



**Universidad de Costa Rica**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**

**“PROPUESTA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO  
GERENCIAL, PARA SER APLICADA  
ENTRE 2005 Y 2008 EN LA EMPRESA  
QUÍMICOS AUXILIARES PARA LA INDUSTRIA S.A.  
(Q.A.I.S.A.)”**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

**Guido Alberto Mora Mora**

**Carné: 802126**

**Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica**

**2005**

## **DEDICATORIA**

A mi familia:  
mi esposa Victoria, compañera de mi vida  
mis hijos: Daniela, Diego y Mariana;  
mis padres:  
Guido y Maruja, guías y amigos;  
y mis hermanos.

A todos ellos,  
quiénes siempre han tenido fe inquebrantable  
en las tareas que he emprendido.

## **AGRADECIMIENTO**

Especial agradecimiento a:

Luis Mora

mi hermano, pero por sobre todo mi amigo,  
por su confianza y respaldo en las  
metas que me he propuesto en la vida.

A Marta Mora:

por su orientación y  
paciencia en la elaboración y corrección  
de este texto

A mis compañeros y amigos de QAISA:

Por su paciencia y colaboración  
durante mi período de estudio.

## **HOJA DE APROBACIÓN**

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magister con énfasis en Gerencia.

---

MBA, Marco Morales Zamora  
Director Programa de Posgrado

---

M. Sc. José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

MBA, Abel Salas Mora  
Profesor Guía

---

Lic. Marta María Mora Mora  
Supervisor Laboral

---

Lic. Guido A. Mora Mora  
Estudiante

## INDICE

	Pag.
Índice de cuadros	viii
Índice de gráficos	10
Índice de ilustraciones	10
Índice de tablas	10
Índice de anexos complementarios	10
Índice de siglas y abreviaturas	11
Resumen	12
Introducción	14
<b>Capítulo I: La gerencia integral en tiempos de cambio: modelos y requisitos</b>	21
1.1 ¿Qué es la gerencia integral?	21
1.2. Terminología básica para entender la gerencia integral	26
1.3. El proceso de gerencia integral	31
1.4. El modelo de la gerencia integral	40
1.5. Beneficios de la gerencia integral	41
<b>Capítulo II: QAISA y su modelo gerencial</b>	44
2.1 ¿Qué es y cómo funciona QAISA?	44
2.1.2. Misión y visión	46
2.1.3. Actividades que desempeña la empresa	47
2.1.3.1. Productos	47
2.1.3.2. Equipos de pretratamiento y aplicación complementarios	49
2.1.3.3. Organización	49
2.2. Descripción del modelo gerencial	52
2.3. El entorno: clientes y competidores de QAISA	58

<b>Capítulo III: El modelo de gestión gerencial: análisis y valoración</b>	65
3.1. Aspectos positivos del modelo gerencial aplicado	65
3.2. Aspectos negativos del modelo gerencial aplicado	71
3.3. Evaluación de distancias y diferencias estratégicas en relación con el “tipo ideal” de modelo gerencial	74
<b>Capítulo IV: Aciertos y errores identificados en la gestión empresarial</b>	81
4.1. La perspectiva de los clientes externos	81
4.2. La perspectiva de los clientes internos	91
4.3. Cultura y clima organizacional	98
<b>Capítulo V: Modelo Gerencial Estratégico para QAISA</b>	105
5.1 Terminología aplicada al modelo de gerencia integral propuesto	105
5.2 Desarrollo por etapas para la aplicación del modelo de gerencia integral	107
5.2.1 Definición del nivel estratégico	109
5.2.2 Definición del nivel táctico y el nivel operativo	110
5.2.2.1 Definición de los objetivos estratégicos de la Gestión Gerencial	110
5.2.2.2 Objetivos estratégicos de la Gerencia Técnica	134
5.2.2.3 Indicadores estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo	158
5.2.2.4 Objetivos estratégicos de Unidad Contable-Administrativa	177
5.3 Conclusiones y recomendaciones generales para la aplicación del modelo de gerencia integral	183
5.3.1 Conclusiones	183
5.3.2 Recomendaciones	185
<b>Bibliografía</b>	189
<b>Anexo metodológico</b>	191
<b>Anexos complementarios</b>	207

## **INDICE DE CUADROS**

- No. 1.1. Evolución de los estudios en administración de empresas.
- No. 5.1. Objetivo No. 1: Consolidar a QAISA como la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria metalmecánica en Centroamérica.
- No. 5.2. Objetivo No. 1. Consolidar a QAISA como la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria metalmecánica en Centroamérica. Factores Críticos de Éxito.
- No. 5.3. Objetivo No. 2. Consolidar la posición de QAISA como la empresa líder en la comercialización de resinas en polvo para Centroamérica.
- No. 5.4. Consolidar la posición de QAISA como la empresa líder en la comercialización de resinas en polvo para Centroamérica. Factores Críticos de Éxito.
- No. 5.5. Objetivo No. 3. Consolidar la posición de QAISA en el mercado mexicano y buscar la introducción de los productos químicos en los mercados colombiano y venezolano.
- No. 5.6. Objetivo No. 3. Consolidar la posición de QAISA en el mercado mexicano y buscar la introducción de los productos químicos en los mercados colombiano y venezolano. Factores Críticos de Éxito.
- No. 5.7. Objetivo No. 1. Consolidar la empresa como una alternativa en el suministro de productos químicos y pinturas en polvo en el mercado del lacado del aluminio para uso arquitectónico en México.
- No. 5.8. Objetivo No. 1. Consolidar la empresa como una alternativa en el suministro de productos químicos y pinturas en polvo en el mercado del lacado del aluminio para uso arquitectónico en México. Factores Críticos de Éxito.
- No. 5.9. Objetivo No. 2. Convertir a QAISA como una alternativa confiable en el suministro de productos químicos en Colombia y Ecuador para el área del aluminio lacado para uso arquitectónico.
- No. 5.10. Objetivo No. 2. Convertir a QAISA como una alternativa confiable en el suministro de productos químicos en Colombia y Ecuador para el área del aluminio lacado para uso arquitectónico. Factores Críticos de Éxito.



- No. 5-11. Objetivo No. 3. Consolidar la empresa como una firma líder en la fabricación de productos de alto rendimiento para el pretratamiento del hierro previo a procesos de lacado.
- No. 5-12. Objetivo No. 2. Consolidar la empresa como una firma líder en la fabricación de productos de alto rendimiento para el pretratamiento del hierro previo a procesos de lacado. Factores Críticos de Éxito.
- No. 5-13. Objetivo No. 1. Mejorar la calidad del servicio técnico brindado a los diferentes clientes, avanzando en el programa de renovación de las metodologías de evaluación de las muestras recibidas y del rendimiento de los productos.
- No. 5-14. Objetivo No. 1. Mejorar la calidad del servicio técnico brindado a los diferentes clientes, avanzando en el programa de renovación de las metodologías de evaluación de las muestras recibidas y del rendimiento de los productos. Factores Críticos de Éxito.
- No. 5-15. Objetivo No. 2. Avanzar en el desarrollo de nuevos productos, utilizando tecnología de punta para diferenciarlos de la competencia.
- No. 5-16. Objetivo No. 2. Avanzar en el desarrollo de nuevos productos, utilizando tecnología de punta para diferenciarlos de la competencia. Factores Críticos de Éxito.
- No. 5-17. Objetivo No. 3. Asegurar que la gestión de la calidad haya sido llevada hasta el punto de obtener la certificación ISO 9001:2000 y esta sirva como una herramienta más de confiabilidad ante los clientes (actuales y futuros).
- No. 5-18. Objetivo No. 3. Asegurar que la gestión de la calidad haya sido llevada hasta el punto de obtener la certificación IS= 9001:2000 y esta sirva como una herramienta más de confiabilidad ante los clientes (actuales y futuros). Factores Críticos de Éxito.
- No. 5-19. Objetivo No. 1. Velar por el equilibrio financiero y el manejo adecuado de los valores de la empresa.
- No. 5-20. Objetivo No. 1. Velar por el equilibrio financiero y el manejo adecuado de los valores de la empresa. Factores Críticos de Éxito.

## **INDICE DE GRAFICOS**

- No. 2.1. Distribución del mercado de la resina en polvo en Centro América.
- No. 4.1. Con quien trata en la empresa?
- No. 4.2. Fortalezas de la empresa.
- No. 4.3. Debilidades de la empresa.

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

- No. 1.1. Representación visual de los componentes del modelo gerencial estratégico.
- No. 1.2. Representación visual de los planteamientos del modelo gerencial estratégico.
- No. 1.3. Proceso Estratégico Gerencial.
- No. 2.1. Organigrama de funcionamiento de QAISA hasta el año 2002.
- No. 2.2. Organigrama de funcionamiento actual de QAISA.
- No. 3.1. Proceso Estratégico Gerencial.
- No. 5.1. Guía para la construcción del proceso de Planeación Integral.

## **INDICE DE TABLAS**

- No. 2.1. Clientes de Q.A.I.S.A.
- No. 2.2. Distribución del mercado de la resina en polvo en Centroamérica.

## **INDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS**

- No. 1 Elaboración del Programa de Acción Operativo de la Unidad de Investigación y Desarrollo

## **INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

Anodizados Técnicos y Decorativos S.A.	ATYDSA
Aluminios de Panamá	ALPAN
Decoraciones Metálicas	DECOMETAL
Cilindros de Gas	CILGAS
Diseños Metalmecánicos S.A.	DIMMSA
Extrusiones de Aluminio S.A,	EXTRALUM
Fábrica de muebles y Exhibidores S.A.	FAMEX S.A.
Metales Costarricenses	METALCO
Servicios de Pintura Metalmecánica	SERPIMETAL
Hules Técnicos S.A.	HULTEC
Aluminios de Centro América	ALDECA
Herramientas de Centro América S.A.	HECASA
Acabados y Procesos Industriales S.A.	APRISA
Aluminios Aldana	ALDANA
Ventanas y Puertas de Aluminio Corp.	VYPACO
Aluminios Dominicanos	ALDOM

## RESUMEN

Mora Mora, Guido Alberto

Propuesta de Desarrollo Estratégico Gerencial, para ser aplicada entre los años 2005 y 2008 en la Empresa Químicos Auxiliares Para La Industria S.A.” (Q.A.I.S.A.)”

Programa de Posgrado Administración y Dirección de Empresas –San José, C.R.:

G .A..Mora M., 2005

212 h.: 7 il. - 12 refs.

El objetivo general de este trabajo es proponer a la Alta Gerencia de la empresa Químicos Auxiliares para la Industria S.A. un plan estratégico que permita proyectar la labor gerencial durante el período comprendido entre el año 2005 y el año 2008. La intención es que esta propuesta de desarrollo gerencial se constituya en una herramienta competitiva, la cual permita orientar las labores de la Alta Gerencia de la empresa en el período señalado. La organización en la cual se desarrollo la presente investigación se dedica a la formulación y venta de productos químicos para el pretratamiento de superficies en la industria metalmeccánica. Esta empresa representa prestigiosas marcas mundiales, relacionadas con la pintura en polvo, los equipos requeridos para su aplicación y además auxiliares en las líneas de lacado.

Para alcanzar las metas propuestas se desarrolló en una primera instancia, una investigación de tipo documental, descriptiva y exploratoria. Las dos primeras se utilizan como apoyo para diagnosticar la forma en que se desarrollan las labores gerenciales en la empresa. La investigación exploratoria permite conocer la evolución de la empresa en el ejercicio de la Gerencia General y la situación actual dentro de Q.A.I.S.A., así como la relación con los clientes internos y externos.

Esta propuesta se sustenta en la identificación de una serie de factores críticos de éxito, identificando los tiempos de aplicación de las medidas recomendadas y los recursos necesarios para obtener los objetivos propuestos.

La elaboración de esta propuesta procura brindar las herramientas que permitan el desarrollo integral de la empresa y desarrollar una mayor capacidad para enfrentar los retos que impone el mercado costarricense y centroamericano.

Con base en lo anterior, se recomienda a la empresa Químicos Auxiliares para la Industria S.A., lo siguiente:

- ❑ Elaborar un análisis constante sobre los cambios del entorno.
- ❑ Evaluar constantemente la efectividad y aplicabilidad de los factores críticos de éxito.
- ❑ Brindar el seguimiento continuo de la aplicación y la evolución de los factores críticos de éxito en cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- ❑ Maximizar e invertir el tiempo necesario en esfuerzos para lograr que la organización implante, se implique y desarrolle en el cambio que significa la aplicación de la propuesta de desarrollo gerencial.
- ❑ Implementar mecanismos de capacitación adecuados para asegurar la absorción tecnológica y la generación de impacto, dichos mecanismos deben enfocarse directamente a los requerimientos reales de la empresa más que al uso en sí mismo de la tecnología.
- ❑ Desarrollar un adecuado plan de divulgación de la herramienta recomendada, comunicando las ventajas de la aplicación de modelo, tanto para clientes internos como externos.
- ❑ Planear un proceso de medición periódico para garantizar que los resultados se cumplan.

**Palabras claves:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PROPUESTA DE DESARROLLO GERENCIAL**

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

**Director de la investigación:**

MBA, Abel Salas Mora

**Unidad Académica:**

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Sistema de Estudios de Posgrado. Universidad de Costa Rica.

## **INTRODUCCIÓN.**

Los acontecimientos suscitados en New York el 9 de setiembre de 2001 transformaron la forma de hacer negocios en el mundo. Como es de suponer, el cambio en las condiciones económicas impactó el mercado, transformándolo como posiblemente no había ocurrido en décadas.

Por un lado la economía de los Estados Unidos, con el déficit fiscal históricamente más alto, conduce a que el valor del dólar caiga ante otras monedas internacionales, tales como el euro o el yen. Además el precio del petróleo se ha disparado, a raíz de los acontecimientos suscitados en el Medio Oriente y en el Oriente Lejano, resultado de las acciones bélicas emprendidas por los Estados Unidos en Afganistán e Irak, en respuesta a los atentados de las Torres Gemelas en New York, acción que constituye el primer ataque real que se realiza en el territorio norteamericano como muestra de la globalización del terrorismo internacional.

A los aspectos antes citados se debe agregar la crisis de liderazgo que vive los Estados Unidos, en donde se ha cuestionado el papel desempeñado por el actual presidente George W. Bush y las acciones que ha emprendido en el área de la política internacional, sobre todo después de la invasión realizada en Irak y las repercusiones negativas que esta ha tenido en los mercados internacionales.

La incertidumbre que afrontan las empresas ante los aspectos del entorno político y económico que enfrenta el mercado, conduce a mantenerse vigilantes, ante los abruptos cambios que constantemente se suscitan. Las acciones de monitoreo del entorno obligan a realizar una permanente evaluación de los acontecimientos que se producen tanto a nivel regional como global, valorando el impacto que cada uno de estos hechos pueda tener en las finanzas de las unidades económicas empresariales.

