del mercado en niveles de Calidad hacia el Empresario
Cientes requieren mayor seguridad en prestación de servicios por que los Clientes prefieren trabajar con una Empresa ya formada
Cientes tienen múltiples necesidades en áreas de Registro Sanitario, Aseguramiento de Calidad, Administración Estratégica, Regulaciones legales.
Empresas tienen baja capacidad de inversión (prefieren out-sourcing a inversión directa)
La competencia se dedica únicamente a brindar un servicio establecido ( Registro .Sanitario, o Gestión de Calidad, o solo producción) por ello las barreras de salida son bajas.
La mayoría del mercado consumidor se encuentra ubicado en Guayaquil
Imperativo para que empresas nacionales ingresen al esquema de globalización es la certificación ISO
La mayoría del mercado consumidor son pequeñas industrias
Posibilidad de formar nuevas alianzas estratégicas
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO</b>
<b>AMENAZAS</b>
El entorno político del Ecuador es difícil, hay intereses de conflicto, fuerte división regional y que históricamente la comunidad indígena (con limitada representación política) ha erosionado la implementación de la política económica.
Congreso fragmentado, liderado por el Partido Social Cristiano, en el que el Presidente electo tendrá una representación reducida y demandará habilidad para aprobar nuevas leyes. La orientación de mercado del nuevo gobierno no es clara ni predecible su línea política.
Sin embargo de que la presencia del MNAC preferentemente se convierte en una oportunidad, la misma no esta exenta de amenazas, más aún cuando por decisiones políticas se generan barreras de entrada a consultoras nacionales sobre tecnologías nuevas en nuestro ambiente, en las cuales el MNAC muestra una preferencia a trabajar con consultoras extranjeras
La incertidumbre se extiende por América Latina. La falta de solidez política parece ahondar los problemas económicos que atraviesa la región y un eventual auge de gobiernos populistas debilita sus perspectivas
El nivel de crecimiento de la industria, alcanza el 0.1%, variación que refleja el escaso dinamismo de esta actividad
Los principales objetivos y estrategias de los competidores son dar cobertura al mercado nacional, hacer pools de empresas y trabajar con gremios y capturar la mayor cantidad de clientes a precios muy bajos en el área de Registros Sanitarios.
En el mercado existen otros grupos consultores y nuevas empresas de consultoría internacionales que han empezado a ofertar servicios para tratar de captar este mercado.
Están entrando en el negocio empresas nuevas hay ingresos cada vez mayores y están saliendo pocas empresas.
Rivalidad entre compañías
Bajo flujo de capitales en clientes potenciales
Potencial establecimiento de salvaguarda a las importaciones
Promoción abierta de cámara de industriales al consumismo nacional
Altas tasas de interés para prestamos productivos
Proyectos corporativos de Swiss Contact y Corporación Ecuatoriana de Calidad que proponen alianzas al MNAC.
Desinformación del cliente

## **ANEXO IX (A)**

# **COMPILACIÓN INFORMACIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES**



# COMPILACIÓN DE INFORMACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

## DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Da oportunidades a profesionales en todas las áreas de trabajo	4,4,4	Falta organización clara en responsabilidades de cada uno, empezando por el orden y la limpieza	2,1,1
Tiene políticas bien definidas en cuanto a clientes y asesores	3,3,4	No hay un control efectivo de gastos internos, cuidado de equipos, material.	1,1,1
Estructura legal	3,3,3	Importancia a detalles no a globales	2,1,2
Manejo táctico	4,3,3	Falta de espacio	2,2,2
Imagen de marca moderado en sector farmacéutico	4,3,3	Falta de colaboradores directos (contratados por CHEM)	1,2
Alianzas estratégicas establecidas	4,3,4	Falta de planes de desarrollo de productos	1,1
Personal idóneo	3,3,3	Falta de planes de ventas y mercadeo	1,1,2
Amplio ámbito de acción	4,4,4	Desconocimiento de las restricciones del negocio	1,1,1
Interacción con profesionales	4,4,4	No tiene imagen de marca en sector alimenticio	1,1
Ambiente cordial	3,3,4	Personal a medio tiempo	2,2,2
Organización horizontal	4,4	Infraestructura	2,2,2
Visión y estrategias apegadas a la evolución comercial real	4,3	Falta de capacitación	1,1,1
Buen nivel de conocimiento en asesores	3,3,4	Poco mercado abarcado	2,1,1
Buen sistema de escalonamiento profesional	3,3,4	Pocos recursos económicos en el capital	1,1,1
Conocimientos en sistemas de calidad coherentes	4,3,3	Conocimiento aún centralizado por falta de proyectos	1,1,1
Buena resistencia a los obstáculos	4,3,4	Falta de publicidad de los servicios en empresas de re-nombre	2,1,1
Creatividad para destruir obstáculos	4,3,4	No está abordado un proyecto de implementación en el campo de alimentos	1,1,1
Flexibilidad de tiempo y toma de decisiones para consultores	3,4,4	Falta alianza internacional	1,1,2
Gente emprendedora y altamente comprometida	3,4,4	Falta definir claramente derechos y obligaciones	2,2,2
Trabajo compartido (CHEM)	4,3,4	Se debe ser más flexible	2,2,2
Equipo profesional	4,3,4	Trabajo de una sola persona (CHEM RS)	1,1,1
		Falta de posicionamiento en el mercado	2,1,1

### SISTEMA DE INFORMACIÓN

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Capacitación interna en base a conocimientos de otros colegas	3,4,3	No existe una base de datos completa de cliente y servicios que ofertamos	1,1,2
Falta de comunicación entre consultores. Debería haber reuniones mas frecuentes entre consultores para intercambiar exposiciones	4,3,4		2,1,2
Información fluye multidireccionalmente	3,3,4	No existe un sistema formal	2,1,2
Página WEB	4,3,4	Dificultad para lograr inserción de consultores Free Lance hacia la visión de CHEM.	2,1
Abierta no restringida	4,3,4	Desconocimiento de los planteamientos estratégicos iniciales	2,1,1
Buena base de datos	3,3,4	No es permanente	1,1
Base informativa multiesquemática	3,3,4	Falta difusión (medios)	1,1,1
Comunicación informal bajo el esquema de camaradería	4	Faltan equipos de comunicación	2,1,1
Información en 80%	4,3,4	Base informativa centrada en Edward	1,1,2
		Falta una base informativa de las industrias activas	1,1,2
		Información no desplegada	1,1,1
		Información no fluye formalmente	2,1,1
		Información impositiva y centralizada	1,1,2

## MARKETING

### SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### ➤ ISO 9000

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Dos proyectos ISO 9001:2000 concretados	4,3,4	Falta de consultores	2,1,2
Empresas farmacéuticas quieren ir más allá de GMP	4,4,4	Ningún cliente certificado con nuestra asesoría	1,1,1
Capacidad para integrar ISO con otros sitios como GMP, HACCP	4,3,4	No tenemos un LEAD ASESOR	1,1,
Amplia información en CHEM	3,3,4	No tenemos vinculación Internacional.	1,1,2
Amplio mercado	4,4,4	Poca difusión (no es obligatoria)	1,
Conocimiento de varios estilos de implementación	3,3,4	Mucha competencia	1,2,1
Conocimiento del tema	4,3,3	Conocimiento centralizado	1,2,2
Imperativo para que empresas nacionales ingresen al esquema de globalización	4,4,3	Poca inversión con respecto a otras consultoras	1,2,2
		En el Ecuador esta sesgado como panacea/calidad	2,2,1
		Los requisitos son abstractos	2,2,2
		Falta de entrenamiento a consultores	1,1,1
		Imagen corporativa y de consultores débil	1,1,1
		Falta de conciencia empresarial	2,1,1
		Ventas no efectivas	1,1,1

### CAPACITACION Y ASESORIA

#### ➤ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Difusión de imagen como instructores	3,4,4	Falta enfoque de mercado	1,1,2
2 consultores con capacidad	4,3,4	Ningún proyecto de planeación hecho	1,1,1
Conocimiento del tema	4,3,3	Falta conocimiento del mercado	1,1,1
Resultados internos logrados por aplicación de planeación estratégica	4,3,3	Debería haber capacitación interna	1,1,1
Venta como capacitación	3,4,4	Imagen corporativa y de consultores débil	1,1,1
Venta y difusión de imagen como instructores (5 cursos y seminarios hechos)	4,4,4	Método intuitivo de toma de decisiones arraigado en el país	1,2,1
		Ventas no efectivas como proyectos	1,1,2

#### ➤ SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD GMP

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Pienso que seríamos uno de los primeros consultores en realizar esta clase de trabajo	3,4,4	No hay más de una persona que tenga experiencia en este campo y no se puede ayudar en cursos	1,1,1
Empresa certificada	4,4,4	1 consultor Senior	1,1,1
Credibilidad en sector farmacéutico	3,4,4	1 consultor en formación	1,1,2
Pronta emisión en la ley en sector alimentos	3,4,4	Falta de herramientas didácticas	1,2,2
Capacidad para integrar GMP con ISO y HACCP	4,4,4	Falta de vinculación internacional	1,2,2
1 Proyecto con 6 meses de ejecución	4,4,3	En farmacia: Amplia difusión entre colegas	2,2
1 Proyecto con perspectiva de venta	4,4,3	En alimentos: falta de incursión	1,1
Estudios técnicos como parte de la Asesoría	4,4,4	Las autoridades auditoras podrían estar en sintonía de conocimientos (GMP alimentos y farmacéuticos)	2,2

Enfoque calidad productividad	4,4,3	No existe buena difusión a nivel nacional	1,1,1
En farmacias: Información actualizada, experiencia, es obligatoria	3,4,3	Imagen corporativa y de consultores débil	1,1
En alimentos: Expectativa de mercado, información actualizada, poco conocida, es obligatoria	4,3,3	Ventas no efectivas	2,1,2
Adapta 7 principios a ISO	4,3,4	Falta de capacitación a otros consultores	1,1,1
Integra conceptos ISO-HACCP	4,4		
Los requerimientos son puntuales	3,3		
Bastante capacidad	3,4		
Amplia información	4,3,4		

➤ **HACCP**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Conocimiento de la implementación del sistema	3,3,4	Ningún proyecto hecho antes	1,1,1
Soporte en metodologías ISO y GMP	4,3,4	No existe conocimiento de potenciales clientes	
2 Consultores con capacidad de ejecutarlo	4,3,3	Ventas no efectivas	1,1,2
Amplia información	3,3,4	Desinformación	2,1,1
Requerimientos son puntuales	4,,3, 4	No es obligatoria	2,1,1
		Falta de experiencia en el campo real	1,1,1
		Falta de conocimiento específico para cada tipo de alimento	2,1,1
		Imagen corporativa y de consultores débil	2,1,1

➤ **ISO 17025**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Varios mini proyectos desarrollados	3,3,4	Restricción por el MNAC	1,1,1
5 consultores con múltiples proyectos ejecutados a nivel privado	4,4,4	Se debe formar más consultores en este tema	1,1
Primeros consultores en realizar esta clase de trabajos	4,4,4	No se tiene relación con empresas proveedoras de patrones calificados	1,1,1
		Imagen corporativa y de consultores débil	1,1,2
		Ventas no efectivas	1,1,2

➤ **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE CALIDAD**

9S, Procesos, Mejoramiento Continuo, Herramientas Estadísticas, Calidad Total, Costos De Calidad, Metrología Industrial, Sistemas de Gestión Ambiental.

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Proyectos ejecutados (Santillana)	4,3,4	3 consultores con capacidad de manejar procesos	2,1,2
Difusión como instructores	3,3,4	Desinformación	1,1,1
Consultores capacitados	3,3,4	Imagen corporativa y de consultores débil	1,1,2
Amplio mercado	4,4,4	Ventas no efectivas	1,1,2
Buen enlace de etapas lógicas	4,3	Falta de experiencia con respecto a otras consultoras	1,1,2

## ASESORÍA Y OBTENCIÓN DE REGISTROS SANITARIOS

Alimentos, Cosméticos, Productos higiénicos, Perfumes, Medicamentos, Productos Naturales, Plaguicidas, Veterinarios.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Equipo competente	4,4,4	No existe plan de ventas ni de prospección del negocio	1,1,1
Dar un servicio out sourcing a empresas	4,3,4	Faltan Consultores a tiempo completo que den un servicio más eficaz	1,1,2
Tenemos servicios a cualquier clase de productos que necesiten su registro	4,4,4	Amplia competencia	1,2,2
Amplio mercado	4,4,4	Amplia difusión entre colegas	2,2
Genera interés	3,4,4	Corrupción dentro del INH	1,2,2
Experiencia	3,4,4	Obstáculos burocráticos	1,2,2
Amplio campo de experiencia por parte de consultores	4,4,4	Desconocimiento del servicio en centros de comercialización	2,2,2
Creciente formación de microempresas	4,4,4	Competencia oferta precio mucho más bajo	1,1,1
Varios clientes	3,4,3	Ventas no efectivas	1,1,2
Bastante información	4	Competencia desleal	2,1
Capacidad de gestión	4	Falta de difusión del servicio	1,2

## ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Guayaquil	4,4,3	Quito	1,1,2
Necesidad de normas	3,4,4	Proyectos	2
Necesidad de competitividad	3,4,4	Poco poder de inversión de clientes	2,2,1
Pequeñas industrias	3,3,3	Grandes industrias	2,1
Al cliente le gusta que le den seguimiento	4,3,3	Actualmente el mercado no tiene mucho poder de inversión	1,2,1
El mercado busca asesoramiento continuo	3,3,4	El mercado busca precios muy bajos sin importar la calidad del producto	1,1,1
Necesidad imperativa de los servicios	3,4,4	Falta de conciencia de lo imperativo de la competitividad	1,1,2
Clientes satisfechos	4,4,4	Falta de seguimiento a clientes	2,1,2
Auditores capaces	4,4,4		

## DISTRIBUCIÓN

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Personalizado	3,4	Débil infraestructura de distribución	1,1,2
Apoyo interno para distribución personalizada	3,3	Equipo formándose actualmente	1,2,1
Varios consultores por proyecto y apoyo de todos	3,4	Falta consultores fuera de Quito	1,1,1
		Carencia de consultores a nivel país	1,2,1
		Falta de infraestructura	2,2,2

## PRECIOS

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Competitivos en Aseguramiento de Calidad	4,3,3	Altos en GMP - HACCP	2,2,2
Damos oportunidad de bajar el precio cuando sean más números de productos	4,3,4	Medios en Registros Sanitarios	1,2,2
Precios competitivos	3,3,3	No tenemos precios competitivos	2,2,2
Facilidades de pago	4,3,3	Falta de conciencia de los empresarios	1,2,1
Bajo precio respecto a la competencia	3,3,4	Seguimiento de otras organizaciones con potencial de competencia	2,2,1
		No conocen cuanto oferta la competencia	1,1

## PROMOCIÓN

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
CHEM da buena imagen en sus presentaciones a clientes	3,4,4	Falta promoción personal a empresas	1,1,1
Está al tanto de los requerimientos que tienen los clientes por medio de la prensa y otros medios	3,4,3	Visitas a clientes clave realizar trabajos	1,1,1
Página web	3,3,4	Falta estudiar a priori a clientes para ver si son o no rentables	1,1,1
Material impreso	3,3,4	Faltan medios de difusión	2,1,1
Promociones patentes económicamente atractivas	3,3,3	No existe política definida de promoción	2,1,2
Aplica Marketing directo que es más barato	4,3,3	Promoción de la competencia mucho más desplegada	1,1,2
Envío de cartas	4,3,3	El cliente no ha palpado las promociones	1,1,2
Por periódico	3,3,3	No se ha establecido promociones dentro de cada área	2,1,1
		No se llega efectivamente al cliente	1,1,1
		Falta de seguimiento	2,1,2
		No tener respuestas	1,1,2

## OPERACIONES

### ➤ OFICINA

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Está en una posición estratégica y conocida por clientes	4,4,4	Falta de vendedores directos	1,1,1
Ubicación	3,4,3	Falta de planificación	2,1,1
Buen sistema de coordinación	3,3,3	Falta de evaluación	2,1,1
Arriendo no tan caro	3,3,3	Es muy pequeña para la visión que tiene CHEM	2,2,2
Activos fijos escasos	4,3,4	Falta orden y aseo, cada consultor debe tratar de ayudar en esto.	2,2,1
		Pequeña	2,2,2
		Infraestructura poco adecuada	2,2,2
		Desordenada y caótica	2,2,2
		Poco respeto hacia los demás respecto al orden y cuidado de las cosas	2,1,2
		Por el desorden y suciedad se vende una pésima imagen a los clientes que visitan la oficina	2,1,2
		Falta de planificación	2,1,2
		Falta de archivero	2,1,2

### ➤ EQUIPOS Y TECNOLOGÍA

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
En tecnología estamos muy bien, sabemos cual prioridad está actual en cada Asesoramiento	4,4,4	Pobre tecnología	2,2,2
Personal capacitado para manejar equipos informáticos	4,4,4	Falta más equipos (computadores) para trabajos de clientes	2,2,1
		Equipos no actualizados	2,2,1
		2 computadoras básicas	1,2,1
		Falta de equipo propio (infocus)	1,1,1
		Un solo computador recargado	1,2,2
		Uso inadecuado de recursos	2,2,2

## INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Estamos al día en investigación	3,4,4	No existe	1,1,1
Personal capacitado	3,3,4	No hay infraestructura para hacer investigación de campo	1,1,1
Internet	4,3,4		
Capacitación	3,3,4		

### APROVISIONAMIENTO

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		No cuantificado	2,1,2
		No existe una estructura de costos	2,1,2
		No existe una evaluación de puntos críticos que generen dinero	2,1,2
		No existe una planificación	1,1,1
		Se lo hace caóticamente cada vez que se requiere información	1,1,1

### CONTROL DE INVENTARIOS

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
No todo está inventariado	3,3	No existe	2,1,1
		No se controla los bienes de la empresa	2,1,1
		No se comunica sobre las cosas que se llevan	2,1,1

### PROGRAMACIÓN DE LAS OPERACIONES

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Reuniones continuas para programar	3,3,3	No existe, se lo hace conforme a necesidad	1,1,1
		Tiempo	2,1,1
		Sistema informal	1,1,1
		No se respeta la agenda	1,1,1

### CALIDAD

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Resultados positivos con clientes	4,4,4	No tiene sistema de calidad interna	1,1,1
Alta calidad en servicios	4,4,4	No se hace control de calidad de los productos que enviamos u ofertamos a nuestros clientes, lo que menoscaba la imagen corporativa	1,1,1

### PRODUCTIVIDAD

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Trabajo en equipo	3,3,4	No evaluado	1,1,1
		No estructurado	1,1,1

### LOGÍSTICA

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Personal profesional	4,3,4	No estructurado	1,1,1
		Personal a medio tiempo	1,2,1
		Falta de capacitación	1,1,1
		Débil y centralizada en una persona	1,1,1

## FINANZAS

### ➤ RENTABILIDAD

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
La política de CHEM, permite a los consultores tener una alta rentabilidad	3,4,3	No evaluado	2,1,2
Existe bastante rentabilidad	3,3,3	Permite sobrevivir a la empresa	1,1,2
		La política de CHEM no le permite a la empresa una alta rentabilidad	2,1,2

### ➤ ENDEUDAMIENTO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		No existe	2
		No existe apalancamientos ni deudas	2,2

### ➤ LIQUIDEZ

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Suficiente	3,3,3	No evaluado	1,1
		Falta de liquidez	1,1,2
		El staff ejecutivo frecuentemente aporta con su propio capital	1,1,2
		Existe flujo de caja débil, hay cuentas por cobrar sobre todo en el área de reg. sanitarios	1,1,2

### ➤ CARTERA DE CLIENTES

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
alta cartera por cobrar	3,3,3	Aún es muy pequeña	1,1,1
Buenas referencias	4,4,4	En registros sanitarios la cartera de recuperación es larga pues hay que finalizar los trámites para obtener toda la remuneración por el servicio	2,1,1

### ➤ POLÍTICA DE DIVIDENDOS Y REINVERSIÓN

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Criterios colocados oportunamente	4,3,3	Acuerdo no firmado	1,2
		Acuerdo aún no bien definido	1,2

### ➤ ACCESO A FUENTES DE RECURSOS

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Alianza estratégica	4,4,4	Pocos sectores de dinero	2,1
		Bajo flujo de efectivo	1,1
		No hay contactos con ONGs	1,1
		Falta buscarlos	1

## **RECURSOS HUMANOS**

### ➤ **SELECCIÓN**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Gente comprometida	3,3,3	Falta contar con una persona profesional a tiempo completo en la oficina para organizar Todo y de información a clientes.	1,2,1
Gente proactiva	4,3,3	No hay un departamento de recursos humanos que evalúe a cada aspirante	1,2,2
Se dá oportunidad a quien desee trabajar	4,4,4	Se lo hace a criterio del staff ejecutivo	1,2,1
		Consultores deben ser formados internamente lo que implica un costo para la empresa	1,2,1

### ➤ **ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Se da importancia a todos	4,4,4	Falta contar con una persona profesional a tiempo completo en la oficina para organizar Todo y de información a clientes.	1,2,1
		No hay un departamento de recursos humanos que evalúe a cada aspirante	1,2,1
		No se ha hecho	2,1
		No existe	2,1

### ➤ **EVALUACIÓN**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		No existe sistema	1,2,1
		Falta evaluación de personal para saber sus debilidades	1,1,1
		No existe un plan de evaluación	1,1,1

### ➤ **REMUNERACIONES**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Competitivas frente al mercado	3,4,3	Bajas	1,2,1
Los consultores son remunerados sobre el valor de la media en cada proyecto realizado	3,4,3	Falta revisar remuneraciones de consultores	1,1,1
CHEM aplica el ganar - ganar, favoreciendo a los consultores	4,4,3	No hay un sueldo base	1,2,1
De acuerdo al trabajo	4,4,3		