Esta realidad no le es ajena a Químicos Auxiliares para la Industria S.A. (QAISA), una empresa de capital costarricense, fundada en 1992, cuya actividad principal es la representación de *Rohm and Haas España S.A.*, transnacional de capital norteamericano, que desarrolla entre otros productos, resinas termoendurecibles orientadas al recubrimiento de metales, conocido también como pintura en polvo.

QAISA mantiene la representación exclusiva de la división de pintura en polvo de *Rohm and Haas* para Centroamérica, Panamá, el Caribe y más recientemente para México. El producto es fabricado en Castellón, España y es importado hasta América, transportado vía marítima directamente a cada país en el caso del Caribe y México, o distribuido desde Costa Rica, en el caso de Centroamérica.

En los últimos veinticuatro meses, entre los años 2004 y 2005, QAISA ha enfrentado dos situaciones que han repercutido sustancialmente sus actividades: Por un lado, la transformación impactante suscitada al inicio de este período de trabajar primero con un euro cuya paridad con el dólar era de 0,84 euros por cada dólar de los Estados Unidos, para pasar a enfrentar el incremento del precio de la moneda europea, que el día de hoy se mueve en los mercados internacionales a un precio que oscila entre 1,20 y 1,34 euros por cada dólar de los Estados Unidos, perdiendo por concepto de fluctuación del precio del dólar respecto del euro, más de un 40% de competitividad por concepto de incremento de costos, respecto de las empresas establecidas en América.

La inelasticidad de la demanda y la actitud agresiva de la competencia, ha obligado a mantener hasta el día de hoy los precios de venta de los productos, a pesar del incremento de los costos, lo que como es obvio, ha impactado negativamente en las utilidades de ambas compañías –QAISA y *Rohm and Haas España S.A.*

Por otra parte, en este mismo período QAISA ha sufrido un proceso de transformación, pasando de ser únicamente el representante de *Rohm and Haas*, para convertirse en el mayor comprador de pintura en polvo de la región, básicamente por las presiones recibidas del mercado donde los clientes, con el ánimo de reducir costos en el mantenimiento de inventarios, han dejado de importar productos directamente desde España, donde les eran facturados, para pasar a adquirir los productos en Costa Rica. Para ser más explícito, en vez de comprar la resina directamente a *Rohm and Haas* en España, se está comprando la resina a QAISA en Costa Rica.

El cambio de la estrategia de abastecimiento de los clientes es el resultado de las transformaciones del mercado, que impulsa a los clientes a manejar menos inventarios en planta, para pasar a trabajar en el sistema *Kanban*. Este sistema que obliga a mantener los

inventarios al mínimo, para emitir órdenes de entrega semanales de producto, reduciendo de esta manera, del lado de los clientes, las cargas de manejo de inventario y los costos financieros de compras de miles de dólares en materia prima.

Para conservar las relaciones comerciales establecidas, QAISA se ha visto obligada a pasar, de mantener inventarios mínimos de producto, a incrementar sus inventarios en más de un 500%: de unas diez toneladas de materia prima a importar unas sesenta toneladas de resina en polvo, para el envío inmediato de producto a los clientes y para mantener los inventarios de seguridad solicitados por los clientes.

Esta situación, aunada a los cambios de los términos de pago con algunos de los principales clientes, ha obligado a QAISA a realizar una inversión por encima de sus posibilidades económicas reales en la compra de los productos, comprometiendo a corto plazo la liquidez de la empresa. Este esfuerzo ha sido posible en buena parte porque el apalancamiento financiero se ha obtenido especialmente del proveedor del producto, *Rohm and Haas España*.

Adicionalmente, en agosto del 2003, se le cede a QAISA, por medio de su subsidiaria en México –Químicos Auxiliares para la Industria México S.A. de C.V., la representación exclusiva de la venta de resina en polvo, lo que ha generado una gran presión por recursos económicos para el desarrollo de la actividad y el mantenimiento del negocio en México.

Ante este conjunto de oportunidades y amenazas del entorno, se hace indispensable desarrollar un plan para el desarrollo estratégico gerencial, que permita a QAISA aprovechar las oportunidades: sortear inteligentemente las amenazas, minimizando el riesgo en la actividad empresarial; evitar que las debilidades de la organización se constituyan en un aspecto que genere situaciones críticas e impactos financieros y gerenciales negativos, que la debiliten y aprovechar las oportunidades que se le presentan, de manera que salga fortalecida de la situación actual.

Se pretende de esta forma realizar una valoración de la situación actual de la empresa en el plano gerencial y diseñar una propuesta estratégica de desarrollo, que procure orientar el desempeño de la alta gerencia en el período 2005-2008.



La finalidad de esta investigación es elaborar un plan estratégico, el cual permita enfrentar inteligentemente las exigencias del entorno empresarial, regional y global, para que QAISA como empresa, salga fortalecida y dispuesta a enfrentar el crecimiento en los años que mantenga sus actividades comerciales.

La meta es analizar la situación prevaleciente en el nivel local, regional y global, de manera que se logre un diagnóstico adecuado, oportuno y objetivo, lo más cercano a la realidad, para brindar las recomendaciones y proponer las actividades y decisiones estratégicas, que permitan diseñar un plan de acción gerencial, para los próximos tres años.

Como gerente de QAISA y ante la situación que enfrenta la empresa, el investigador ha asumido el reto de incrementar sus conocimientos en el área empresarial, cursando estudios en la Maestría de Administración de Empresas. De esta manera hay un doble interés en desarrollar el tema propuesto: por un lado el interés académico que permita una mejor formación personal y profesional; y por otro, el interés personal de consolidar las posiciones de la empresa, ante los retos que enfrenta en el presente y que enfrentará en el futuro.

La combinación de ambos elementos, constituyen la razón por la que se ha decidido realizar el proyecto de investigación en una unidad empresarial, en que se mantiene un interés de desarrollo personal y profesional, que sustenta las actividades cotidianas del investigador.

Teniendo como una realidad incuestionable que no se pueden modificar la situación del mercado global, regional o local, el proyecto procura recomendar los parámetros y las decisiones estratégicas que debe asumir la gerencia de QAISA, a fin de enfrentar las condiciones prevalecientes y mantener el liderazgo que hasta el momento ha alcanzado en la venta de resina en polvo en Centroamérica, el Caribe y Panamá y que se oriente simultáneamente a posicionarse en un segmento importante del mercado mexicano.

Así, prevalece en el investigador claridad de que la investigación que se realiza y los resultados obtenidos tienen un alcance limitado a las variables sobre las que puede incidir directamente la actividad empresarial: la organización interna de QAISA y la toma de

decisiones gerenciales estratégicamente resueltas y oportunamente aplicadas para sortear las siempre cambiantes condiciones del mercado.

El objetivo del investigador consiste en explorar y recomendar una estrategia de desarrollo gerencial que oriente el proceso de toma de decisiones, procurando determinar las opciones estratégicas posibles y viables, que permitan enfrentar, a partir de criterios técnicos y profesionales, la realidad prevaleciente en el mercado nacional, regional e internacional.

Para lograr este objetivo, en el primer capítulo de este trabajo de investigación se desarrolla, una exposición sobre el modelo de Gerencia Integral que se pretende aplicar, procurando describirlo y conocerlo de manera que permita el conocimiento profundo previo a la aplicación en QAISA.

Se realiza una descripción sobre aspectos pertinentes a la evolución de los modelos de administración de empresas, a fin de situar al lector en el ámbito que se pretende desarrollar.

Seguidamente, se exponen el bagaje conceptual que permita aproximarse a la exposición teórica de la Gerencia Integral, con el fin de delimitar los conceptos que se utilizarán a lo largo de esta exposición. La delimitación conceptual y la conceptualización adecuada de actores y procesos permite abordar seguidamente las etapas en el proceso de la gerencia integral, en el marco de la Acción Empresarial y las proposiciones que deben servir como parámetro para entenderla.

Se describen las características que debe desarrollar el gerente que desee enmarcar sus acciones en el campo de la gerencia integral y los pasos que debe seguir para alcanzar la actitud que se requiere en la aplicación del modelo.

Al final de este capítulo se define en sí el esquema en que se enmarca el proceso de gerencia integral y se exponen los beneficios de la aplicación del modelo.

El Capítulo II describe qué es y cómo funciona la empresa Químicos Auxiliares para Industria S.A. Este apartado describe las actividades que realiza QAISA, señala las actividades comerciales que realiza, las productivas y las labores de servicio que presta a los clientes.

Recoge además el análisis de la misión y la visión de la empresa en el marco de su funcionamiento en el mercado centroamericano, a fin de alcanzar las metas empresariales propuestas.

Seguidamente, se hace una descripción de los productos que comercializa la empresa, los equipos que representa y vende a empresas del área metalmeccánica, de manera que el lector tenga una idea aproximada de la variedad de actividades que enmarca la acción empresarial en QAISA.

Se describe posteriormente la organización administrativa de la empresa, realizando un análisis retrospectivo, sobre la evolución que en este campo y sobre el crecimiento suscitado en QAISA desde el año de su fundación.

Para finalmente exponer la conformación actual de la empresa y realizar una descripción del modelo gerencial aplicado en la actualidad, se describe la integración de cada una de las unidades operativas con que cuenta la empresa, con lo que se expone el cuadro descriptivo general sobre el funcionamiento e integración interna de QAISA.

Seguidamente, se procede a describir el entorno externo en el cual la empresa desarrolla sus actividades. Para tal efecto, se realiza una exposición que permite conocer, en términos generales, algunas características de los clientes de la empresa.

La misma labor se realiza con los competidores, tanto en el campo de la resina en polvo, como en el área de los productos químicos, identificando la posición de cada uno de los competidores en el mercado y el posicionamiento de QAISA en el complejo mundo de las resinas en polvo y los productos químicos destinados al pretratamiento de metales.

El Capítulo III procura señalar los aspectos positivos y negativos del modelo gerencial aplicado en la empresa a lo largo de estos años. Expone las virtudes y defectos de cada una de las unidades funcionales de la empresa, procurando identificar del modelo gerencial vigente, los aspectos que se deben potenciar y aquellos que deben eliminarse o minimizarse, por considerarse negativos.

Seguidamente se elabora un análisis comparativo entre las similitudes y diferencias identificadas entre el modelo actual y el modelo gerencial que se pretende aplicar en los próximos años.

El análisis comparativo procura brindar un mayor conocimiento de las acciones ejecutadas a lo largo del tiempo en el ámbito gerencial y caracterizarlas a fin de determinar los aspectos que deben corregirse en la nueva etapa que se pretende iniciar en la empresa.

El Capítulo IV puntualiza los aciertos y errores identificados en la aplicación del modelo gerencial desde la perspectiva de los clientes externos. Para recopilar esta información se realizó una encuesta entre los clientes de la empresa y se exponen los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento. Se señalan las fortalezas de la empresa, percibidas por el grupo indicado y las principales debilidades que identifican en QAISA. Posteriormente se analiza cada uno de los aspectos señalados en la encuesta.

Seguidamente se expone la perspectiva de los clientes internos, identificados a partir de la aplicación de la técnica FODA. Producto de la aplicación de este instrumento, se identifican las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que enfrenta la empresa, realizando un análisis de cada una de las características mencionadas por los empleados de la empresa.

Finalmente se realiza una descripción y análisis del clima y la cultura organizacional prevaleciente en QAISA, indicando los aspectos positivos y negativos mencionados por los empleados.

En el Capítulo V, se elabora una propuesta de un modelo de desarrollo gerencial para ser aplicado en la empresa los próximos tres años, a saber, entre el año 2005 y año 2008, recomendando acciones y estrategias para ser aplicadas en la empresa en cada una de las unidades funcionales, a saber, la Gerencia General, la Gerencia Técnica, la Unidad de Investigación y Desarrollo y la Unidad Contable administrativa.

Esta propuesta se orienta a potenciar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y desarrollar los mecanismos para sortear las amenazas que se presentan en la acción empresarial de QAISA.

## **CAPÍTULO I**

### **LA GERENCIA INTEGRAL EN TIEMPOS DE CAMBIO:**

#### **MODELOS Y REQUISITOS**

## **CAPITULO I: La gerencia integral en tiempos de cambio: modelos y requisitos**

### **1.1. ¿Qué es la gerencia integral?**

Durante el siglo XX, la ciencia en todas sus manifestaciones evoluciona vertiginosamente y con ella la administración no se sustrae de esta transformación sin precedentes en la historia de la humanidad.

El paradigma dominante, utilizado para explicar o administrar las empresas varía y se transforma de una concepción a otra en unos cuantos años. Desde Taylor y Fayol<sup>1</sup>, quienes comienzan a principio del siglo XX a interpretar las formas de administrar mediante el método de tiempos y movimientos, hasta nuestros días que se brinda una mayor importancia a la motivación personal y la organización empresarial.

La evolución de los conceptos de las ciencias de la administración se acelera a partir de la segunda mitad del siglo XX. La transformación del mundo y del sistema económico, resultado de la consolidación del capitalismo de los Estados Unidos de América y el liderazgo que se forja después del triunfo en la Segunda Guerra Mundial; la Conferencia de *Bretton Woods* y el paso del patrón oro al patrón dólar, constituyen aspectos disparadores que otorgan un mayor dinamismo a la cadena de valor que generan las empresas. La evolución de esta técnica de manejo de organizaciones y de personas, ha sido vertiginosa y probablemente son pocas las actividades que repercuten de manera tan significativa en el quehacer humano.

La sociedad actual está articulada en organizaciones, orientadas a alcanzar diversos fines dentro de la estructura social. El reconocimiento social, el alcance de metas filantrópicas o las utilidades económicas, son algunas de las metas que se establecen como el fin de estas articulaciones humanas.

El cambio de paradigma para su estudio ha cambiado significativamente en sólo unos cuantos años, si se toma conciencia que cinco décadas es un período muy corto para la historia de la humanidad. Sin embargo, los instrumentos de estudio para comprender el funcionamiento de estas organizaciones sociales, ha evolucionado vertiginosamente.

---

1- Taylor, F, y Fayol, H, (1944). *La administración científica* (3<sup>era</sup> edición). Argentina: Edit. Argentina de Finanzas y Administración.

La evolución del esquema de estudio de la administración de empresas ha sufrido transformaciones sustanciales aproximadamente cada diez años, tal como se puede apreciar en la siguiente información:

*“en los años 50 el paradigma dominante era la organización. Es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización o de un cambio en el organigrama. Pero la experiencia demostró que, había empresas que a pesar de ser bien organizadas fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma. En los años 60 y 70 fue la estrategia. Entonces los mismos asesores de los años 50 cambiaron de nombre, pasaron a llamarse asesores de planificación estratégica. Su idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidores era la que tendría éxito, las demás fracasarían. Sin embargo, se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción en el papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas. Esta evidencia llevó a la búsqueda de otro paradigma en los años 80: el de la cultura organizacional. Según esta interpretación, para que una empresa tenga éxito no sólo es necesaria una buena organización y una buena estrategia, sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e interpretar la estrategia. La empresa es un grupo de personas en interacción. ¿Cómo optimizar a la vez el proceso de producción y de venta y el proceso humano?, la respuesta quedó en otro paradigma de los años 80: la calidad total... Este concepto va pasando de moda y varios otros conceptos compiten por el título del paradigma en los años 90: el empoderamiento (del inglés empowerment), la reingeniería, más recientemente la gerencia estratégica y finalmente la gerencia integral...”<sup>2</sup>*

La evolución de las perspectivas de análisis se producen, originando como resultado el crecimiento de las sociedades y el desarrollo de las ciencias sociales, los cuales se orientan a explicar y comprender la complejidad del comportamiento humano, tanto en forma individual como social, que como es lógico, repercute en el campo social en general y del cual las empresas no se ven abstraídas.

El comportamiento y la evolución social repercuten en el funcionamiento de las organizaciones empresariales, como sucede en las diversas áreas del quehacer humano. La complejidad de la sociedad, el cambio de los valores y las perspectivas para analizar estas transformaciones, generan innovaciones en los modelos de análisis de estas formas de organización social.

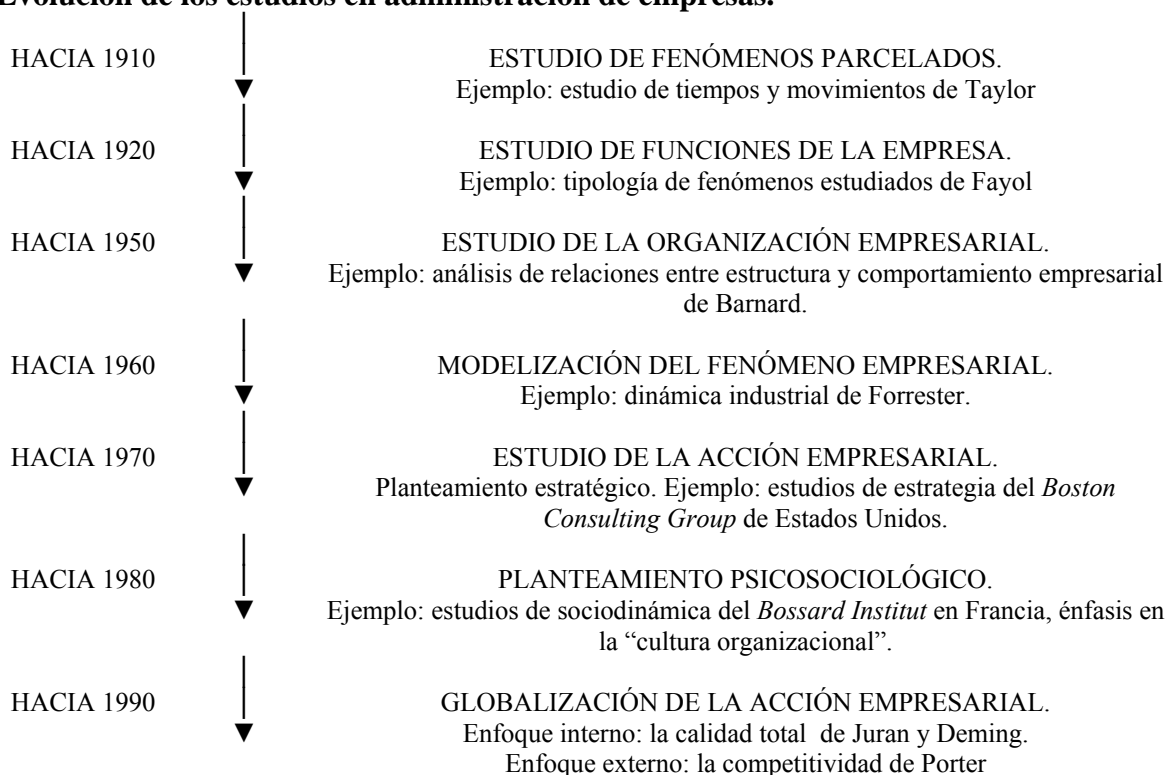
---

2- Sallenave, J. P. (2002). *La gerencia integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* (1<sup>ra</sup> ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma. Pág. 1.

Estas transformaciones pueden verse y medirse en el tiempo permitiendo observar las variaciones en el análisis y los mecanismos para procurar incidir en el funcionamiento de las empresas, a fin de alcanzar de manera más eficaz y eficiente las metas que se establecen.

El cuadro que se ofrece a continuación, muestra la evolución del análisis y el tratamiento de las ciencias de la administración, a la dinámica de las empresas.

**Cuadro 1-1.**  
**Evolución de los estudios en administración de empresas.**



Tomado de Sallenave (2002:20).

De acuerdo, se hace evidente el desplazamiento paulatino de los análisis meramente mecanicistas, en donde lo único importante es el acomodo de los empleados a las exigencias de la empresa, a sistemas de análisis más elaborados y complejos. En esto no solo se involucran los aspectos generales de la empresa para la determinación de las condiciones de éxito, sino que además se consideran como aspectos medulares el entorno y las condiciones sociales y psicológicas de trabajo de los empleados de una organización.



Las más recientes corrientes de análisis del comportamiento empresarial y de la administración de empresas constituyen un claro ejemplo de la integración múltiple de estos elementos.

Concretamente, la gerencia integral consiste en el diseño y aplicación de los instrumentos que permiten la formulación, ejecución y evaluación de acciones que posibiliten que una organización logre sus objetivos.

Según Sallenave J.P. (2002:42), el proceso para la ejecución de un modelo de gerencia integral y la formulación de estrategias que conlleva, incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones del área de actividad de que se trate y de cómo afecta a la empresa, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de estas opciones y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos; de tal manera, que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Sallenave J.P. (2002:2) sostiene que la gerencia integral es un proceso que permite a una organización constituirse en una instancia proactiva en la planificación y formulación de su presente y su futuro, en la integración del análisis de variables internas y externas, clientes internos y externos, el entorno de la empresa, los competidores y los empleados.

La administración de empresas y los procedimientos de análisis de la dinámica empresarial, se transforman, bajo la óptica trabajo de la gerencia integral, en un proceso de análisis y ejecución holística, un paradigma integral que considera la mayor cantidad de variables que afectan, irradian o repercuten en el funcionamiento de la empresa.

## 1.2. Terminología básica para entender la gerencia integral

Al igual que ocurre con otras disciplinas del saber, la corriente de la gerencia integral ha desarrollado un aparato conceptual que permite comprender su articulación y los mecanismos de aplicación, como instrumento de evaluación-acción empresarial.

Por encima de las modas que se presentan en el análisis o las propuestas de desarrollo de la administración de empresas, es claro que hay temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas, en cualquier momento o lugar en que éste se efectúe.

Sallenave J.P. (2002:3), sostiene que se pueden dar muchos cambios en la forma de analizar la administración, pero que existen principios inmutables que deben considerarse, independientemente de las exégesis y modelos de análisis, para evaluar el funcionamiento de las empresas orientadas a alcanzar como una de sus principales objetivos, utilidades para los inversionistas.

Estos principios son

*“el marketing, puesto que sin mercado no hay producto, y sin producto (o servicio) para vender, la empresa no tiene razón de ser;*

*la psicología organizacional, porque una empresa por sobre todo es un grupo humano con cultura y comportamiento propios;*

*las finanzas, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas;*

*la planificación, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo;*

*la competitividad, que es el fin de la acción empresarial. A la larga sólo sobreviven las empresas competitivas”<sup>3</sup>.*

Los conceptos expuestos constituyen pilares clave para comprender la dinámica de las empresas y con el tiempo, se ha desarrollado el convencimiento general de que son indispensables para analizar el ámbito de la acción empresarial.

Alrededor de estas cinco nociones prevalece una serie de relaciones que constituyen el conjunto de aspectos que hacen funcionar la empresa y dinamizan su operación: por ejemplo, *“la producción depende del marketing, de la planificación y del entorno*

---

3- *Ibid*, pág. 2.

*competitivo, la contabilidad, es el lenguaje que sirve de base para expresar la realidad financiera de la empresa. Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer*<sup>4</sup>.

Con el pasar del tiempo, los estudiosos de la ciencia de la administración se han percatado de que esta disciplina debe desarrollarse integrando todos los aspectos que componen la acción empresarial.

Algunos de los elementos que deben considerarse de forma expresa para poder comprender la dinámica de la acción empresarial en el marco de la gerencia integral, utilizados ya en el campo de lo que se denominara gerencia estratégica, son los términos expuestos por David, F, R (1994:371), que articulan un aparato conceptual necesario para comprender la dinámica del proceso que se sigue en la presente investigación. Algunos de los conceptos a que se hace referencia son los siguientes:

### **1- Estrategas**

Son los individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc.

Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

El modelo gerencial integral pretende ampliar el campo de análisis y la óptica de los estrategas, convirtiéndolos en analistas estratégicos integrales, que incluyan en su marco de acción, múltiples y variados elementos en el proceso de toma de decisiones a que se enfrentan cotidianamente.

---

4- *Ibid.*

## **2- Formulación de la misión**

Es la acción que identifica el alcance de las operaciones de una empresa con otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

El modelo gerencial integral pretende evaluar, rediseñar, ajustar y definir la misión que posibilite comprender de la mejor manera posible la dinámica del accionar de la empresa, en el marco de las actividades cotidianas que enfrenta en el corto, mediano y largo plazo.

## **3- Fortalezas internas**

Hace referencia a las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

El modelo gerencial integral diseña una estrategia que posibilite aprovechar de la mejor manera las fortalezas internas, potenciándolas, a fin de que marquen y se constituyan en una ventaja sobre otros competidores.

## **4- Debilidades internas**

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

El modelo gerencial integral tiene como meta, entre otras, minimizar y eliminar las debilidades internas, de forma que los frenos al crecimiento que se identifiquen sean cada vez menos en número e importancia.

## **5- Oportunidades externas**

Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos, que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. Los cambios en la tecnología de la información, la biotecnología, los cambios en la población, cambios en valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial así como la cada vez mayor, competencia de las empresas extranjeras, son algunos de los cambios más importantes.

Con el análisis continuo del entorno y la valoración del comportamiento del mercado y de los competidores, la gerencia integral procura analizar con una óptica más amplia, las oportunidades que se presentan, a fin de potenciar el aprovechamiento de ellas y por lo tanto, el crecimiento de la empresa.

## **6- Amenazas externas**

Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

El mecanismo de análisis de las oportunidades y el dinamismo de trabajo para conocerlas, constituye el instrumento que permite evaluar y analizar las amenazas que enfrenta la empresa, permitiendo minimizar el impacto y preparar la empresa ante las amenazas que le presenta el ambiente.

## **7- Objetivos**

Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: factibles y alcanzables (realizables), medibles, comprensibles y aceptables.

El marco de acción de la gestión empresarial estratégica posibilita delimitar y definir de forma más precisa los objetivos que la empresa debe fijarse en el corto plazo.

## **8- Estrategias**

Son los medios por los que se logran los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

El modelo gerencial estratégico procura establecer y evaluar constantemente las estrategias, que permiten en el mediano y largo plazo para lograr un acertado comportamiento de la empresa, en su respuesta a las exigencias de su entorno mediato e inmediato.

## **9- Metas**

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

La gestión empresarial estratégica procura definir, ejecutar y evaluar de forma integral y precisa, las metas que se fijan para la empresa, procurando considerar valores holísticos para la definición y evaluación de las mismas.

## **10- Políticas**

Constituyen los mecanismos mediante los cuales las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

El modelo gerencial integral pretende definir, ejecutar y evaluar las políticas, considerando una mayor cantidad de aspectos, que puedan afectar el comportamiento de la organización.

En el marco gerencial integral, las nociones señaladas constituyen elementos indispensables para comprender el proceso que se pretende analizar y permiten comprender la interacción entre cada uno de los momentos en que, para fines de análisis, se fracciona la acción empresarial.

### 1.3. El proceso de la gerencia integral

La gerencia integral, proceso que interesa analizar en esta investigación, parte del supuesto de que el administrador es un profesional colmado de conocimientos en las diversas áreas de especialización de la empresa: ha realizado estudios en finanzas, contabilidad, *marketing*, sistemas de administración gerencial, etc. Una vez desarrollada esa amplia gama de conocimientos especializados, es hora de que comience a aprender sobre lo que es la gerencia integral:

*“La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:*

- **La estrategia:** *Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.*
- **La organización:** *Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.*
- **La cultura:** *Para dinamizar la organización y animar a su gente”<sup>5</sup>.*

En vista de que el éxito o fracaso de una empresa se relaciona directamente con las acciones que realizan otras similares en aspectos tales como preferencias de los clientes, participación en el mercado o rentabilidad, la gerencia integral constituye una propuesta administrativa que *“busca una mayor competitividad de la empresa, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo”<sup>6</sup>.*

La ilustración que se expone a continuación es una conceptualización visual de lo que se comprende por gerencia integral,

---

5- *Ibid.* Pág. 4.

6- *Ibid.* Pág. 5.

**Ilustración 1.1.**  
**Representación visual de los componentes del modelo gerencial estratégico**  
**(Según Sallenave).**



Tomado de Sallenave (2002:5).

La letra  $\Sigma$  (sigma) del alfabeto griego, es más que la sumatoria de las funciones de la empresa; constituye la integración funcional de los tres ejes o pilares fundamentales que sustentan el accionar de la acción empresarial en el marco de la gerencia integral: la estrategia, la organización y la cultura.

Desde la perspectiva de Sallenave, la gerencia integral “*procede de un enfoque global, mientras que la mayoría de las escuelas de pensamiento empresarial del pasado se basaban en un enfoque parcial, funcional y sistémico*”<sup>7</sup>. Estos enfoques anteriores analizan el comportamiento de la empresa a partir del estudio fraccionado de las actividades propias de su comportamiento: problemas de *marketing*, de presupuesto, de finanzas, de inversión, de personal, etc.

El enfoque propuesto por la gerencia integral permite analizar los eventos a que se enfrenta una empresa, a esta interacción de eventos se le denomina *fenómeno empresarial*<sup>8</sup>.

El mecanismo que propone la gerencia integral para comprender de forma extensiva la *acción empresarial*, consiste en estructurar el proceso de conocimiento, de forma tal que permita adquirir un saber práctico compuesto por la sumatoria de los conceptos, las técnicas, y las herramientas. La estructuración del conocimiento a partir de estas premisas

---

7- *Ibid.* Pág. 6.