### ➤ **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Dan la oportunidad de intervenir en cursos de capacitación	4,4,4	Falta capacitación de los consultores	1,1,1
CHEM aplica políticas de capacitación	4,4,4	Bajo	1,1,1
Apoyo para capacitaciones	4,4,4		



**ANEXO IX (B)**

**SELECCIÓN DE  
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

## SELECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Da oportunidades a profesionales en todas las áreas de trabajo	No hay un control efectivo de gastos internos, cuidado de equipos, material.
Amplio ámbito de acción	Falta de planes de desarrollo de productos
Organización horizontal	Falta de planes de ventas y mercadeo
Buena resistencia a los obstáculos	Desconocimiento de las restricciones del negocio
Flexibilidad de tiempo y toma de decisiones para consultores	Falta de capacitación
Gente emprendedora y altamente comprometida	Conocimiento aún centralizado por falta de proyectos
Trabajo compartido (CHEM)	Falta de posicionamiento en el mercado
Equipo profesional	

### SISTEMA DE INFORMACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Falta de comunicación entre consultores. Debería haber reuniones mas frecuentes entre consultores para intercambiar exposiciones	No existe una base de datos completa de cliente y servicios que darnos
Información fluye multidireccionalmente	Dificultad para lograr inserción de consultores Free Lance hacia la visión de CHEM
Página WEB ¿????	Falta difusión (medios)
Abierta no restringida	Base informativa centrada en Edward
Buena base de datos	

### MARKETING

#### ➤ ISO 9000

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Dos proyectos ISO 9001:2000 concretados	
Empresas farmacéuticas quieren ir más allá de GMP	Ningún cliente certificado con nuestra asesoría
Capacidad para integrar ISO con otros sitios como GMP, HACCP	No tenemos un LEAD ASESOR
Amplio mercado	No tenemos vinculación Internacional.
Imperativo para que empresas nacionales ingresen al esquema de globalización	Conocimiento centralizado
	Imagen corporativa y de consultores débil
	Ventas no efectivas

### CAPACITACION Y ASESORIA

#### ➤ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Difusión de imagen como instructores	Debería haber capacitación interna
Resultados internos logrados por aplicación de planeación estratégica	Imagen corporativa y de consultores débil
Venta como capacitación	Ventas no efectivas como proyectos
Venta y difusión de imagen como instructores (5 cursos y seminarios hechos)	

➤ **SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD  
GMP**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Empresa certificada	1 consultor Senior
Amplia información	1 consultor en formación
1 Proyecto con 6 meses de ejecución	En alimentos: falta de incursión
Estudios técnicos como parte de la Asesoría	Falta de capacitación a otros consultores
Enfoque calidad productividad	

➤ **HACCP**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Conocimiento de la implementación del sistema	Ningún proyecto hecho antes
2 Consultores con capacidad de ejecutarlo	Ventas no efectivas
	Falta de experiencia en el campo real
	Falta de conocimiento específico para cada tipo de alimento

➤ **ISO 17025**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
5 consultores con múltiples proyectos ejecutados a nivel privado	Restricción por el MNAC
Primeros consultores en realizar esta clase de trabajos	No se tiene relación con empresas proveedoras de patrones calificados
	Ventas no efectivas

➤ **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE CALIDAD**

9S, Procesos, Mejoramiento Continuo, Herramientas Estadísticas, Calidad Total, Costos De Calidad, Metrología Industrial, Sistemas de Gestión Ambiental.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Consultores capacitados	3 consultores con capacidad de manejar procesos
	Imagen corporativa y de consultores débil

➤ **ASESORÍA Y OBTENCIÓN DE REGISTROS SANITARIOS**

Alimentos, Cosméticos, Productos higiénicos, Perfumes, Medicamentos, Productos Naturales, Plaguicidas, Veterinarios.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Equipo competente	No existe plan de ventas ni de prospección del negocio
Capacidad de gestión	Faltan Consultores a tiempo completo que den un servicio más eficaz
Tenemos servicios a cualquier clase de productos que necesiten su registro	Competencia oferta precio mucho más bajo
Amplio campo de experiencia por parte de consultores	Falta de difusión del servicio

## ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Guayaquil	Quito
Pequeñas industrias	Grandes industrias
Al cliente le gusta que le den seguimiento	Actualmente el mercado no tiene mucho poder de inversión
El mercado busca asesoramiento continuo	Falta de conciencia de lo imperativo de la competitividad
Clientes satisfechos	Falta de seguimiento a clientes

## DISTRIBUCIÓN

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personalizado	Falta de infraestructura de distribución
Apoyo interno para distribución personalizada	Equipo formándose actualmente
	Falta consultores fuera de Quito
	Carencia de consultores a nivel país

## PRECIOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Damos oportunidad de bajar el precio cuando sean más números de productos	Medios en Registros Sanitarios
Precios competitivos	Falta de conciencia de los empresarios
Facilidades de pago	No conocen cuanto oferta la competencia

## PROMOCIÓN

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
CHEM da buena imagen en sus presentaciones a clientes	Falta promoción personal a empresas
Por periódico	Visitas a clientes clave realizar trabajos
Página web	Falta estudiar a priori a clientes para ver si son o no rentables
	No existe política definida de promoción
	Promoción de la competencia mucho más desplegada
	No se llega efectivamente al cliente
	Falta de seguimiento

## OPERACIONES

### ➤ OFICINA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Está en una posición estratégica y conocida por clientes	Falta de vendedores directos
Activos fijos escasos	Falta orden y aseo, cada consultor debe tratar de ayudar en esto.
	Por el desorden se vende una pésima imagen a los clientes que visitan la oficina

### ➤ EQUIPOS Y TECNOLOGÍA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal capacitado para manejar equipos informáticos	Falta más equipos (computadores) para trabajos de clientes
	Falta de equipo propio (infocus)
	Uso inadecuado de recursos

## INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Estamos al día en investigación	No existe
Personal capacitado	No hay infraestructura para hacer investigación de campo
Internet	

## APROVISIONAMIENTO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	No existe una estructura de costos
	No existe una evaluación de puntos críticos que generen dinero
	No existe una planificación
	Se lo hace caóticamente cada vez que se requiere información

## CONTROL DE INVENTARIOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
No todo está inventariado	No existe
	No se controla los bienes de la empresa

## PROGRAMACIÓN DE LAS OPERACIONES

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Sistema informal

## CALIDAD

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Resultados positivos con clientes	No se hace control de calidad de los productos que enviamos u ofertamos a nuestros clientes, lo que menoscaba la imagen corporativa

## PRODUCTIVIDAD

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Trabajo en equipo	No evaluado
	No estructurado

## LOGÍSTICA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	No estructurado
	Personal a medio tiempo

## FINANZAS

### ➤ RENTABILIDAD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Rentabilidad baja	Permite sobrevivir a la empresa
	La política de CHEM no le permite a la empresa una alta rentabilidad

### ➤ ENDEUDAMIENTO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	No existe apalancamientos ni deudas

### ➤ LIQUIDEZ

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Suficiente	Existe flujo de caja débil, hay cuentas por cobrar sobre todo en el área de reg. sanitarios

### ➤ CARTERA DE CLIENTES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
alta cartera por cobrar	Aún es muy pequeña
Buenas referencias	En registros sanitarios la cartera de recuperación es larga pues hay que finalizar los trámites para obtener toda la remuneración por el servicio

### ➤ POLÍTICA DE DIVIDENDOS Y REINVERSIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Acuerdo aún no bien definido

### ➤ ACCESO A FUENTES DE RECURSOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alianza estratégica	Bajo flujo de efectivo
	No hay contactos con ONGs

## RECURSOS HUMANOS

### ➤ SELECCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se dá oportunidad a quien desee trabajar	Falta contar con una persona profesional a tiempo completo en la oficina para organizar Todo y de información a clientes.
	Consultores deben ser formados internamente lo que implica un costo para la empresa

➤ **ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Se da importancia a todos	No hay un departamento de recursos humanos que evalúe a cada aspirante

➤ **EVALUACIÓN**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Falta evaluación de personal para saber sus debilidades
	No existe un plan de evaluación

➤ **REMUNERACIONES**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Competitivas frente al mercado	Falta revisar remuneraciones de consultores
CHEM aplica el ganar - ganar, favoreciendo a los consultores	No hay un sueldo base
De acuerdo al trabajo	

➤ **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Dan la oportunidad de intervenir en cursos de capacitación	Falta capacitación de los consultores
CHEM aplica políticas de capacitación	
Apoyo para capacitaciones	