8- *Ibid.* Pág. 7.



permite no sólo preveer la acción de la empresa, sino además, elaborar una estrategia para conducirla de la mejor manera posible.

Sallenave J.P. (2002:9) sostiene:

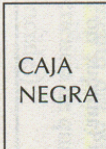
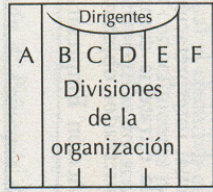
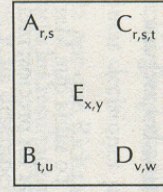
*“el proceso intelectual que ha de seguirse para entender la Acción Empresarial se basa en cinco proposiciones, a saber:*

***Proposición 1: Principio de fragmentación del conocimiento:*** *La Acción Empresarial es incomprensible en su totalidad. Admite un gran número de interpretaciones válidas o planteamientos... Admite al menos tres interpretaciones o planteamientos: 1- El planteamiento estratégico; 2-El planteamiento organizacional; 3- El planteamiento psicosociológico. De esta manera, cualquier acontecimiento en la vida de una empresa, puede ser resultado de: 1-...una selección consciente en busca de lograr objetivos definidos (interpretación estratégica); 2- ...el acontecimiento es propio de la organización “inevitable”, en razón de la estructura de la empresa y de su modo de operar (interpretación organizacional); 3- ...el resultado de un juego político de algún trueque entre los “patronos” y los sindicatos, o bien de una lucha de influencias entre los dirigentes (interpretación psicosociológico)”.*

Tal como lo explica el autor, la proposición antes mencionada amplía sustancialmente la visión mecanicista o funcionalista, en que las acciones que se realizan en una empresa tienen una correlación únicamente con su funcionamiento interno. Más allá de la visión tradicional, la concepción gerencial estratégica incorpora aspectos del entorno, el comportamiento de clientes internos y externos y la definición de una estrategia “integralmente planificada”. Reposiciona por otra parte la acción misma de la empresa y su comportamiento interno e incorpora como eje central las relaciones verticales y horizontales que se suscitan en su interior.

La ilustración que a continuación se presenta, recoge visualmente la propuesta analítica la cual plantea este postulado:

**Ilustración 1.2.**  
**Representación visual de los planteamientos del modelo gerencial estratégico**

	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO ORGANIZACIONAL	PLANTEAMIENTO PSICOSOCIOLOGICO
PARADIGMA	EMPRESA  Objetivos Alternativas Consecuencias Selección	EMPRESA  Divisiones (A → F) Objetivos Procedimientos Planes	EMPRESA  Individuos (A → D) Metas, intereses, posiciones Poderes (r → w) Participación de canales por los cuales se ejercen los poderes
LA ACCIÓN EMPRESARIAL ES ...	... el resultado de una estrategia, es decir, de una selección con miras a lograr los objetivos.	... propia de la organización. Está determinada a corto plazo por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El actual <i>modus operandi</i> de la organización (procesos, plan de trabajo);</li> </ul> y a largo plazo por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos organizacionales de la empresa</li> </ul>	... el resultado de un juego político: regateos y favores mutuos.

Tomado de Sallenave (2002:11).

Tal cual se puede ver, la comprensión del fenómeno empresarial en el campo estratégico elabora un análisis de los objetivos, las alternativas, las consecuencias y la selección de las estrategias, generando como resultado una acción empresarial que se constituye en una herramienta orientada a la obtención de objetivos.

En el campo organizacional, se generan las divisiones, partiendo de la delimitación de objetivos, procedimientos y planes, con miras a obtener, en el corto plazo, un programa de funcionamiento o *modus operandi* de la organización. La evaluación del programa se mide con el cumplimiento del plan de trabajo y los procesos que su ejecución conlleva. En el largo plazo, las acciones ejecutadas en este campo se orientan a obtener los objetivos organizacionales de la empresa.

Finalmente, en el campo psicosociológico se incorpora en el análisis la participación de los individuos en el accionar diario de la empresa, las posiciones que ocupan, su participación y los canales por los cuales ejercen los poderes en la organización. En este campo, la acción

empresarial es el resultado de un juego de relaciones donde priva el juego político, los regateos, los favores y las acciones que favorecen a unos y otros grupos.

La forma de analizar la acción empresarial, tiene una correspondencia con la ubicación del observador o el intérprete, quien desde su perspectiva realiza las valoraciones que considere pertinentes. Ahora bien, eso no quiere decir que los planteamientos sean igualmente válidos para resolver los problemas que se plantean al quehacer diario de la empresa. A partir de los objetivos o las metas propuestas, unas tienen más validez que otros. De estas consideraciones se deriva el siguiente postulado:

***“Proposición 2: Principio de isofinalidad: sostiene: a) no hay un planteamiento mejor; b) no todos los planteamientos son igualmente válidos.... (...) Visto de otra manera a) No hay una interpretación más justa que otra, sino varias maneras de ver la misma cosa (...) según la posición del observador (gerente general, dirigente, asesor, obrero, etc.) y de acuerdo a (sic) su formación... Los tres planteamientos, las tres interpretaciones y las tres “verdades”, coexisten en la Acción Empresarial”<sup>9</sup>.***

La tarea del gerente que se ubique en este modelo de gestión gerencial, consiste en desarrollar la óptica que le permita visualizar el mejor planteamiento para el desarrollo de la empresa y su supervivencia, sabiendo de antemano que no será el único, ni el que comparta la mayor cantidad de participantes de la organización.

***“Proposición 3: Principio de comprensión mínima: El administrador aspira a un grado de comprensión mínima de la Acción Empresarial y de la interacción empresa ↔ medio ambiente, que le permita tomar decisiones estratégicas satisfactorias (aunque no necesariamente óptimas)”<sup>10</sup>.***

Esta proposición supone que el administrador cuenta con la comprensión mínima de los fenómenos de la empresa y su entorno, que le permiten valorar su situación, la ubicación en el mercado y, a partir de esto, tomar las decisiones pertinentes que conduzcan a la empresa por la mejor ruta posible, en la búsqueda de sus metas.

La óptica que debe aplicar requiere de un esfuerzo que le permita saber cada día más del proceso en que se desenvuelve la empresa, las condiciones del entorno interno y externo, y las acciones y reacciones de la empresa ante los estímulos recibidos. La comprensión de

---

9- Sallenave, J, P, (2002). *Op. Cit.* Pág. 10.

10- *Ibid.* Pag. 12.

más elementos ampliará su visión, el conocimiento de la actividad en que funciona la empresa y una mayor eficiencia y eficacia en el proceso de toma de decisiones.

A partir de esta proposición, el conocimiento del impacto acción empresarial depende de la ubicación del investigador, el observador o el administrador, quien debe comprender el carácter contingente del análisis o la acción ejecutada. No hay un conocimiento de la acción empresarial en sí misma, sino que se conocen los resultados de las decisiones que se han tomado en el tiempo. Esta valoración permite rescatar el siguiente postulado:

***“Proposición 4: Principio de contingencia:** el conocimiento de la Acción Empresarial es contingente... Es decir, depende de: el momento del estudio; la experiencia de quien la estudia; los conocimientos; las motivaciones, las fuentes de información, la utilización anticipada del conocimiento... No hay conocimiento de la acción empresarial en sí misma. En el mejor de los casos se conocen los intentos, los éxitos, los fracasos del pasado que tejen la trama histórica y el esquema de referencia implícito para el futuro de la Acción Empresarial”<sup>11</sup>.*

La proposición número 5, la cual se presenta seguida de este párrafo, integra los tres niveles específicos del proceso de la acción, en donde se contempla el aspecto conceptual, que permite comprender los principios que guían el proceso de elección de una decisión y el aparato conceptual que lo sustenta; las técnicas que se utilizan derivadas de los aspectos conceptuales que enmarcan la acción empresarial asumida y finalmente, las herramientas utilizadas para concretar la acción empresarial de que se trata. El principio integrador permite tener una visión macro de las acciones emprendidas y las decisiones que las impulsan, comprendiendo que aun siendo acciones relativamente independientes, están totalmente interrelacionadas entre sí, como parte de un todo que procura la aplicación del modelo gerencial integral.

***“Proposición 5: Principio de los niveles de comprensión:** La Acción Empresarial puede ser aprehendida a tres niveles: a) A nivel conceptual: comprensión de los principios que guiaron la Acción; b) A nivel técnico: comprensión de las técnicas derivadas de los principios que permitieron formular la Acción Empresarial; c) A nivel práctico: comprensión de las herramientas que fueron utilizadas para realizar la Acción Empresarial”<sup>12</sup>.*

---

11- *Ibid.* Pág. 13.

12- *Ibid.* Pág. 14.

El papel que interesa conocer y perfilar en esta etapa de exposición, es el que debe desarrollar el gerente integral, quien debe asumir una posición que lo ubique dentro de la organización y el entorno que se maneja, en acciones separadas pero que forman parte de ese todo, como un estratega, un organizador y un líder, que son las tareas fundamentales de quien asuma una posición de dirección en cualquiera organización social, cumpliendo con la planificación de las tareas, el diseño de la organización requerida para el alcance de las metas propuestas y la conducción de acciones para alcanzar las metas propuestas.

Las tres funciones fundamentales que debe desempeñar son:

*“la primera, preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran; y la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder”<sup>13</sup>.*

En cada uno de los ámbitos de maniobra, se definen una serie de acciones que el gerente debe ejecutar y desarrollar, como parte de sus labores cotidianas.

En el marco de su papel como estratega, el gerente debe:

*“formular un marco conceptual de la situación actual de la empresa en relación con la competencia y las capacidades humanas, financieras y técnicas de la empresa; (...) luego imagina alternativas orientadas a diseñar el futuro, (...) y de allí elabora la planificación estratégica, derivada de la visión y la misión que se formule. Finalmente, el gerente debe implementar y controlar la estrategia”<sup>14</sup>.*

Esta es una de las labores de mayor relevancia, similar a la del capitán que dirige una nave: debe velar por analizar el rumbo, prever obstáculos en el camino, vigilar por el adecuado funcionamiento de los equipos y trazar la ruta que lo conducirá a alcanzar los destinos previstos, contando con la amplia gama de recursos que se requieren para lograr su objetivo.

---

13- Boston Consulting Group, citado por Sallenave, J, P, (2002). *Op. Cit.* Pág. 25.

14- Sallenave, J, P, (2002). *Op. Cit.* Pág. 26.

Como organizador, “*el gerente integral es el responsable del desempeño global de la empresa y de este desempeño depende tanto el esquema organizacional como la congruencia entre el esquema y la estrategia, para alcanzar las metas*”<sup>15</sup>.

Siguiendo el símil propuesto, el gerente integral hace las veces del capitán, que asigna el trabajo a los diferentes miembros del equipo, pero asume la responsabilidad total de conducción de la nave. Distribuye tareas, pero concentra responsabilidades.

Como líder, el gerente integral desarrolla dos actividades: la del líder propiamente dicho y la de comunicador.

*“...como comunicador debe hacer comprender a sus públicos cual es la estrategia de la empresa y por qué esta requiere determinado esquema organizacional. Como líder... influye en sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz... Tiene una doble sensibilidad, una con las personas, el líder es un jefe... un manipulador que utiliza su poder e influencia con las personas... y una sensibilidad con los objetivos de la organización, pues tiene una visión clara de las metas de la organización”*<sup>16</sup>.

Como corolario para la adecuada implementación y funcionamiento del modelo gerencial integral, es importante rescatar algunas recomendaciones que expone Dezerega<sup>17</sup>, quien diferencia doce pasos, a saber:

*“1. Definir los negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, precisando también en que negocios no se quiere estar, requiere: Segmentar, entender y describir ingeniosamente a nuestros principales clientes y consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo,*

*2. Definir la situación deseada o el propósito estratégico a lograr.*

*3. Efectuar indagaciones externas, formulando hipótesis acerca de los actores relevantes y los escenarios o entornos macro y micro empresariales en que se desenvolverían las acciones tendientes a alcanzar la situación deseada, en los negocios de interés.*

*4. Efectuar indagaciones internas a fin de identificar y evaluar los medios o recursos estratégicos claves (competencias medulares, procesos medulares y activos estratégicos) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar lo mucho que se quiere (Metas) frente a los desafiantes escenarios visualizados (Oportunidades y Amenazas).*

---

15- *Ibid.* Pág. 31.

16- *Ibid.* Pág. 32.

17- Dezerega, C, V, (2003). *Innovación en gerencia estratégica de empresas* (1<sup>era</sup> edición). Venezuela: Instituto Venezolano de Coaching (IVC). Pág. 7.

5. *Diseñar estrategias medulares con el fin de diseñar cómo lograr con lo poco que tenemos y lo mucho que necesitamos -frente a los desafiantes entornos que se vislumbran- lo mucho que queremos, en los negocios en que nos interesa ganar.*

6. *Formular planes generales de acción que contemplen el conjunto de actividades secuenciales y paralelas que todas y cada una de las estrategias requiera, para llevarse exitosamente a cabo, en un clima desafiante y armonioso: incluye las actividades para presupuestar y obtener los recursos necesarios y no disponibles.*

7. *Formular programas específicos de acción definiendo y estimando en función del tiempo todos y cada uno de los recursos no monetarios necesarios versus los disponibles, para llevar adelante todos y cada uno de los planes, incluso los recursos para conseguir los recursos necesarios y no disponibles, en concordancia con el paso anterior. También deben estimarse los costos unitarios por unidad de tiempo, de los recursos necesarios, estén disponibles o no lo estén.*

8. *Formular macro presupuestos estratégicos estimando en función del tiempo -y plena concordancia con los pasos anteriores- el impacto de estrategias, planes y programas en las ventas e ingresos, y en las inversiones, costos, gastos, intereses, impuestos y egresos.*

9. *Ajustar la Organización.*

10. *Dinamizar la acción incentivando, coordinando y liderando las acciones planificadas.*

11. *Valorar y analizar estratégicamente la situación, en forma periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten.*

12. *Ajustar estratégicamente la gestión, proceso que consiste -previa interpretación y explicación de la situación que se estime más válida- en el diseño de los ajustes pertinentes, estimando tanto el tiempo necesario para que ellos den resultados como los costos que su diseño y ejecución implicarían, y el impacto que los ajustes tendrían en la situación que se intenta hacer gobernable: es importante tener presente las defensas organizacionales y la resistencia al cambio que de ellas derivan, ya que puede acontecer que los desplazamientos favorables que estemos logrando -hacia lo que queremos lograr- desaparezcan abrupta o progresivamente antes que nuestra intervención logre un desplazamiento completo que sea sostenible en el tiempo<sup>18</sup>.*

El seguimiento de estas doce recomendaciones, sobre las cuales existe acuerdo de que cuyo seguimiento constituye si no la clave del éxito, si la primera piedra para lograr constituir una empresa exitosa, constituyen fases indispensables para desarrollar y sustentar las decisiones de los responsables de ejecutar las acciones empresariales.