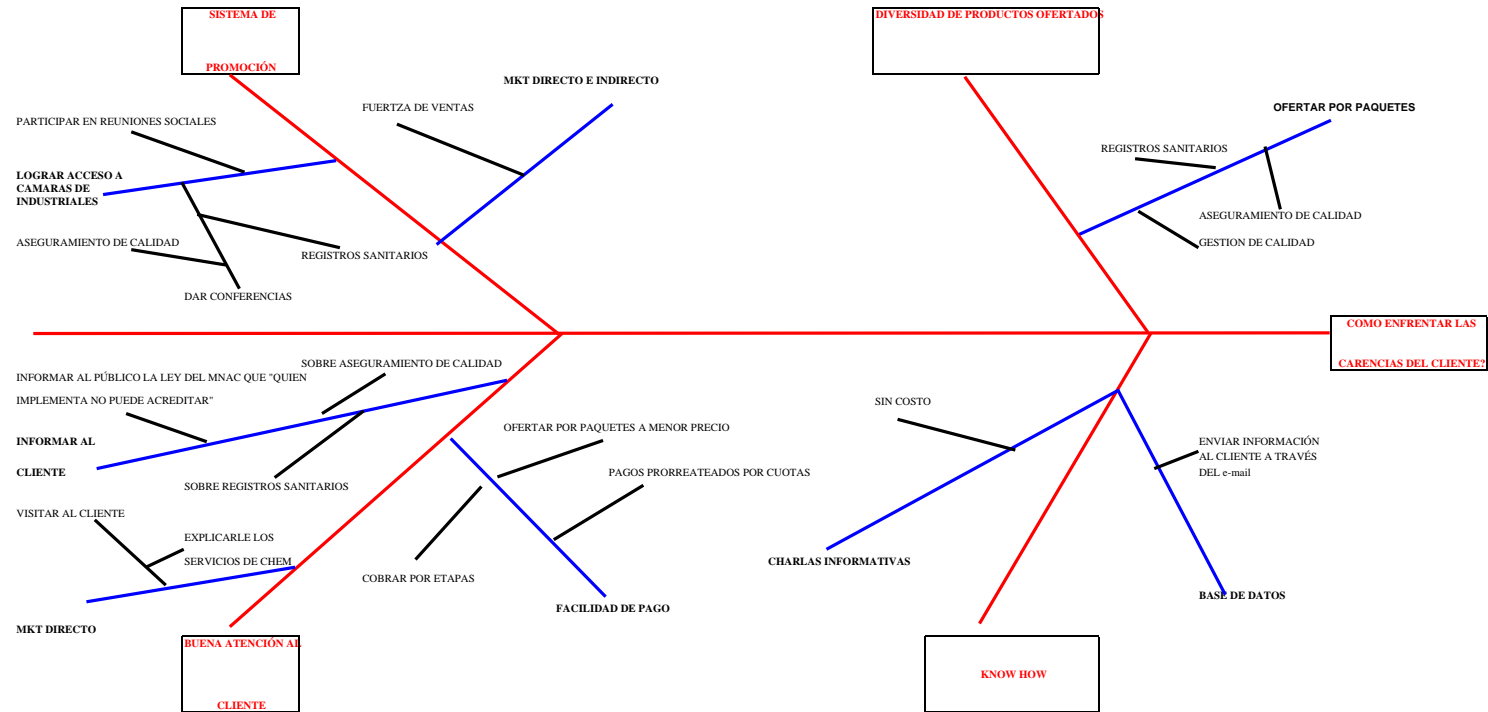
## **ANEXO X (A)**

**DIAGRAMAS CAUSA-EFECTO**

**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**



# PRIMERA ACCIÓN ESTRATEGIA DEFENSIVA

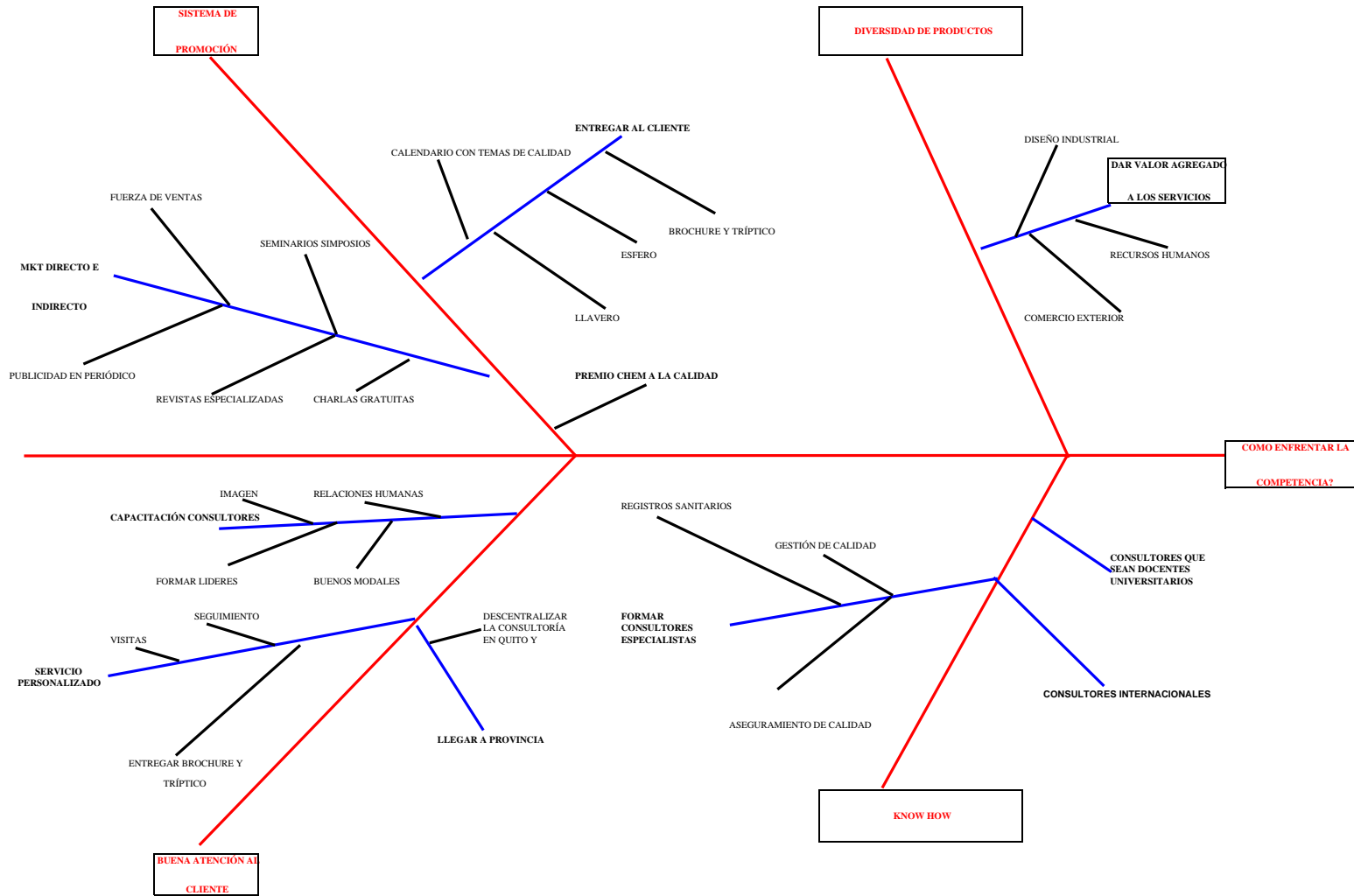


## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO    2 = MEDIO    3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL CLIENTE	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Ofertar por paquetes registros sanitarios, aseguramiento de calidad, gestión de la calidad	1	1	2	1	5	3	15	Inmediata
2 Enviar información al cliente (a la base de datos) a través del e-mail	2	1	2	1	6	2	12	Mediano plazo
3 Dar charlas informativas sin costo	1	1	2	1	5	3	15	Inmediata
4 Dar facilidad de pago (ofertar por paquetes a menor precio, cobrar por etapas, pagos prorrateados por cuotas)	1	3	3	2	9	3	27	Inmediata
5 Marketing directo (visitar al cliente)	1	2	2	1	6	2	12	Inmediata
6 Marketing directo e indirecto (fuerza de ventas)	2	2	2	1	7	1	7	Mediano plazo
7 Acceso a cámaras de industriales	1	2	2	2	7	2	14	Mediano plazo
8 Informar al cliente ( sobre aseguramiento de calidad, registros sanitarios y la ley del MNAC que dice "que quien implementa no puede acreditar")	1	3	1	2	7	2	14	Inmediata

## SEGUNDA ACCIÓN ESTRATEGIA DEFENSIVA



## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO 2 = MEDIO 3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL CLIENTE	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Dar valor agregado a los servicios, ofertando también los servicios de diseño industrial, administración de recursos humanos, comercio exterior	1	3	2	1	7	3	21	MEDIANO PLAZO
2 Consultores que sean profesores universitarios de posgrado	1	3	1	2	7	3	21	MEDIANO PLAZO
3 Consultores internacionales	1	3	3	2	9	3	27	INMEDIATA
4 Formar consultores locales especialistas	1	3	2	1	7	3	21	MEDIANO PLAZO
5 Servicio personalizado	2	3	3	2	10	3	30	INMEDIATA
6 Entregar al cliente brochure, tríptico, esfero, calendario, etc.	1	1	2	1	5	2	10	INMEDIATA
7 Capacitación de consultores	1	3	3	1	8	3	24	INMEDIATA
8 Llegar a provincias	2	2	3	1	8	3	24	MEDIANO PLAZO
9 MKT directo e indirecto	3	3	3	1	10	3	30	INMEDIATA
10 Premio CHEM a la calidad	3	3	3	3	12	2	24	LARGO PLAZO

## **ANEXO X (B)**

# **PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIONES DEFENSIVAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIONES DEFENSIVAS COMO MINIMIZAR LAS AMENAZAS**

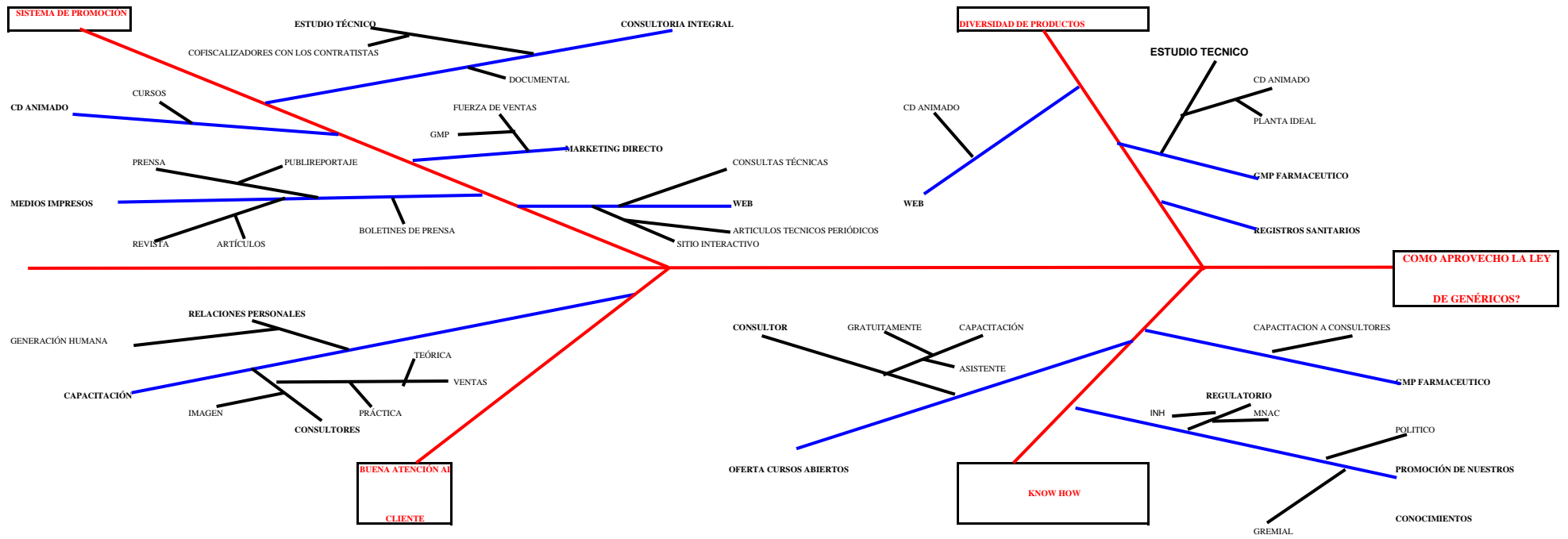
QUE	TIPO DE ESTRATEGIA	QUIEN	DONDE	CUANDO EN MESES												COMO	PORQUE							
				JULIO 03	AGOSTO 03	SEPTIEMBRE 03	OCTUBRE 03	NOVIEMBRE 03	DICIEMBRE 03	ENERO 04	FEBRERO 04	MARZO 04	ABRIL 04	MAYO 04	JUNIO 04			JULIO 04	AGOSTO 04	SEPTIEMBRE 04	OCTUBRE 04	NOVIEMBRE 04	DICIEMBRE 04	
SERVICIO PERSONALIZADO EN VENTAS Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS	FUNCIONAL	GERENTE DE VENTAS (J. ARANCIBIA)	QUITO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	VISITA, POR TELEFONO, CAPACITACION A VENEDORES. SEGUIMIENTO INMEDIATO A PROPUESTAS PLANTEADAS	OPTIMIZAR Y GARANTIZAR	
			GUAYAQUIL																				VISITA, APOYO A OTROS CONSULTORES (ANGELA NOUPAY, GUIDO YANEZ, GORKY CEVALLOS). SE GENERARA SITIO OPERATIVO OFICINA. ASIGNANDO UN PROYECTO DE CONSULTORIA EN GUAYAQUIL	
			CUENCA																				DEFINIR CONTRAPARTE PARA QUE HAGA SEGUIMIENTO. PROYECTO FRANCOR	
			AMBATO																				VISITA, TELÉFONO, SEGUIMIENTO	
			IBARRA																				VISITA, TELÉFONO, SEGUIMIENTO	
			LOJA																				DEFINIR CONTRAPARTE PARA QUE HAGA SEGUIMIENTO. DEFINIR ALIANZA CON LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	
		MANTA																				VISITA, APOYO A OTROS CONSULTORES (ANGELA NOUPAY, GUIDO YANEZ.) APOYADOS EN EL TEMA DE SOCIEDAD PESCA BLANCA		
		PERU																				CAPACITACIÓN VIA CORREO ELECTRÓNICO A MANUEL LEE Y LILIANA VELASQUEZ		
		CONSULTORES SENIOR																				CAPACITACIÓN INTERNA	LA CALIDAD Y EFICIENCIA	
		E. ZAMBRANO	CHEM																			FASES DE PROYECTOS	EN LOS SERVICIOS.	
M. ALMEIDA																				COMPORTAMIENTO DE UN CONSULTOR DE CHEM				
MARKETING DIRECTO	FUNCIONAL	J. ARANCIBIA	MERCADO SELECCIONADO																		CAPACITACIÓN FUERZA DE VENTAS	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
M. ALMEIDA																					REDISEÑO FOLLETERIA	FORTALECER IMAGEN		
M. ALMEIDA																					PUBLICIDAD EN PAGINAS AMARILLAS	CORPORATIVA.		
M. ALMEIDA																					PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS	INCREMENTAR VOLUMEN		
J. ARANCIBIA																					PAGINA WEB	DE VENTAS		
J. ARANCIBIA																					CD DE PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	PARA FORTALECER IMAGEN		
E INDIRECTO	GLOBAL	M. ALMEIDA	GLOBAL CONSULTING																	DEFINIR ALIANZA ESTRATÉGICA	CORPORATIVA Y			
CONSULTORES		E. ZAMBRANO	ULC LIMA																	FORTALECER LA ALIANZA Y GENERAR OPORTUNIDAD PARA TRAER A ECUADOR CONSULTORES DE ULC LIMA	CONSEGUIR ADECUADA			
INTERNACIONALES		J. ARANCIBIA	CONSULTORA ARGENTINA																	AVERIGUAR Y CONTACTAR	COBERTURA DE SERVICIOS			
DAR FACILIDAD DE PAGOS	NEGOCIOS	J. ARANCIBIA	CLIENTES																	1. DISEÑO DE OFERTA DE PAQUETES ( PARTIENDO DEL CONOCIMIENTO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO)	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
M. ALMEIDA																				DEFINIR POLÍTICAS DE VENTA				
E. ZAMBRANO																				2. COBRAR POR ETAPAS: DIRECTA (CREDITO PERSONAL) CHEQUES POSFECHADOS) TARJETA DE CRÉDITO (AVERIGUAR Y DEFINIR LA SOLICITUD)				

## **ANEXO XI (A)**

**DIAGRAMAS CAUSA-EFECTO**

**ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

# PRIMERA ACCIÓN ESTRATEGIA OFENSIVA



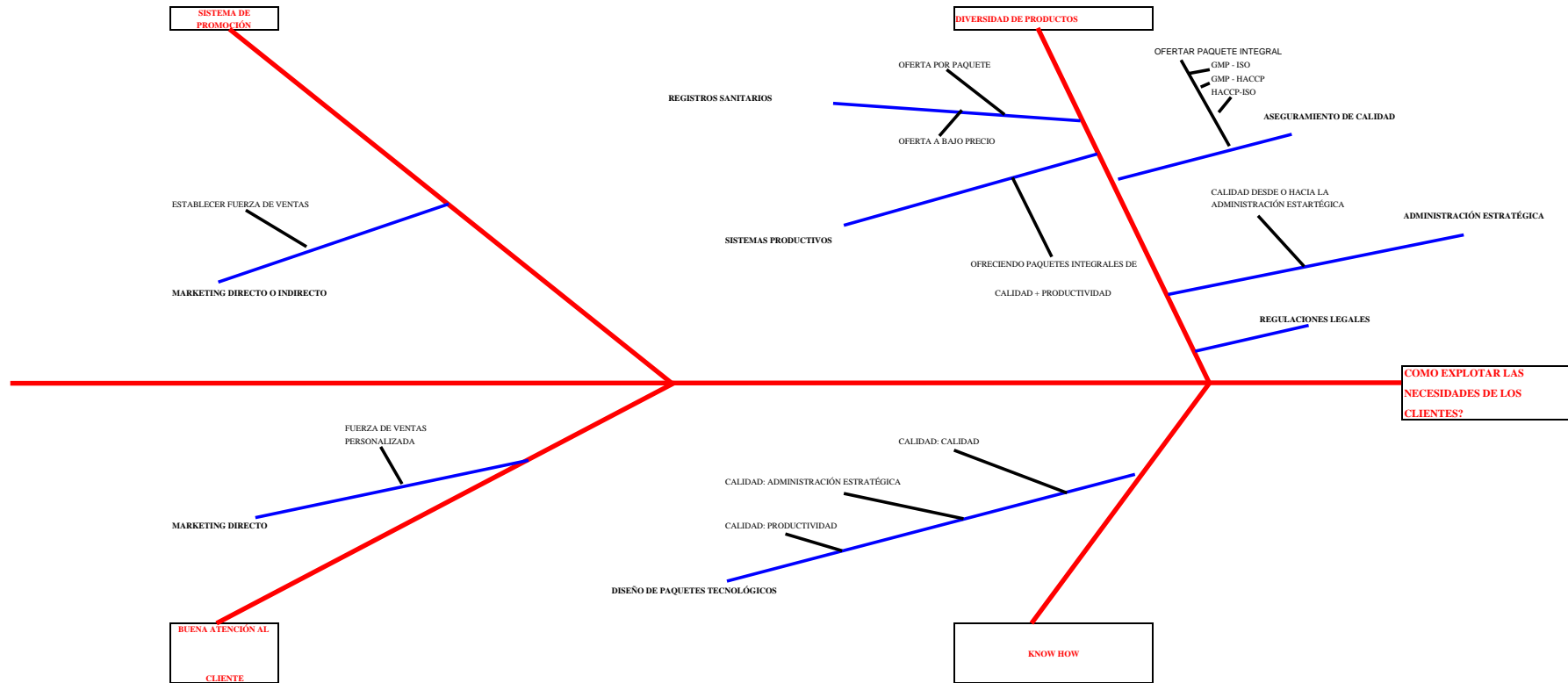


## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO 2 = MEDIO 3 = ALTO

		DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
		RECURSO	TIEMPO						
1	Elaboración de CD animado	1	1	2	1	5	2		Mediano Plazo
2	A los clientes de Registros les daremos como valor agregado a nuestros servicios haciendo inspecciones GMP gratuitas a sus plantas de producción	1	1	1	1	4	1 (pequeños)	4	Mediano Plazo
							3 (grandes)	12	Mediano Plazo
3	A los clientes de GMP les daremos como valor agregado a nuestros servicios dándoles charlas gratuitas sobre registros sanitarios	1	1	1	1	4	1 (costa)	4	Mediano Plazo
							2 (sierra)	8	Mediano Plazo
4	Promoción de nuestros conocimientos en gremios	2	2	2	2	8	3	24	Inmediata
5	Promoción de nuestros conocimientos en el medio político	3	3	3	3	12	1	12	Mediano Plazo
6	Promoción de nuestros conocimientos en organismos regulatorios (INH, MNAC)	2	1	2	2	7	2	14	Mediano Plazo
7	Capacitación en la práctica del proceso de ventas actual a los consultores	2	3	2	1	8	3	24	Inmediata
8	Capacitación teórica en el procedimiento de ventas e imagen a los consultores	1	2	1	1	5	3	15	Inmediata
9	Lograr crecimiento humano en proactividad, iniciativa y liderazgo	1	3	2	1	7	3	21	Mediano Plazo
10	Creación de la página WEB (consultas técnicas, revistas virtuales)	3	2	2	1	8	2	16	Mediano Plazo
11	Cursos orientados	2	2	2	1	7	2	14	Mediano Plazo
12	Cursos masivos	2	2	2	1	7	2	14	Mediano Plazo
13	Publireportajes en prensa	2	2	3	3	10	1	10	Mediano Plazo
14	Artículos en revistas	2	2	3	3	10	2	20	Mediano Plazo
15	Boletines, brouchures, trajetas de presentación, hojas	2	3	2	1	8	1	8	Mediano Plazo
16	Libro "Liderazgo por los caminos del INCA"	3	3	3	1	10	3	30	Largo plazo
17	Creación de Softwards por parte de CHEM	3	3	3	1	10	3	30	Largo plazo