---

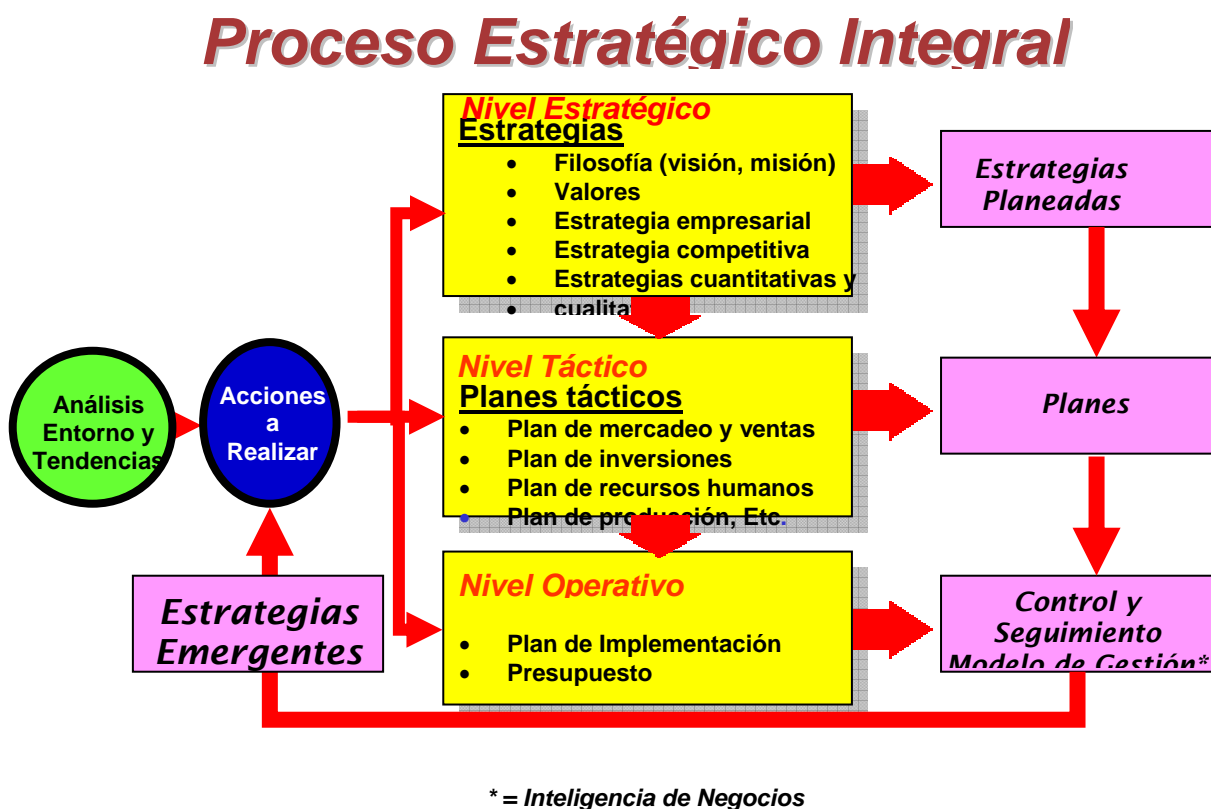
18- *Ibid.* Pág. 36.

## 1.4. El modelo de la gerencia integral

La ilustración que a continuación se expone, constituye un modelo visual del proceso estratégico, concebido como un proceso continuo, que se inicia desde el análisis del entorno, para definir las acciones a realizar y derivarlas en tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. Del primer nivel –el estratégico–, deriva la concepción, el diseño y la elaboración de las estrategias; del nivel táctico derivan los planes tácticos y del operativo los planes de implementación, ejecución, el control y el seguimiento del modelo de gestión.

Como parte del proceso, aunque no por ello menos importante, se planifican y desarrollan las estrategias emergentes y con ello reiniciar el proceso de concepción, diseño, implementación y seguimiento de un ciclo virtuoso de análisis, ingenio, implementación, control y seguimiento.

Ilustración 1.3.



**Fuente:** Filminas del curso impartido por el Profesor Juan Quirós Sáenz M.B.A. Universidad de Costa Rica, 2004.



La ilustración anterior recoge *grosso modo*, los flujos de acciones y decisiones que se producen en el proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones en el modelo gerencial integral. Constituye un elemento que conjunta aspectos de la más diversa índole desarrollando y aplicando las herramientas que permiten realizar un análisis general del modelo de gestión gerencial integral.

La definición de la acción empresarial como un proceso, constituye uno de los aspectos a retomar en el desarrollo de este informe.

### **1.5. Beneficios de la gerencia integral**

El modelo gerencial integral, tal como se venido mencionado, tiene múltiples beneficios en su aplicación.

Según se aprecia en la ilustración anterior, considera como punto de partida el análisis del entorno y las tendencias que se manifiestan en el mercado, realizando un estudio pormenorizado de situación de la empresa, clientes y competidores, a fin de tener absolutamente visualizado el campo de maniobras en que se desarrolla la actividad empresarial.

Una vez efectuado este ejercicio, se diseñan las actividades que se ejecutan para llevar adelante la acción empresarial, producto de los análisis realizados.

El siguiente paso se inicia de la definición de las estrategias, que permiten enfrentar las situaciones identificadas en el análisis del entorno y la decisión respecto a las acciones a realizar. Las estrategias se definen a partir de la visión y la misión de la empresa y los valores que la guían y son el punto de partida para establecer la estrategia empresarial, la competitiva y, las estrategias cuantitativas y cualitativas. Tal como se aprecia, el planteamiento de las estrategias es resultado no sólo de los aspectos meramente técnicos o empresariales sistémicos, sino que involucran aspectos sociolaborales, ambientales, del clima organizacional, etc.

Las estrategias se estructuran en un nivel táctico en planes, que responden a cada una de las instancias funcionales de la empresa: ventas, inversiones, recursos humanos, producción, finanzas o investigación. Sin embargo, no se analizan, diseñan o ejecutan sin considerar los

aspectos ambientales sociales o laborales, ni son planes terminados e inmutables, sino que son constantemente controlados y modificados, a partir de la interacción constante de la ejecución de los planes, conforme se ejecuta la acción empresarial.

Del nivel táctico se pasa al nivel operativo, que elabora los planes de ejecución e implementación de los planes diseñados y ejecutados, presupuestando a la vez cada una de las acciones planificadas.

Los procesos de control y seguimiento, la evaluación constante del proceso y la elaboración de estrategias emergentes brindan en el campo de la gerencia integral, una mayor flexibilidad a la organización, para responder a las exigencias del entorno.

El proceso concibe a la organización, no como un ente construido, sino como un sistema vivo, en movimiento y constante crecimiento, en un círculo virtuoso que le permite alcanzar la meta por excelencia de las empresas: obtener utilidades para los socios.

El modelo de gerencial integral, es el instrumento de análisis que se desarrolla en este informe, con el fin de examinar desde esta perspectiva, las acciones empresariales ejecutadas en la empresa QAISA y diseñar a partir de este modelo de análisis, un programa de modelo gerencial para ser aplicado en la empresa entre el 2005 y el 2008.

En este capítulo se ha realizado un esbozo general de la herramienta teórica que se utilizará para desarrollar la presente investigación.

Seguidamente se realizará una descripción del modelo gerencial aplicado en QAISA durante los años de funcionamiento, a fin de realizar una aproximación al esquema de funcionamiento de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **QAISA Y SU MODELO GERENCIAL**

## **CAPÍTULO II: QAISA y su modelo gerencial**

### **2.1. ¿Qué es y cómo funciona QAISA?**

Químicos Auxiliares para la Industria S.A. (QAISA), es una empresa costarricense, dedicada a la venta de resina epóxica y al desarrollo de productos químicos utilizados en el proceso para el pretratamiento de metales.

QAISA inicia sus labores en el año de 1993, con el principal objetivo de satisfacer la demanda de resina en el mercado nacional. Con el tiempo su ámbito de acción se ha extendido hacia Centroamérica, México y el Caribe.

En sus inicios, la actividad de la empresa se circunscribía a la venta de la pintura en polvo. Con el tiempo se observó la posibilidad de ampliar su oferta, desarrollando y comercializando productos químicos utilizados en el proceso de pretratamiento de superficies metálicas. De esta manera se diversifica su actividad comercial, sin perder el enfoque de la empresa.

En la actualidad, la empresa comercializa por año aproximadamente unas 800 toneladas de resina en polvo y la fabricación y comercialización de productos químicos alcanza aproximadamente entre 90 y 100 toneladas, en el mismo período. A la canasta de productos ofertados se han adicionado equipos de aplicación de resinas y otros equipos de medición durante el proceso industrial, cuya venta es menor y puede alcanzar entre 20 a 40 mil dólares al año.

La credibilidad y la confianza por el trabajo desarrollado hasta el 2005, ha permitido establecer alianzas estratégicas con prestigiosas marcas internacionales, cuya actividad se relaciona directamente con la industria metalmecánica.

Además de las actividades propias de QAISA, la empresa es la representante para Centroamérica, El Caribe y México, de firmas comerciales transnacionales tales como: Rohm and Haas España S.A. y BAINTEC. Ambas radicadas en España y fabricantes de pintura en polvo y de cabinas de aplicación de la resina respectivamente. Además representa a las empresas Wagner Systems Inc. y Amibérica, ubicadas en Estados Unidos. Wagner Systems Inc. es fabricante de equipos de aplicación de resina y Amibérica

fabricante de sistemas automatizados de transporte y equipos para la polimerización de las resinas.

Recientemente la empresa firmó un contrato de representación exclusiva para Centroamérica, Colombia y Venezuela, con la transnacional estadounidense Bulk Chemicals Inc., dedicada a la investigación y al desarrollo de fosfatos, sellos, desengrasantes y limpiadores para metales. Este contrato le permite también comercializar el producto en México, donde se encuentra una empresa de reciente creación, que es la representación de QAISA en ese país, la empresa se denomina Químicos Auxiliares para la Industria de México S.A. de C.V. (QAIMSA).

Con el propósito de cumplir a cabalidad sus objetivos la empresa ofrece entre sus principales servicios los siguientes:

#### **Asistencia Técnica**

QAISA cuenta con profesionales en Química e Ingeniería Química, quienes se han especializado en los procesos de la industria metalmeccánica. Estos profesionales brindan el servicio al cliente, mediante la realización de visitas periódicas y a solicitud expresa del cliente, cuando éste lo requiera. Además, se preparan e imparten cursos de capacitación dirigidos al personal de planta, con el fin de ampliar el conocimiento y el control de cada una de las etapas del proceso.

#### **Control de Calidad**

QAISA cuenta con un laboratorio equipado para la realización de pruebas, a fin de evaluar la calidad obtenida en las diferentes etapas de lacado y la calidad de los productos terminados. El laboratorio de control de calidad por otra parte, aplica estrictos controles de calidad a los productos formulados y fabricados en planta para garantizar a sus clientes la óptima calidad y desempeño en los procesos de pretratamiento.

## **Investigación y Desarrollo**

El laboratorio de QAISA cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo de nuevos productos, que procuran ofrecerle al mercado y los clientes soluciones específicas a sus problemas particulares, con el fin de satisfacer los requerimientos técnicos a la medida de su planta industrial.

### **2.1.2. Misión y visión**

La Gerencia General, conjuntamente con las unidades operativas de la empresa, ha establecido como misión de la empresa, la siguiente:

**Misión:** “Consolidarse como la empresa internacional más innovadora y dinámica en la investigación, fabricación y comercialización de productos para la industria metalmecánica, comprometida con la satisfacción total de sus clientes, la realización de su personal, el respeto al medio ambiente y la optimización del retorno sobre su capital”.

A partir de la misión, la empresa define su visión en los siguientes términos:

**Visión:** “Consolidar el liderazgo en los mercados de Centroamérica, México y el Caribe, fortaleciendo su posición como competidor reconocido en el ámbito regional, ofreciendo productos y servicios técnicos especializados que se transformen en un valor agregado a nuestros clientes”.

En resumen, los aspectos más relevantes y primordiales para el desempeño de la organización son los siguientes:

- Consolidación internacional.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Satisfacción total a sus clientes.
- Satisfacción total del personal que labora en la empresa.
- Desempeño de funciones por personal capacitado.
- Liderazgo en la industria metalmecánica.
- Generar utilidades para los propietarios.

### **2.1.3. Actividades que desempeña la empresa**

A continuación se exponen las principales actividades que desempeña la empresa vinculadas con la fabricación de productos químicos y la comercialización de resinas en polvo.

#### **2.1.3.1. Productos**

La empresa ha desarrollado una serie de productos orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes. El desarrollo de los productos y el ajuste particular a la atención de la problemática de cada cliente, se realiza utilizando la tecnología y las materias primas adecuadas.

##### **Productos químicos:**

##### **Productos para pretratamiento**

Son los productos usados para limpiar, desoxidar y preparar las piezas para recibir la pintura.

##### **Abrillantadores**

Desarrollados a partir de varios productos químicos, se aplica a los metales con el fin de brindarle un mayor brillo a la pintura.

##### **Aditivos**

Se aplican a los baños de pretratamiento previos a la pintura con el fin de proporcionar a la pintura un mejor anclaje.

##### **Desengrasantes**

Desarrollados a partir de varios productos químicos, se aplican a los metales, previo a la pintura, con el fin de eliminar las grasas adheridas a la placa metálica. Estas grasas se aplican como protección para que el metal no se oxide durante su transporte.

## **Desoxidantes**

Desarrollados a partir de varios productos químicos, y se aplica a los metales con el fin eliminar el óxido que se produce en los metales durante el proceso de transporte y/o almacenamiento. El desoxidado se realiza previo al inicio del proceso de transformación industrial.

## **Fosfatos**

Se aplican a los metales con el fin de formar una capa protectora que promueva una mayor adherencia, una mayor resistencia a la corrosión y mejor anclaje de la pintura.

## **Pasivadores**

Se aplican a los metales en la etapa final del fosfatizado, previo al proceso de pintura, con el fin de reducir al máximo el potencial de oxidación de los metales.

## **Removedores de pintura**

Se aplican a los metales con el fin de remover la pintura o los residuos de revestimiento que desean eliminarse.

## **Limpiador para aluminio**

Se aplica al aluminio con el fin de preparar la superficie, generando las condiciones de limpieza y porosidad requeridas para lograr el mejor anclaje de la pintura.