## SEGUNDA ACCIÓN ESTRATEGIA OFENSIVA

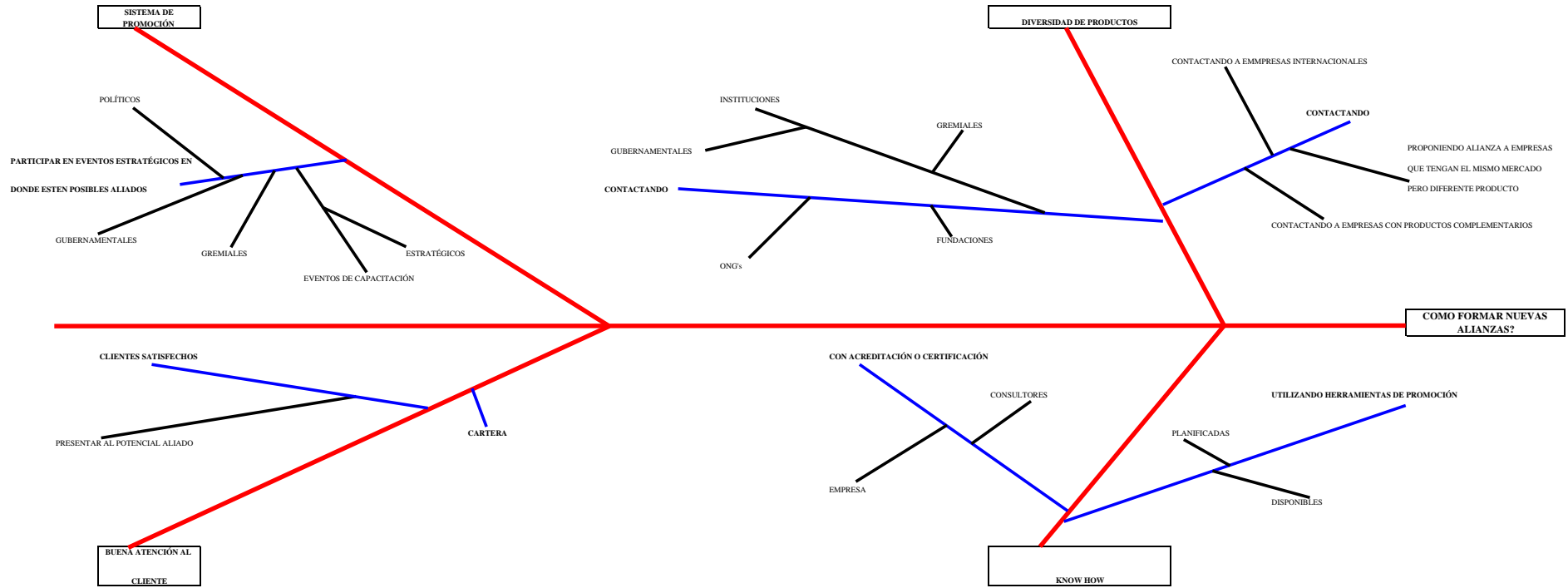


### EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO 2 = MEDIO 3 = ALTO

		DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
		RECURSO	TIEMPO						
1	Diseños de paquetes tecnológicos como: calidad: calidad, calidad: productividad, calidad: administración estratégica	2	2	1	1	6	3	18	MEDIANO PLAZO
2	Ofertar por paquetes en Registros Sanitarios	2	2	1	1	6	2	12	INMEDIATO
3	Ofertar a bajos precios en Registros Sanitarios	2	2	2	1	7	3	21	INMEDIATO
4	Creación de la fuerza de ventas	2	2	2	1	7	3	21	INMEDIATO

### TERCERA ACCIÓN ESTRATEGIA OFENSIVA



## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO 2 = MEDIO 3 = ALTO

		DIFICULTAD		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA ( $\Sigma$ )	GRADO DE IMPORTANCIA	(GI * $\Sigma$ )	ACCION
		RECURSO	TIEMPO						
1	Contactar empresas que tengan el mismo mercado pero que oferten diferente producto	2	2	1	2	7	2	14	Mediano Plazo
2	Contactar empresas internacionales con productos complementarios	3	2	3	2	10	3	30	Inmediata
3	Contactar instituciones gubernamentales y gremiales	2	2	2	2	8	3	24	Inmediata
4	Contactar con ONG's y fundaciones	2	2	2	2	8	2	16	Mediano Plazo
5	Conseguir la acreditación o certificación de consultores ante el MNAC	1	1	1	2	5	3	15	Inmediata
6	Conseguir la acreditación o certificación de CHEM como empresa ante el MNAC	3	3	3	2	11	2	22	Mediano, largo Plazo
7	Participar en eventos estratégicos, políticos, gubernamentales, empresariales, de capacitación	1	2	3	2	8	2	16	Mediano Plazo

## **ANEXO XI (B)**

# **PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIONES OFENSIVAS**

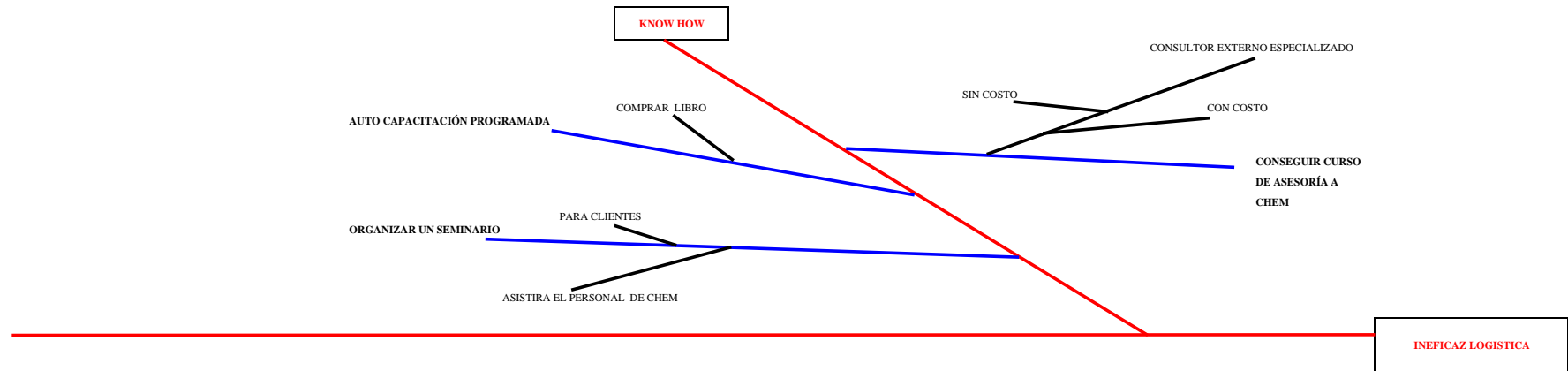


## **ANEXO XII (A)**

### **DIAGRAMAS CAUSA-EFECTO ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO**



## PRIMERA ACCIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA

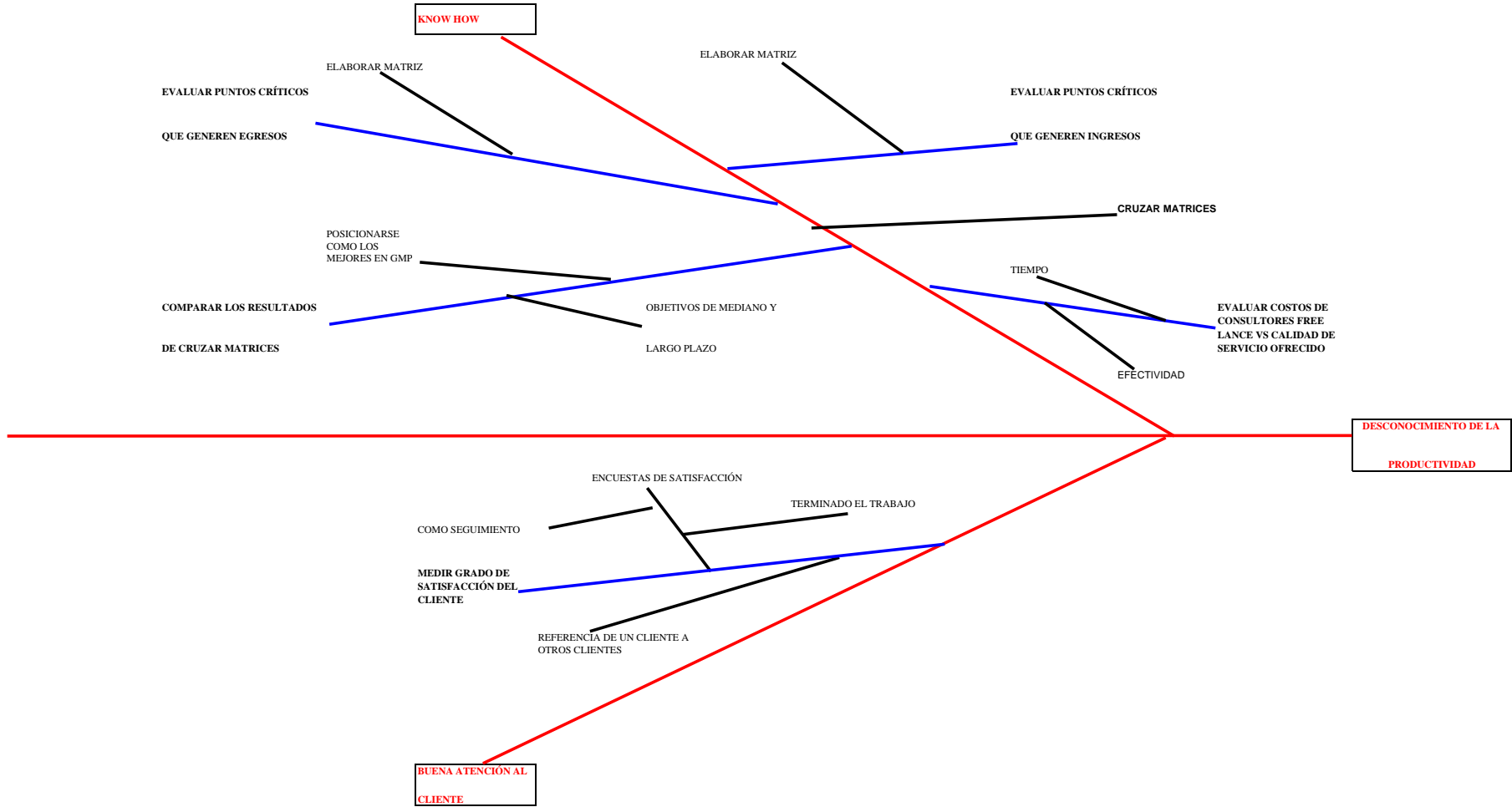


## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO    2 = MEDIO    3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Conseguir curso de asesoría a CHEM	1	1	2	1	5	cliente interno 3	15	Mediano plazo
						cliente externo 1	5	
2 Organizar un seminario orientado a los clientes al que asista el personal de CHEM	2	2	1	1	6	3	18	Inmediata
						cliente interno 2	12	
3 Auto-capacitación programada	1	3	1	1	6	cliente externo 1	6	Mediano plazo

## SEGUNDA ACCIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA

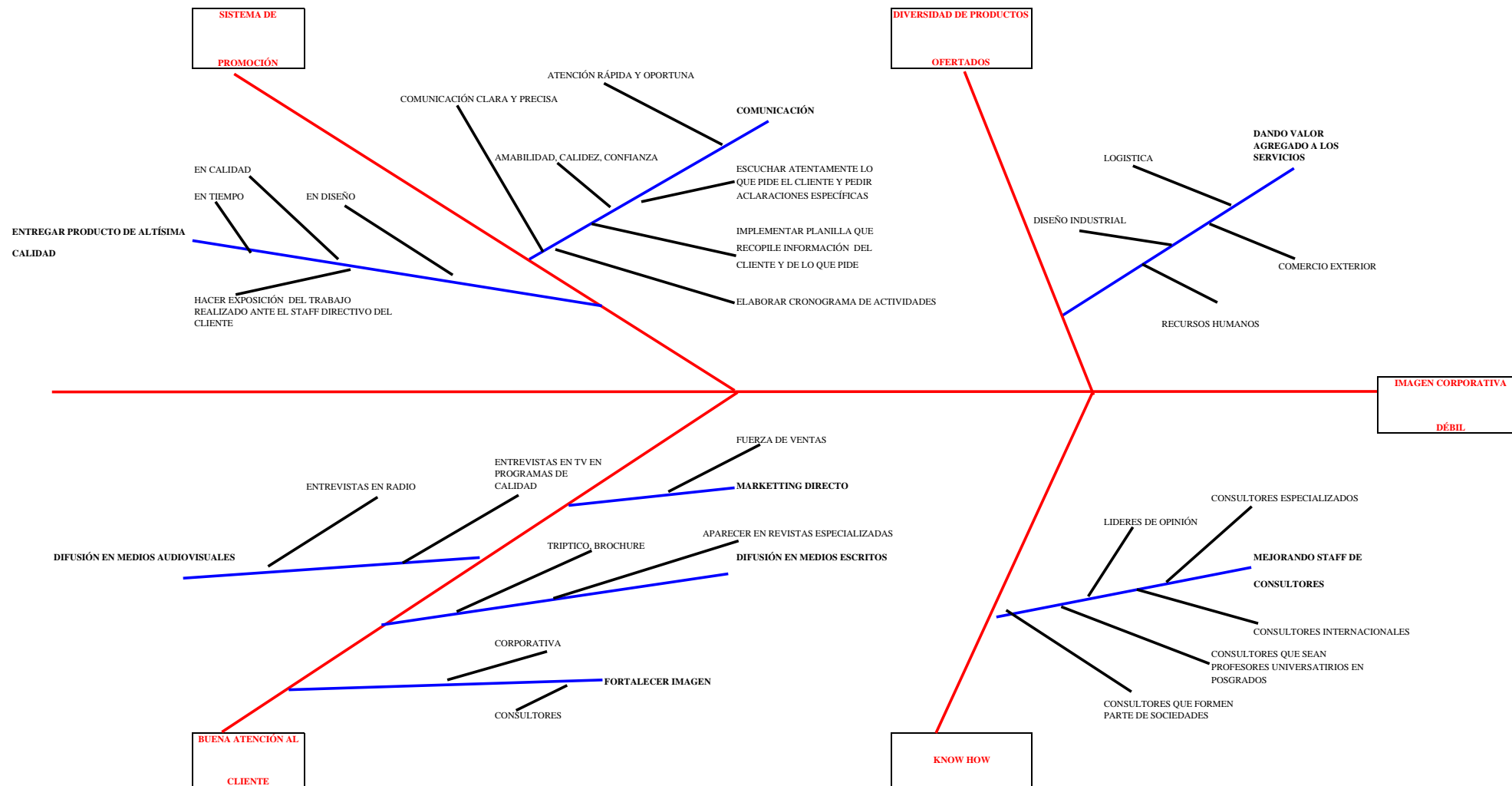


## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO    2 = MEDIO    3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Evaluar puntos críticos que generan ingresos	2	3	2	1	8	cliente interno 3	24	Inmediata
						cliente externo 1	8	
2 Evaluar puntos críticos que generan egresos	2	3	2	1	8	cliente interno 3	24	Inmediata
						cliente externo 1	8	
3 Cruzar matrices	2	2	2	1	7	cliente interno 3	21	Mediano Plazo
						cliente externo 1	7	
4 Comparar los resultados de cruzar matrices	2	2	2	1	7	cliente interno 3	21	Mediano Plazo
						cliente externo 1	7	
5 Evaluar el costo de los consultores Free lance vs calidad del servicio ofrecido	2	3	2	1	8	cliente interno 3	24	Inmediata
						cliente externo 3	24	
6 Medir el grado de satisfacción del cliente	2	3	3	2	10	cliente interno 3	30	Inmediata
						cliente externo 2	20	

### TERCERA ACCIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA

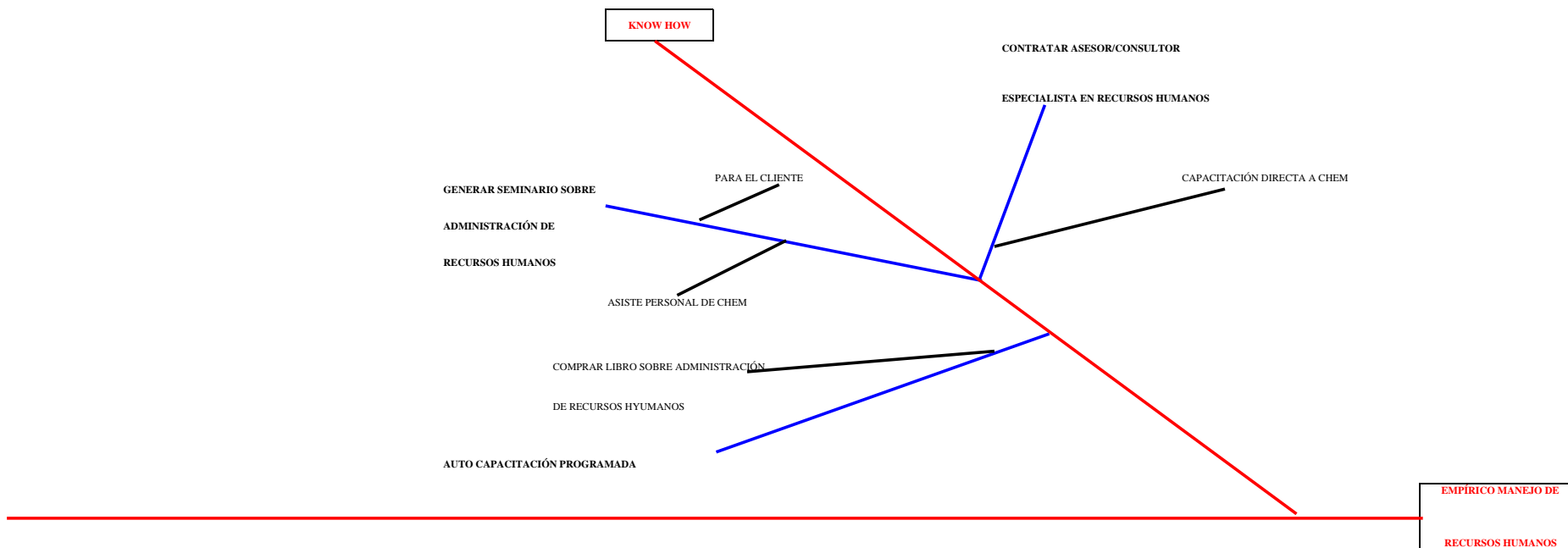


## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO 2 = MEDIO 3 = ALTO

	DIFICULTAD		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA ( $\Sigma$ )	GRADO DE IMPORTANCIA	(GI * $\Sigma$ )	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Dar valor agregado	2	2	2	1	7	3	21	Inmediata
2 Mejorar staff de consultores	2	3	3	3	11	3	33	Mediano Plazo
3 Difusión en medios escritos	2	3	3	2	10	2	20	Mediano Plazo
4 Difusión en medios audiovisuales	3	3	3	3	12	3	36	Mediano Plazo
5 MKT indirecto (fuerza de ventas)	2	3	2	1	8	3	24	Inmediata
6 Comunicación	1	3	2	1	7	3	21	Inmediata
7 Entregar producto de altísima calidad	2	3	2	1	8	3	24	Inmediata
8 Fortalecer imagen corporativa y de consultores	3	3	3	1	10	3	30	Mediano, largo Plazo

### CUARTA ACCIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA



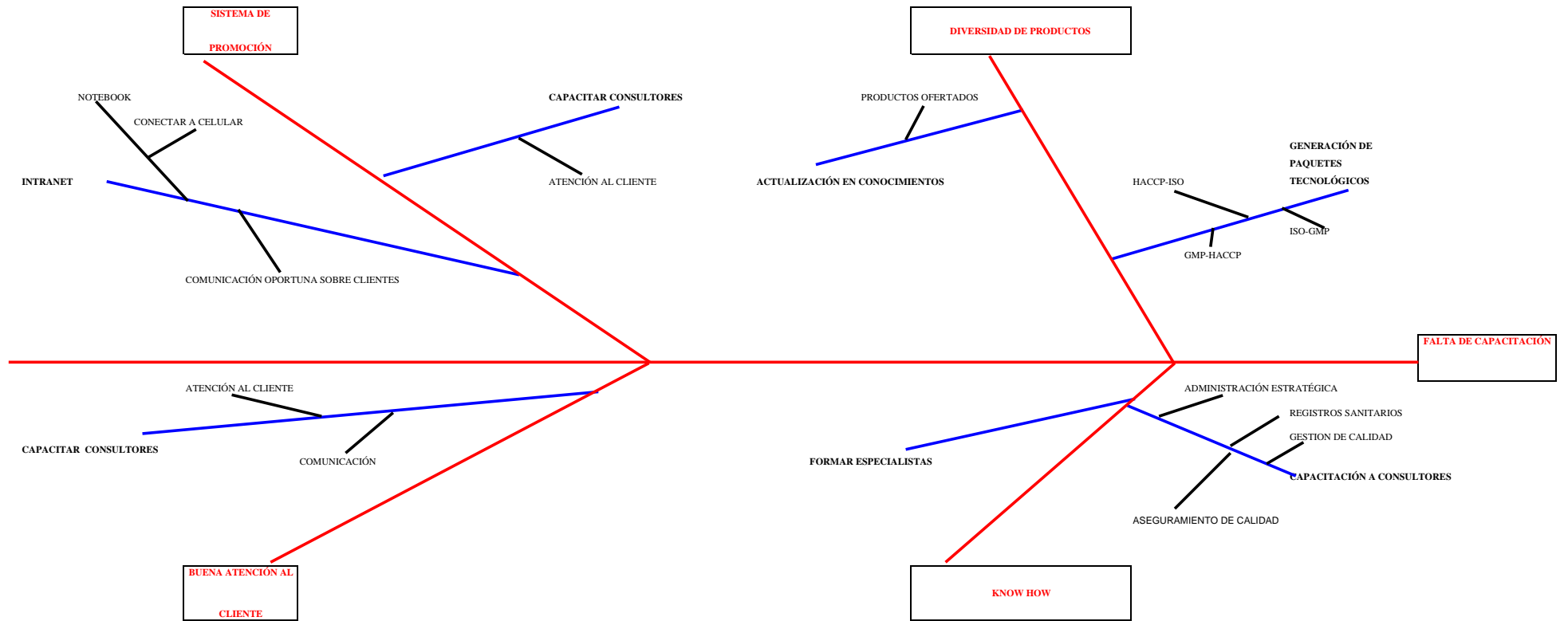
## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO    2 = MEDIO    3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Contratar asesor/consultor especialista en Recursos Humanos	2	2	3	1	8	cliente interno 3	24	Mediano Plazo
						cliente externo 1	8	
2 Generar seminario sobre administración de recursos humanos	2	2	2	1	7	cliente interno 3	21	Mediano Plazo
						cliente externo 3	21	
3 Autocapacitación programada	1	2	1	1	5	cliente interno 3	15	Mediano Plazo
						cliente externo 1	5	