## **Pintura en Polvo**

Es un recubrimiento orgánico formulado con resinas y pigmentos que por su naturaleza se aplican como un sólido finamente dividido, con un tamaño de partícula medio de 40  $\mu\text{m}$ , que se transfiere a la superficie donde se aplicará la pintura, mediante el uso de equipos electrostáticos. Una vez aplicada sobre la parte metálica, ésta se lleva a un horno en donde la pintura se hornea o polimeriza a 200°C por 20 minutos, ya sea en horno de convección forzada o infrarrojo. Con el proceso de polimerizado, la pintura alcanza las propiedades finales de apariencia y protección.



### **2.1.3.2. Equipos de pretratamiento y aplicación complementarios:**

**Sistema de transportación:** son los equipos que movilizan la pieza por las diferentes etapas del proceso.

**Equipo de aplicación:** Está compuesto por la pistola, una fuente de energía electrostática, una bomba de transferencia y un alimentador de polvo.

**Cabina de aplicación:** está compuesta por un túnel, un sistema de recolección y reciclaje del polvo y un depósito alimentador.

**Hornos de secado y de polimerización:** El horno de secado elimina la humedad presente en la pieza posterior a la etapa de pretratamiento. En algunos casos se seca en el mismo horno de polimerizado. En el horno de polimerizado, la pintura se funde, nivela y reacciona entre sí, creando una barrera sólida que aísla al metal de los factores de corrosión externos;. Durante el proceso de polimerizado, la pieza se calienta a una temperatura homogénea durante unos 20 minutos a 200 °C.

**Equipos de medición y respaldo al proceso:** son los equipos que permiten asegurar que el acabado final de la pintura es el mejor. Entre ellos están el medidor de brillo de resina, medidores de espesores, los cuales permiten medir el espesor de la capa de resina aplicada en la pieza de metal, durómetros que evalúan la dureza de la capa de resina una vez polimerizada, etc.

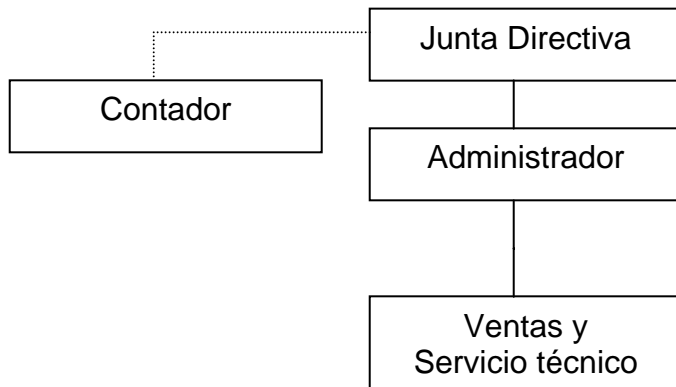
### **2.1.3.3. Organización**

Para poder referirse a la organización de QAISA y con fin de comprender la evolución experimentada por la empresa en los últimos años, es importante realizar un recuento histórico de la estructura organizativa prevaleciente hasta el 2002.

Desde 1993, año de fundación de QAISA, la empresa se organizaba de la siguiente forma:

**Ilustración 2-1.**

**Organigrama de funcionamiento de QAISA hasta el año 2002.**



La Junta Directiva designaba a un Administrador de la Empresa y éste era el responsable de coordinar los aspectos administrativos y el seguimiento a la logística de importaciones de los productos tanto para la venta nacional, como para los clientes centroamericanos.

La administradora que trabajó hasta el 2002, se encargaba de realizar labores varias, conjuntamente con una secretaria, tales como las órdenes de emisión de pagos, la órdenes de compra o de manejo de valores de la empresa. Sin embargo, no ejercía la representación legal, no estaba autorizada a firmar documentos oficiales, ni firmaba los cheques de la empresa.

Las labores técnicas eran desarrolladas por Ingenieros Químicos y por Químicos, que se encargaban de visitar clientes y de buscar oportunidades de negocio ante las necesidades que los mismos clientes planteaban.

Se puede decir que por esas fechas, la empresa contaba con un área técnica con bastante desarrollo, ofreciendo productos varios para una importante cantidad de clientes nacionales e internacionales. Sin embargo, tenía un poco desarrollo institucional.

En agosto de 2002, se da un cambio en la Junta Directiva, se produce una reestructuración en el capital accionario y se decide reformar la empresa, a fin de darle más dinamismo y ajustar el desarrollo administrativo al crecimiento técnico que se había suscitado.

A partir del 2002 hasta el 2005, la empresa ha experimentado su más alto nivel de crecimiento, ampliando su oferta de productos e incrementando su facturación. Esto le ha permitido obtener una dinámica reconocida internacionalmente que la ha constituido en líder en el área de la venta de resinas en polvo y productos químicos para la industria metalmeccánica.

Con el afán de hacer frente a los retos que plantea el mercado, se promovió una transformación de la estructura operacional de la empresa. A partir de este cambio, la estructura organizacional de QAISA está dirigida al más alto nivel por la Gerencia General y la Gerencia Técnica.

A la Gerencia General reportan directamente tres áreas:

Área Financiera y Contable: encargada de las labores contables y financieras.

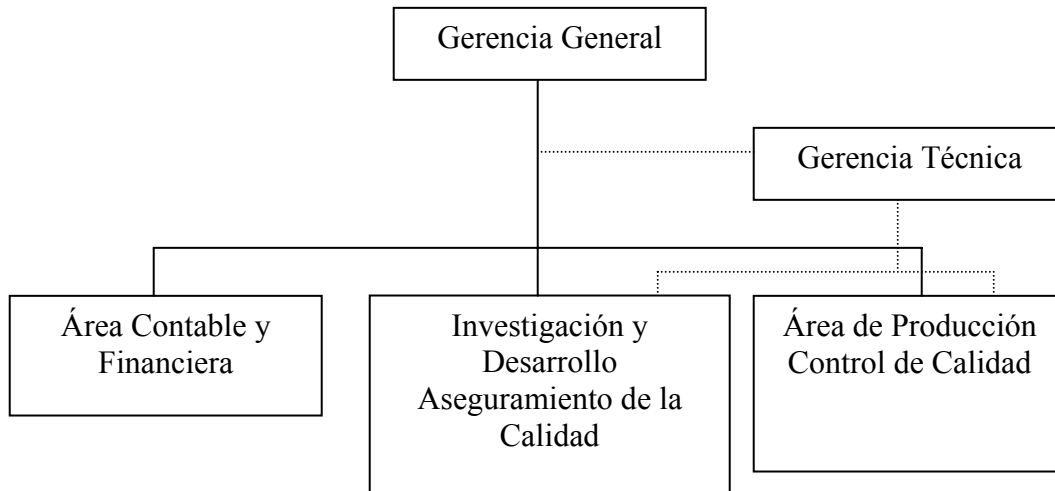
Área de Aseguramiento de la Calidad: se encarga del manejo de los procesos de mejoramiento continuo de la empresa.

Área de Producción: responsable de todas las labores de manufactura y preparación de productos. Se incluye en esta área el control de calidad de los productos terminados.

Los aspectos relacionados con características técnicas son reportados y coordinados directamente por la Gerencia Técnica, que es la instancia superior que vela por el cumplimiento de las normas, calidad y requerimientos específicos para cada cliente. Además esta bastante involucrada en la orientación del desarrollo de productos nuevos.

A continuación se muestra el organigrama que refleja la estructura de la empresa actualmente.

**Ilustración 2-2.**  
**Organigrama de funcionamiento actual de QAISA.**



**2.2. Descripción del modelo gerencial**

Tal como se puede observar en el organigrama, la Gerencia General de QAISA es el órgano superior jerárquico de la empresa. Se encarga específicamente de coordinar las labores administrativas, evaluar conjuntamente con los responsables del Área Contable, el desempeño económico y financiero de la empresa.

Por otra parte, coordina y evalúa conjuntamente con la Gerencia Técnica, las actividades de Investigación y Desarrollo y las labores desarrolladas por el Área de Producción, a fin de determinar el alcance de las metas establecidas en las ventas y el desempeño funcional de las unidades operativas de carácter técnico.

Mediante la comunicación constante con los responsables de cada una de las áreas operativas, la Gerencia General evalúa continuamente el funcionamiento de las unidades operativas y el desempeño de las actividades.

En términos generales, cada uno de los responsables de las áreas de trabajo, desarrolla sus actividades independientemente. De alguna manera se puede afirmar que se ha aplicado

empírica pero exitosamente un proceso de *empoderamiento* de los empleados, que desarrollan sus actividades con la mayor libertad y el ejercicio de su profesión.

Tanto la Gerencia General como la Gerencia Técnica establecen las reuniones de coordinación y evaluación pertinentes, que permiten analizar la situación de la empresa en su entorno interno y externo, el cumplimiento de las tareas y la definición de metas para cada una de las unidades operativas. Estas reuniones se programan semanal o mensualmente, según se considere necesario, sin que prevalezca una periodicidad establecida entre una y otra sesión de trabajo.

A pesar de que la empresa hoy está mejor preparada para enfrentar los retos que impone su crecimiento, es necesario indicar que hasta hace poco, la administración de QAISA se ejercía a partir de conocimientos empíricos y como producto de la percepción y la experiencia, desarrollada por la Gerencia General y la Gerencia Técnica.

Con el crecimiento de la empresa, se vio la necesidad de profesionalizar el proceso gerencial, estudiando esquemas de desarrollo estratégico que posibilitaran una mayor y mejor capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado. De tal manera que, para alcanzar este propósito, la Gerencia General y la Gerencia Técnica han iniciado una serie de procesos orientados a brindarle a la empresa las herramientas para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia.

La Gerencia General por su parte, ha implementado de unos meses a la fecha, una serie de transformaciones conducentes a obtener la Certificación ISO 9001-2000. Ante esta situación se han documentado procesos que procuran por una parte, cumplir las exigencias que impone la norma y por otra, considerada la más importante, la necesidad de que el conocimiento en el manejo de cada uno de los procesos se realice como una acción institucional, transfiriendo el conocimiento y la experiencia de cada uno de los encargados de las áreas respectivas, a un conocimiento institucional, que garantice el mejor funcionamiento de la empresa sin depender estrictamente de individuos particulares.

Con el ánimo de fortalecer el desarrollo interno en la empresa y facilitar el uso de herramientas para un mejor desempeño de los colaboradores, se procedió a invertir en la adquisición de un moderno sistema de cómputo, que cuenta con el siguiente equipo:

\*) Un servidor para Intranet<sup>19</sup>, con las siguientes características: procesador *Pentium Intel Xeon* de 2.4 Ghz, 2 memorias de 256 MB<sup>20</sup>, 2 discos duros *Seagate* de 36.0 GB<sup>21</sup> cada uno, tarjeta madre ATX, unidad de *diskette*, unidad de CD-ROM, Sistema operativo *Windows 2000*.

\*) Un servidor para la Internet de la empresa, que cumple con las siguientes características: procesador *Pentium IV*, 256 MB de memoria, disco duro de 40 GB, tarjeta madre ATX, tarjeta de video AGP, entre otros. En este equipo se administra el sistema de información con que cuenta la empresa.

\*) Cuatro computadoras de escritorio, utilizadas por el personal administrativo; y las cuales cuentan con las siguientes especificaciones: procesador *Pentium III*, memoria de 64 MB, disco duro de 20 GB, entre otros.

\*) Cuatro computadores portátiles para uso de técnicos, que cuentan con las siguientes especificaciones: procesador *Pentium 4*, memoria de 640 MB, discos duros de 40 GB, equipados con el software requerido para realizar trabajos de termografías y demás actividades de tipo técnico que se requieren para valorar el funcionamiento de hornos de polimerización y demás equipos de planta.

Este equipo brinda el apoyo tecnológico que requieren las diversas unidades para el desempeño de sus tareas.

Por otra parte para promover el ordenamiento contable de la empresa, se sustituyó el contador que realizaba sus labores a destajo, por otro a tiempo completo. Esta labor hasta hace más de un año, era realizada por una profesional de contaduría que trabajaba a destajo. A mediados del año 2003 se contrató un contador de planta con el fin de que velara por la organización de la materia contable.

Con la contratación del contador y el incremento del manejo de la información se detectó la necesidad de adquirir un sistema informático de contabilidad, que permitiera organizar con la ayuda tecnológica, la información contable. El sistema informático desarrollado por módulos, permite dar seguimiento al proceso contable. El procesamiento de la información

---

19- Intranet: red establecida para el ámbito interno de la empresa. Tecnología de red para comunicarse sólo con el personal de la empresa.

20- MB: (*MegaBytes*), unidad de almacenamiento comúnmente usada en computación.

21- GB: (*GigaBytes*), unidad de almacenamiento comúnmente usada en computación.

se inicia con la facturación. A partir de la afectación de este módulo, se efectúan automáticamente los movimientos respectivos en el módulo de bancos, cuentas por cobrar o por pagar, inventarios, etc. En la actualidad este sistema funciona exitosamente y se siguen desarrollando e incorporando módulos que permitan procesar más y mayor información de tipo financiera, que constituya un mejor soporte para el proceso de toma de decisiones gerenciales.

En el mismo campo, pero en el área de interconectividad, la empresa pasó de tener un sistema de conexión telefónica a Internet, a contar con un sistema de cable módem, cuyo servicio es adquirido a la empresa AMNET, y consiste en un paquete empresarial de 2 vías, con una capacidad de transmisión de 128/64 MB.

Con la incorporación de estas dos tecnologías, se ha adquirido un dominio denominado [www.qaisa.com](http://www.qaisa.com), y un sistema de cuentas de correo electrónico para cada uno de los empleados, a fin de rediseñar los procesos de intercambio de información y hacer más eficiente la comunicación y la coordinación de la organización.

Actualmente se cuenta con una página en Internet con información general para el público. Sin embargo, se está desarrollando un sistema en el campo del *E-Business*<sup>22</sup>, que pretende implementar un sistema de CRM (*Customer relationship management*<sup>23</sup>), orientado a proveerle a los clientes la posibilidad de conocer mediante la red Internet, información variada de su interés, tal como la existencia de los inventarios de productos que utilizan, y que se mantienen almacenadas en las bodegas de Costa Rica, la cotización de sus productos de acuerdo con los precios y cantidades requeridas, sin necesidad de acudir a llamadas telefónicas internacionales, la transmisión de pedidos de productos, etc. Este sistema se alimenta con la información histórica que se maneja en la base de datos de la empresa.

Por su parte, la Gerencia Técnica se ha dado a la tarea de buscar nuevas alternativas de negocio para la empresa.

---

22- De esta forma se denomina a los negocios que funcionan utilizando Internet como plataforma de operación.

23- El sistema de manejo de las relaciones con los clientes consiste en una ayuda tecnológica que permite tener un conocimiento organizado y detallado de las características particulares de cada cliente de la empresa, incluyendo los productos ofrecidos, los precios, sus preferencias y demás particularidades.