# QUINTA ACCIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA

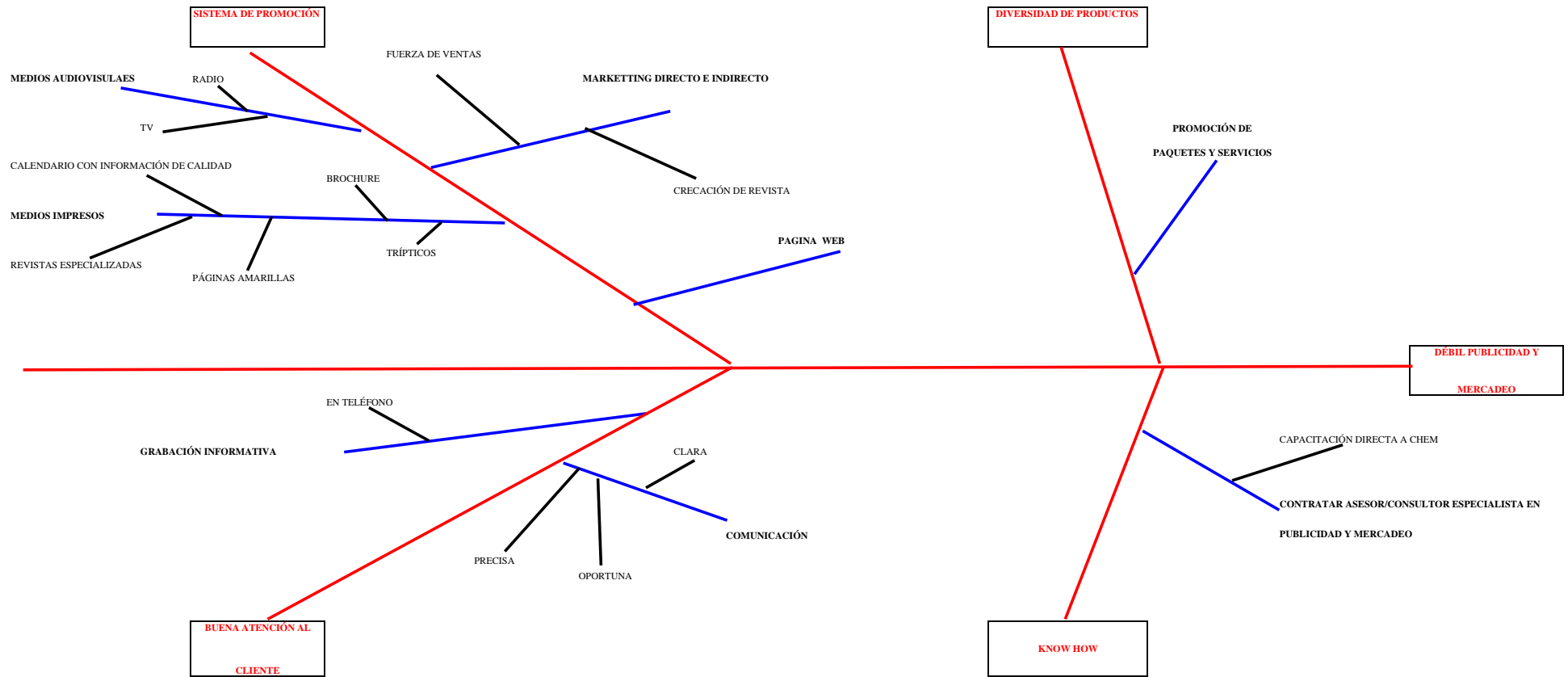


## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO    2 = MEDIO    3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Capacitación a consultores	3	3	3	1	10	cliente interno 3	30	Inmediata
						clienteexterno 3	30	
2 Formar especialistas	2	2	3	1	8	cliente interno 3	24	Mediano Plazo
						clienteexterno 3	24	
3 Generación de paquetes tecnológicos	2	3	3	1	9	cliente interno 3	27	Mediano Plazo
						clienteexterno 3	27	
4 Actualización en conocimientos	3	3	3	1	10	cliente interno 3	30	Inmediata
						clienteexterno 3	30	
5 Intranet	3	2	3	1	9	cliente interno 3	27	Mediano, largo Plazo
						clienteexterno 1	9	

# SEXTA ACCIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA

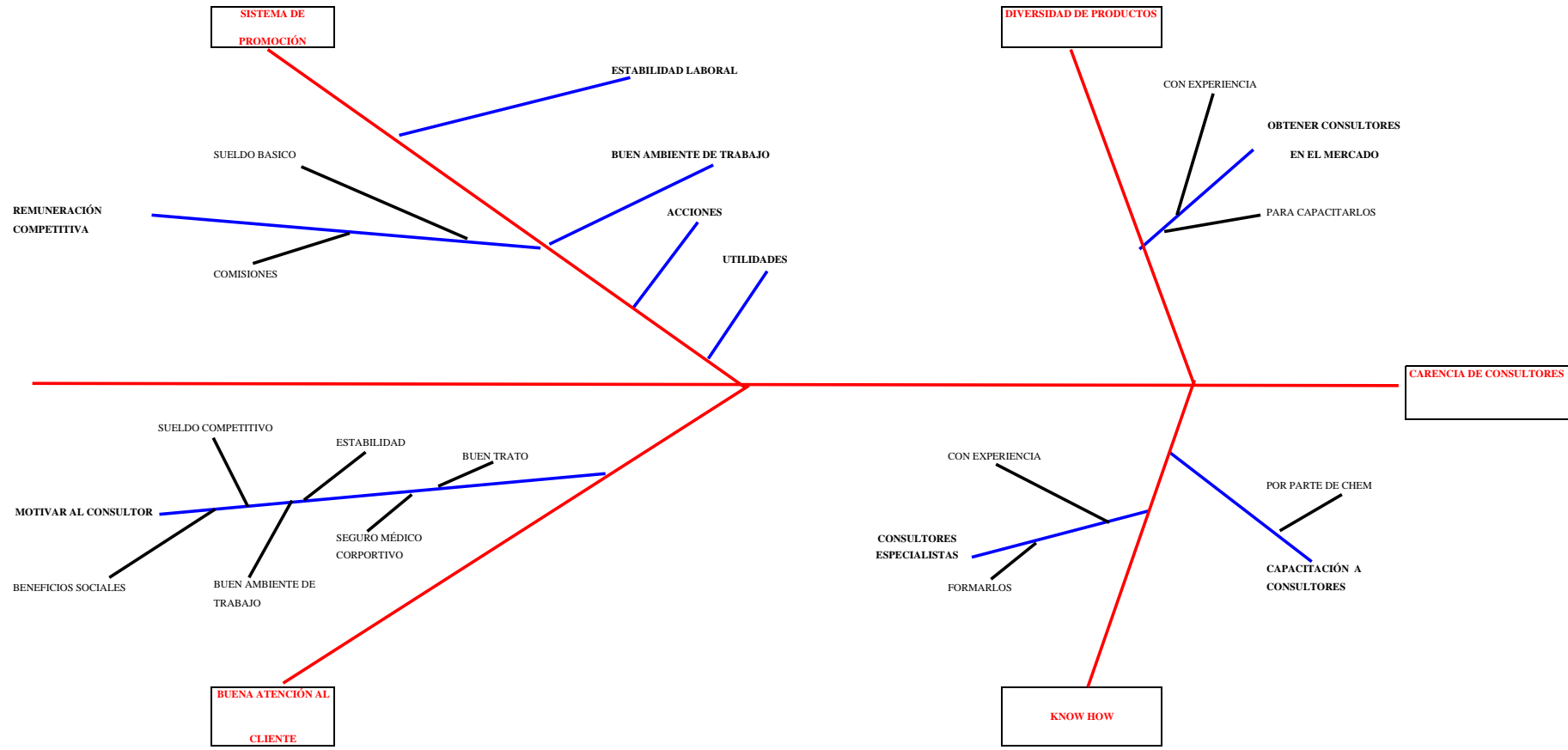


## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO    2 = MEDIO    3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Promoción de paquetes y servicios	2	3	3	1	9	3	27	Inmediata
2 Contratar asesor/consultor especialista en publicidad y mercadeo	1	2	3	1	7	cliente interno 3	21	Mediano Plazo
						cliente externo 3	21	
3 Sistemas de promoción en medios escritos y audiovisuales	3	3	3	1	10	3	30	Inmediata
4 MKT directo e indirecto (fuerza de ventas)	2	3	2	1	8	3	24	Inmediata
5 Página WEB	3	3	3	1	10	3	30	Mediano Plazo
6 Comunicación (clara, oportuna, precisa)	1	3	2	1	7	cliente interno 3	21	Mediano Plazo
						cliente externo 3	21	
7 Grabación informativa en teléfono	2	2	2	1	7	3	21	Inmediata

# SÉPTIMA ACCIÓN ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA



## EVALUACIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD

1 = BAJO 2 = MEDIO 3 = ALTO

	DIFICULTAD TECNOLÓGICA		DIFICULTAD ECONÓMICA	DIFICULTAD SOCIAL	SUMATORIA (Σ)	GRADO DE IMPORTANCIA (GI) PARA EL	(GI * Σ)	ACCION
	RECURSO	TIEMPO						
1 Obtener consultores en el mercado	1	3	3	2	9	cliente interno 3	27	Inmediata
						cliente externo 3	27	
2 Capacitación a consultores	1	3	3	1	8	cliente interno 3	24	Inmediata
						cliente externo 1	8	
3 Consultores especialistas	2	3	3	2	10	cliente interno 3	30	Mediano plazo
						cliente externo 3	30	
4 Motivar al consultor	1	3	3	1	8	cliente interno 3	24	Inmediato, mediano plazo
						cliente externo 1	8	
5 Remuneración competitiva	1	2	3	1	7	cliente interno 3	21	Inmediato, mediano plazo
						cliente externo 1	7	
6 Estabilidad laboral	1	2	2	1	6	cliente interno 3	18	Inmediato, mediano plazo
						cliente externo 1	6	
7 Buen ambiente de trabajo	1	2	2	1	6	cliente interno 3	18	Inmediata
						cliente externo 1	6	
8 Acciones	3	3	3	2	11	cliente interno 3	33	Largo Plazo
						cliente externo 1	11	
9 Utilidades	2	3	3	2	10	cliente interno 3	30	Largo Plazo
						cliente externo 1	10	

## **ANEXO XII (B)**

# **PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO**





**PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO**

QUE	TIPO DE ESTRATEGIA	QUIEN	DONDE	CUANDO EN MESES												COMO	PORQUE									
				1 JULIO 03	2 AGOSTO 03	3 SEPTIEMBRE 03	4 OCTUBRE 03	5 NOVIEMBRE 03	6 DICIEMBRE 03	7 ENERO 04	8 FEBRERO 04	9 MARZO 04	10 ABRIL 04	11 MAYO 04	12 JUNIO 04			1 JULIO 04	2 AGOSTO 04	3 SEPTIEMBRE 04	4 OCTUBRE 04	5 NOVIEMBRE 04	6 DICIEMBRE 04			
PARTICIPACIÓN EN ACCIONES Y UTILIDADES	CORPORATIVA	M. ALMEIDA E. ZAMBRANO	HEM																						VALORACIÓN DE LA EMPRESA, DETERMINAR PAQUETES ACCIONARIOS, DETERMINAR EL MONTO DE VENTA, DETERMINAR POLÍTICA DE ASIGNACIÓN DE ACCIONES	PARA MOTIVAR AL RECURSO HUMANO