Además se ha fortalecido la presencia del personal técnico en el área centroamericana, realizando visitas periódicas a los clientes, y brindándoles el soporte técnico que requieren, a fin de consolidar la alianza comercial y evitar que la competencia encuentre espacios de penetración con sus productos. Las inversiones en equipo para realizar estas tareas no se han hecho esperar y se cuenta con los implementos necesarios como medidores de espesor, brillómetros, durómetros, medidores de temperatura en el horno de polimerizado, etc., que permiten realizar las mediciones pertinentes para valorar el desempeño de cada parte del proceso productivo de los clientes. Después de cada visita se emite un informe al cliente, que se le remite mediante vía electrónica a fin de dejar constancia de los análisis y los problemas identificados, así como las recomendaciones orientadas a resolverlos.

En el campo de la Investigación y Desarrollo, se realizan esfuerzos para incluir una mayor cantidad de productos a la canasta que ofrece la empresa o bien realizar análisis para bajar costos en la fabricación de los existentes. Cada producto se orienta, mediante una atención personalizada, a satisfacer una necesidad de un conjunto específico de clientes, en relación con situaciones problemáticas que se puedan presentar durante los procesos de pretratamiento o el inadecuado anclaje de la resina en la placa metálica. Este resta durabilidad al sistema de protección contra la corrosión, que es lo que en definitiva realiza la resina en polvo.

Para un mejor desempeño en este campo, hace aproximadamente diez meses se incorporó una profesional en Química, que se encarga de realizar las labores propias de su unidad de trabajo. Para tal efecto se cuenta con el equipo necesario para realizar investigación, tal como un horno para laboratorio, equipos electrostáticos para la aplicación de resina, equipos para pretratamiento y análisis de los baños de desengrasantes, sellos y fosfatos. En la actualidad se analizan alternativas para nuevos fosfatos y sellos. El área de desarrollo de mayor importancia es la vinculada con la industria del aluminio, que es de igual manera la de mayor crecimiento en el mercado.

Para introducirse seriamente en las actividades que se vinculan a este campo, recientemente se adquirió un microscopio electrónico con una cámara que le permite enviar imágenes a una computadora y valorar con el software indicado los niveles de desgaste que generan los productos químicos, lo que posibilita un mejor anclaje de la resina en la pieza metálica. De



igual manera se han establecido convenios de cooperación con investigadores europeos y autoridades en el campo, a fin de trasladar su conocimiento a la experiencia en Centro América y desarrollar oportunidades de negocios serios en esta área.

Asimismo, la Unidad de Investigación y Desarrollo realiza esfuerzos para introducir a la Empresa dentro de un proceso de acreditación bajo la Norma ISO 9001-2000.

Otro campo de trabajo de la empresa es el de la fabricación y exportación de productos químicos. Estos productos se fabrican en Costa Rica, con fórmulas desarrolladas en la mayoría de los casos por los investigadores de la empresa o bien, con algunas fórmulas adquiridas de empresas de México y España, que han sido modificadas de acuerdo con los requerimientos de los clientes. El proceso de investigación y desarrollo se realiza en los laboratorios de la empresa, el proceso de fabricación se contrata a una empresa que maquila el producto y lo pone a disposición de QAISA para realizar la exportación.

Para ejecutar el proceso de fabricación de productos, se ha resuelto recurrir a un proceso de “outsourcing”, el cual según Jofré A. (2002) consiste en:

*“un modelo de administración en que la empresa procura contratar servicios o productos intermedios o finales, a otras empresas o personas especializadas, en lugar de fabricarlos por cuenta propia”<sup>24</sup>.*

Este sistema para el caso de QAISA, tiene la ventaja de que el proceso de fabricación de productos es un costo variable, que depende de las órdenes de compra cursadas por los clientes y no debe mantener, como costo fijo, la existencia de activos o planillas, que le resultaría una exigencia mayor en la disposición de efectivo de la empresa.

En el momento en que se intensificaron las exportaciones, se observó la necesidad de iniciar un proceso de control de la calidad del producto terminado. Para lograr este propósito en agosto de 2003 se invirtió en la adquisición del 50% de las acciones de la empresa que realizaba las tareas de maquilado de producto y como parte de la estrategia de aseguramiento, se desplazó a una profesional en Ingeniería Química a la planta a fin de que

---

24- Jofré, V. Arturo (1999). **Enfoques Gerenciales Modernos**. San José: Ediciones Delphi, pags. 95 y siguientes.

la experiencia desarrollada en el laboratorio de investigación se trasladara a la planta de producción. La empresa denominada Soluciones Químicas para la Industria S.A. (Solquisa), es la encargada de maquilar los productos químicos que vende QAISA. Para este efecto, se emite una orden de fabricación por el producto requerido para la exportación y la empresa entrega el producto terminado, empacado y embalado, de acuerdo con los parámetros establecidos por QAISA y por el transportista, para garantizar que el producto llegue en óptimas condiciones al destinatario final.

Finalmente, en el campo de la ampliación de mercados, la Gerencia Técnica ha realizado visitas a clientes potenciales de México, Colombia, Venezuela y Brasil, a fin de conocer sus necesidades y ofrecer la experiencia desarrollada en el campo, en los mercados centroamericanos. Este esfuerzo ha desembocado en las primeras exportaciones realizadas a México a finales del 2004 y en la primera exportación que se realiza a Colombia a finales del mes de marzo de 2005. La expectativa es realizar la primera exportación a Venezuela antes de que finalice el primer semestre de este mismo año.

### **2.3. El entorno: clientes y competidores de QAISA**

#### **Los clientes:**

A lo largo de más de diez años de actividad comercial, QAISA ha desarrollado una alianza con clientes de México, Centroamérica, Panamá y Colombia. La cartera de clientes por país, está integrada de la siguiente manera:

**Tabla 2-1.**  
**Lista de clientes actuales de QAISA.**

<b>PAÍS</b>	<b>CLIENTES</b>
Costa Rica	ATLAS INDUSTRIAL, CILGAS, DIMMSA, EATON CONTROLES IND. S.A., EXTRALUM, EUROMOBILIA, FAMEX S.A., LORES, METALES DECORATIVOS, METALCO, METÁLICA IMPERIO, METALIN, PERFILES RANURADOS, PRODUCTOS COMUNI, REFRIGERACIÓN WIMMER, SERPIMETAL, SILVANA S.A., TERRAMIX, TUBOTICO
Panamá	ALPAN, DECOLOSAL, DECOMETAL, ETERNA S.A., INFUSA
Honduras	SUMINISTROS ELÉCTRICOS, MANUFACTURAS DEL TRÓPICO.
El Salvador	ALDECA, CETRON DE EL SALVADOR, HECASA
Guatemala	APRISA, INDUSTRIA NACIONAL SUPLIDORA, ALDANA, VYPACO
México	ATYDSA, EXTRUSIONES METÁLICAS
Colombia	REVICOL

En su mayoría, los clientes han comprado el paquete tecnológico que ofrece QAISA, a saber: la resina en polvo, los productos de pretratamiento de metales y en la mayoría de los casos, los equipos de aplicación de la resina.

Como valor agregado, de diferenciación del producto, QAISA ofrece de forma gratuita el servicio técnico en las diversas áreas del proceso industrial.

Las visitas periódicas de técnicos a las plantas han permitido desarrollar una relación cercana con los ingenieros encargados de los procesos productivos y con los dueños de las fábricas, lo que ha posibilitado mantener una cartera de clientes estable y duradera.

### **La competencia**

Entre los principales competidores de QAISA según el área de actividad, se identifican los siguientes:

En el área de la comercialización de la pintura en polvo:

- Sherwin Williams, U.S.A.
- Dupont, Colombia.
- Dupont, México.
- Vitrocoat, México.
- Pintuco, Colombia.
- Govessan América.
- Akzo Nobel, U.S.A.
- Akzo Nobel, México.
- Pinturas Para México

La mayoría de los competidores, a pesar de manejar productos a menores costos, aunque de menor calidad, no han logrado establecer una logística que les permita competir con precio y calidad con el fabricado por Rohm and Haas España y distribuido por QAISA. Por otra parte, generalmente los intentos de captar una cuota del mercado no han sido acompañados con una estrategia de servicio técnico, vital en el desarrollo del negocio, lo que ha permitido hacer fracasar las incursiones suscitadas y la recuperación de los clientes en que han logrado temporalmente retirar de la cartera de la empresa.

A continuación se muestra la distribución del mercado de la resina en polvo en el área centroamericana.

**Tabla 2-2.**

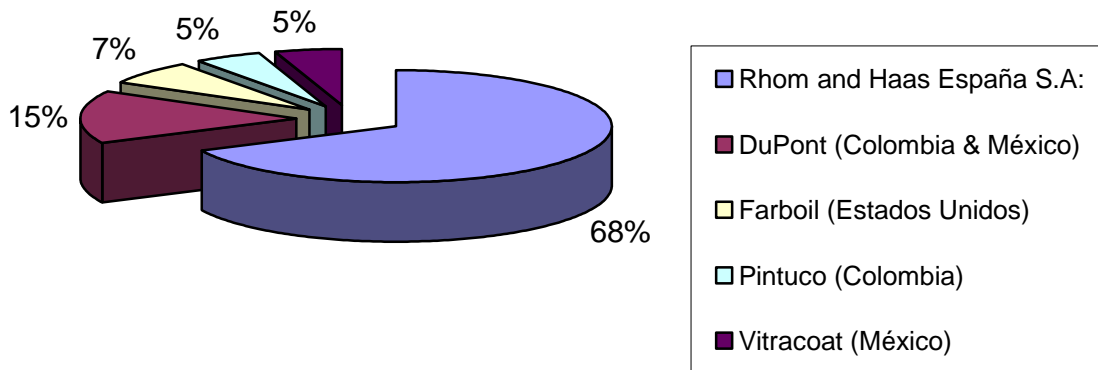
**Distribución del mercado de la resina en polvo en Centroamérica.**

**Año 2004.**

	<b>Distribución relativa</b>	<b>Distribución absoluta (en toneladas)</b>
Rhom and Haas España S.A:	67.91%	800
DuPont (Colombia & México)	15.28%	180
Farboil (Estados Unidos)	6.79%	80
Pintuco (Colombia)	5.01%	59
Vitracoat (México)	5.01%	59
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,178</b>

Para observar de mejor manera esta distribución, se elabora el gráfico que a continuación se expone, que permite visualizar de mejor manera el tamaño de mercado y la distribución por empresas fabricantes y distribuidoras.

**GRÁFICO 2-1.  
DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO  
DE LA RESINA EN POLVO EN CENTRO AMÉRICA  
(DURANTE EL AÑO 2004)**



La distribución del mercado de la resina en polvo, tal como se puede apreciar en el gráfico anterior, demuestra un claro predominio de la resina distribuida por QAISA y fabricada por Rohm and Haas España.

Además, en el gráfico se indica que el 68% del mercado esta en manos de QAISA, un 13% del mercado en manos de Dupont, que fabrica y exporta a Centroamérica desde Colombia y México, un 9% en manos de Farboll de Estados Unidos, un 5% en manos de Pintuco, que

exporta desde Colombia y un 5% restante en manos de Vitraccoat que exporta desde México a la misma zona.

La estrategia ha consistido en obtener como clientes las empresas de mayor consumo y de más prestigio, de manera que permita posicionarse en el resto del mercado, apelando a los criterios de exigencia en tiempos de entrega y calidad, que las caracterizan. Paulatinamente, las empresas más pequeñas han ido convirtiéndose en clientes de QAISA, sobre todo por la disposición del producto en Costa Rica y los cortos tiempos de entrega que se manejan entre este país y el resto de Centro América.

En el área de fabricación y comercialización de los productos químicos, no existen datos de la porción del mercado que maneja QAISA. Sin embargo, al estar posicionados en estas grandes empresas, éstas prefieren tener un solo proveedor de sus productos en la elaboración de sus procesos productivos, de manera que el posicionamiento de más de 50% del mercado. Esta es un área en que se realizan esfuerzos para crecer, pues en este momento resulta de mayor rentabilidad y la utilidad de los productos es mucho mayor.

Los principales competidores son:

- Alsan.
- Dupont.
- Okaite.
- CheMetal.
- Quimicoat.

Al igual que ha ocurrido con la pintura en polvo, la competencia no ha logrado posicionarse en el área, sobre todo porque los clientes prefieren mantener un solo proveedor para todo el proceso y por el servicio técnico que ofrece QAISA, como valor agregado a la compra de sus productos.

En términos generales, la especificidad del negocio y el nivel de especialización que ha alcanzado QAISA, constituye la mayor fortaleza identificada en la empresa, para su permanencia y crecimiento en el mercado.

En el presente capítulo se realizó una descripción general de la empresa, en donde se identifica el modelo gerencial de la empresa, los recursos con que cuenta para su funcionamiento y la organización interna de QAISA.

Seguidamente se realizará un análisis y se expondrán los aspectos positivos y los negativos, identificados en el modelo gerencial aplicado en la empresa. A partir de esta valoración, se realizará una evaluación que permite medir las diferencias estratégicas del modelo aplicado, en comparación con el tipo ideal de modelo gerencial, a saber, el Modelo Gerencial Estratégico, que se pretende aplicar en la empresa los próximos tres años.

## **CAPÍTULO III**

### **EL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL: ANÁLISIS Y VALORACIÓN**



### **CAPÍTULO III: El modelo de gestión gerencial: análisis y valoración**

Tal como se indicó anteriormente, el modelo gerencial aplicado en QAISA no ha respondido a una estrategia desde una concepción científica o técnica de la teoría de la administración.

En este capítulo se hace un análisis de las diferencias del modelo descrito en el capítulo anterior, con la propuesta de Gerencia Integral y la herramienta de Planeación Estratégica que se expone en el capítulo I.

#### **3.1 Aspectos positivos del modelo gerencial aplicado**

A pesar de la característica antes señalada, se puede decir que el modelo aplicado en QAISA ha sido exitoso. Esta afirmación se sustenta en crecimiento de la empresa, el éxito en su actividad productiva y la dinamización en sus actividades comerciales.

A continuación se señalan algunos de los aspectos positivos mencionados por los colaboradores de la empresa, como acciones que han construido una diferencia sustantiva y benéfica en la actividad empresarial.

En primer lugar se hace necesario destacar el carácter emprendedor de los fundadores de la empresa. En la actualidad y a partir de la reorganización de la empresa, realizada como se mencionó en el 2001, la Gerencia Técnica se ha constituido en una verdadera autoridad en el campo de las resinas en polvo. Esta cualidad ha permitido exportar los conocimientos a zonas distantes de Costa Rica, tal como Brasil o Venezuela.

Con el desarrollo de los conocimientos de los procesos de pintado, y la experiencia desarrollada en las plantas del área, se ha logrado el desarrollo del paquete tecnológico que incluye la venta de equipos de aplicación de polvo, de transporte de material, cabinas para pintado y los procesos de pretratamiento de metales.

La formación en Química, permitió adquirir los conocimientos que posicionan a la empresa en el lugar que ocupa en el mercado.

Esta actitud posibilitó que la estrategia gerencial se desarrollara a partir del análisis de las oportunidades de negocio que se han presentado en el tiempo.

Desde esta óptica, la definición de la empresa como comercializadora de resina en polvo, la ha posicionado gradualmente en un mercado con muchas barreras de entrada, sobre todo porque el negocio no consiste sólo en la venta del producto, sino que lo más importante es el servicio técnico que se ofrece como valor agregado a la venta.

Como la mayoría de las empresas costarricenses, QAISA surge de la iniciativa de dos socios que comienzan a ver las posibilidades de ampliar paulatinamente sus actividades. Con la venta de pintura en polvo comienza a desarrollarse la alternativa de ampliar la canasta de productos que se utilizan, previo a la aplicación de la resina.

Desde este punto de vista, el modelo gerencial fue creciendo y desarrollándose paulatinamente, evaluando la factibilidad del negocio y haciendo crecer a la empresa. Lo anterior permitió adquirir más habilidades en el desarrollo de las actividades propias de la industria metalmecánica.

Esta misma condición permite señalar uno de los primeros aspectos positivos del modelo, que consiste en la capacidad de ir evaluando el crecimiento de la empresa, a partir del análisis de tres factores: el entorno, las necesidades de los clientes y el desarrollo de la capacidad técnica de la empresa.

Entre las variables que considera el análisis del entorno se incluyen entre otras, la introducción y el fortalecimiento de una técnica de aplicación de pintura, que si bien es cierto requiere una gran inversión y tiene un costo alto, también permite que los productos metálicos a que se aplica adquieran una mayor protección contra la corrosión y por ende, cumplan muchos de los requerimientos que se exigen en la fabricación de electrodomésticos y perfilería de aluminio.

Por otra parte, en las economías a escala, se logra optimizar la inversión, pues los sistemas de aplicación mecanizados son rápidos, eficientes y puede recuperarse una cantidad importante de la resina que no se adhiere a la chapa metálica, con lo cual en el tiempo se consiguen ahorros importantes de recursos.

En lo que a las necesidades de los clientes respecta, es importante señalar la exigencia de las normas de calidad y la preocupación por brindar una mayor duración a los productos que se ofrecen a los consumidores finales en los Estados Unidos y otros países desarrollados.

En las naciones del Primer Mundo, se ha abandonado paulatinamente la aplicación de la pintura líquida en productos metálicos y se transformó el proceso industrial para aplicar resinas en polvo a electrodomésticos y perfiles de aluminio, brindándoles mayor protección para enfrentar la corrosión que indefectiblemente los ataca. Las industrias centroamericanas orientan sus exportaciones a esos mercados que exigían ajustarse a las normas establecidas por los compradores finales.

Conjuntamente con los dos aspectos señalados, en el interior de QAISA se va desarrollando la experiencia y las posibilidades técnicas para cubrir las necesidades de los clientes, conforme se van introduciendo en el giro del negocio.

La evolución paulatina a lo largo de estos años y la capacidad de análisis y adaptación de la empresa, característica que aun se mantiene, es uno de los aspectos positivos que más ha impactado favorablemente en su desarrollo.

A lo interno de la empresa y en el campo de los recursos humanos específicamente, derivado de las características propias de su crecimiento, la política de reclutamiento se orientó en un primer momento a la satisfacción de los requerimientos técnicos.

El trabajo en un primer momento de dos Químicos y un Asistente Administrativo, permitió alcanzar el desarrollo del Área Técnica sin descuidar los aspectos administrativos básicos de la empresa.

Al incremento de las actividades técnicas se incorporan dos Ingenieros Químicos al equipo, uno como representante de ventas y el otro como encargado de laboratorio. Finalmente se reestructuró la empresa, se creó el puesto de la Gerencia General y se contrató a un Contador y otro profesional en Química, para fortalecer el área de Investigación y Desarrollo.

Tal como puede observarse, en el campo de reclutamiento y el desarrollo de la empresa, se ha seguido una estrategia conservadora.

La aplicación de este modelo permite comprender parte de la historia del crecimiento de QAISA, donde lo técnico ha sido más importante que lo administrativo. Por algunos resultados obtenidos puede considerarse esta política como positiva, pues a pesar de ser una pequeña empresa, ha persistido el interés por contratar personal, que no sólo se involucre como un trabajador más, sino que sus aportes sean realmente de alto significado para el cumplimiento de la Misión y la Visión de la empresa.

En el mismo sentido, es importante mencionar que cada uno de los profesionales que integran el equipo de trabajo en QAISA, han desarrollado en el tiempo y de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, el campo de acción en que se desenvuelven.

Este proceso de “empoderamiento o facultamiento”, ha convertido a los colaboradores de la empresa en un equipo de trabajo que no dista mucho de ser lo que se denomina un “equipo de alto rendimiento”<sup>25</sup>. La multiplicidad de tareas y el éxito en el cumplimiento de las mismas es un ejemplo de la capacidad del equipo para fijar sus metas y cumplirlas a cabalidad. Esta es una de las características más importantes que se debe señalar como exitosa en la aplicación del modelo gerencial de la empresa.

Por otra parte, por las exigencias que se presentan en el alcance de las metas, se genera una gran confianza que tienen los colaboradores o empleados con la empresa y una importante identificación con los objetivos propuestos, que son a la vez resultado del trabajo en equipo y de las buenas relaciones laborales prevalecientes en la empresa.

Otro aspecto digno de señalar es la solvencia económica de la empresa que, como producto de un crecimiento progresivo, no ha tenido para su funcionamiento, que recurrir a en deudas con entidades financieras. Cuando se ha incurrido en financiamiento, ha sido mediante el incremento del capital accionario o del financiamiento laxo de los proveedores. La garantía de esta estabilidad genera tranquilidad en los colaboradores que saben que tiene un futuro asegurado en la empresa.

---

25- Se denomina “equipos de alto rendimiento” a los grupos o equipos de trabajo exitosos que logran fijar sus metas y alcanzarlas en conjunto.

Lo antes anotado conduce a señalar otro de los logros de la estrategia empresarial emprendida desde QAISA y que se hereda del modelo gerencial aplicado previo a la reestructuración de la empresa.

Específicamente se trata de las alianzas que por años se mantienen con proveedores de España y de Estados Unidos, que financian hasta por 120 días el pago de sus productos. Estas alianzas comerciales han permitido constituir los plazos de pago en un mecanismo de financiamiento sin cargo de intereses, lo cual posibilita contar con flujos de efectivo permanentes que contribuyen a facilitar la administración diaria de la empresa.

El establecimiento de esta sociedad comercial ha permitido por otra parte, acceder a los requerimientos de algunos clientes de altos volúmenes de consumo, que en un primer momento adquirirían las resinas directamente del proveedor en España y quienes, ajustándose a nuevas técnicas de administración de inventarios, decidieron trasladar los costos financieros de su manejo a QAISA, como proveedor nacional, solicitando aplicar el sistema de *KANBAN*<sup>26</sup>.

El cambio en el mecanismo para proveer el producto obligó a QAISA a abastecerse de resinas en Costa Rica, pasando de manejar pequeñas cantidades de producto, a importar contenedores completos de resina, sobre todo por la seguridad que solicitan estos clientes, de mantener en el país, los inventarios equivalentes para el consumo de al menos dos meses. Este es el tiempo aproximado que tarda la reposición del producto proveniente de España, desde el momento que se emite la orden de compra, hasta que el producto está disponible para usarse en Costa Rica.

La confianza desarrollada con el tiempo ha flexibilizado los períodos de pago y ha posibilitado consolidar la posición de negocio ante los clientes y ante la competencia, dada la confianza del proveedor en la voluntad de pago y la responsabilidad que QAISA ha demostrado en el cumplimiento histórico de sus obligaciones.

---

26- *Kamban*, es un sistema de administración de inventarios en que el cliente tiene en su planta las cantidades de producto convenidas con el proveedor para un periodo determinado, una vez que se llega al punto de reorden, se activa una tarjeta y se emite una orden de compra, para que sea repuesto el inventario en planta. Este inventario puede darse en consignación, contra consumo o facturarse de inmediato.

Otra característica digna de señalar es la voluntad de la Alta Dirección y la aceptación por parte los colaboradores de la empresa, por los de mantener a la empresa vinculada con los desarrollos tecnológicos que se requieren, como herramientas de trabajo y apoyo a los empleados, colaboradores y socios comerciales. Es así como no se han escatimado recursos para invertir en equipos para el soporte y la asistencia técnica.

De igual forma prevalece la convicción de que ante el tamaño de la empresa y las exigencias del mercado, resulta de suma importancia vincularse a los desarrollos tecnológicos y a la informática, para que se constituya en una herramienta que facilite el trabajo de todas las áreas operativas de la empresa.

La conexión permanente a Internet, el uso de equipos de computación a disposición de todos los empleados y la voluntad de introducirse en la modalidad de *E-Business*, constituye una clara evidencia de esta actitud.

Finalmente y como corolario de este apartado, que pretende señalar los aspectos positivos del modelo gerencial aplicado, se hace indispensable mencionar la actitud y el compromiso de todos los participantes del equipo de trabajo, de cumplir con las expectativas y anticipar las necesidades de los clientes, en torno a las siguientes orientaciones:

**Servicio Técnico:**

Caracterizado por satisfacer los requerimientos de los clientes, realizar valoraciones preventivas para evitar complicaciones en el desarrollo de los procesos industriales, atender y resolver problemas que se presenten en los procesos productivos.

## **Investigación y Desarrollo**

Que constituye la unidad que analiza y elabora soluciones para los clientes. De igual forma se investiga en torno a formulaciones químicas que permitan, mediante estudios serios y profesionales, maximizar la inversión y reducir los costos en el proceso productivo.

## **Área administrativa y contable**

Es la instancia que prepara las exportaciones y da seguimiento a las ventas, de forma tal que el cliente tenga el producto indicado, en la fecha exacta, coordinando con la planta de fabricación, la elaboración y entrega del producto. Estableciendo la comunicación con los transportistas para coordinar el retiro de la planta donde se maquilan los productos químicos y preparando los documentos que faciliten el transporte de los productos por cada una de las fronteras de Centroamérica. Coordinando con los clientes la información necesaria y los documentos indispensables, para facilitar la nacionalización del producto en los países de destino, de forma que los productos se encuentren en la planta en el momento que lo requieran.

### **3.2 Aspectos negativos del modelo gerencial aplicado**

Posiblemente, el aspecto negativo más significativo, propio de las empresas costarricenses y de empresas pequeñas, es que la aplicación del modelo gerencial surge con iniciativas aisladas para atender situaciones diversas que se presentan y no como un proceso que permita ejecutar una estrategia a través del tiempo.

Las acciones que se han ejecutado no corresponden a estrategias articuladas que persigan objetivos en el largo plazo. Más bien se han estructurado como medidas orientadas a buscar soluciones o alternativas de desarrollo a situaciones que se han presentado en el tiempo.

A este respecto, a pesar de las grandes expectativas que se tiene para consolidar y fortalecer los objetivos por los cuales fue creada la empresa, hasta el momento no se ha realizado un proceso articulado que conduzca a satisfacer los requerimientos estratégicos que un programa de desarrollo gerencial exige. No obstante, en el Capítulo V de la presente

investigación se ofrecen las alternativas que pretenden orientar el desarrollo de alternativas gerenciales para los próximos tres años.

Tal como se indicó, a pesar de que se han realizado análisis de entorno, de oportunidades de negocios y de clientes, las acciones no se han realizado con una visión de conjunto, ni han sido parte de una estrategia global para atender las situaciones vinculadas al crecimiento de la empresa y la diversificación de su desarrollo integralmente. La dependencia de la empresa de pocos proveedores y de un número pequeño de productos así lo demuestra y es una debilidad que, sin perder el enfoque, se está tratando de superar.

Como producto del fraccionamiento de objetivos o metas emprendidas, en muchas ocasiones no se da el seguimiento adecuado a las acciones que se programan y no se realizan procesos de evaluación que determinen el resultado de las acciones emprendidas.

El desarrollo en el área tecnológica se ha suscitado paulatinamente, con mucha claridad en el área técnica de la empresa, pero en el área informática no es sino hasta ahora que se realizan esfuerzos por articular una red informática que responda a las necesidades de la empresa.

Aun queda mucho por hacer en este campo y se está buscando el asesoramiento pertinente para ajustar el equipo y la red informática de forma tal que cumpla las necesidades de, al menos, los próximos tres años.

Lo mismo se puede indicar en el desarrollo realizado en el campo de la informática y el *E-Business*, pues las actividades desarrolladas han respondido a acciones o intereses aislados, sin que prevalezca un programa de desarrollo estructurado en ese campo.

En el campo del reclutamiento de personal se ha seguido una política en donde las personas reclutadas cumplen con las expectativas planteadas en el manual de puestos, a fin de que contribuyan a alcanzar los fines de la empresa. Sin embargo, no se ha practicado un programa de inducción que ubique a los nuevos colaboradores dentro de los parámetros de comportamiento de la empresa, sino que paulatinamente se van ajustando a las características propias de la organización.



En este mismo caso y como producto del poco desarrollo institucional en el campo administrativo, no se tiene sistematizado un sistema de información de cada uno de los colaboradores. Este aspecto quedará subsanado una vez que se termine de implementar la Norma ISO 9001:2000.

En la misma área, debe señalarse como aspecto negativo la inexistencia de un código de conducta escrito que informe a los colaboradores sobre el comportamiento requerido en el desempeño de sus actividades laborales.

En lo que a la logística se refiere y que cabe señalar como aspecto negativo, es la ausencia de procedimientos escritos relacionados con los procesos de exportación de productos. Esta situación ha generado problemas con las entregas realizadas por el Almacén Fiscal y con los procedimientos de entrega final por parte de los transportistas. Concretamente en no pocas oportunidades, se ha enviado erróneamente un producto a una planta de un país, cuando debería de despacharse a otro país. Esta situación ocurre porque la única diferencia visible entre un producto y otro, es el código de las cajas que contienen cada resina y tanto en las aduanas, como en el manejo propio del transportista, no se tiene el cuidado correspondiente y se mezclan las entregas de producto.

Eliminar las posibilidades de error, es un requerimiento que debe resolverse en el corto plazo, a fin de minimizar los problemas de entregas de producto, que causan un deterioro en el campo económico y en la imagen de la empresa.

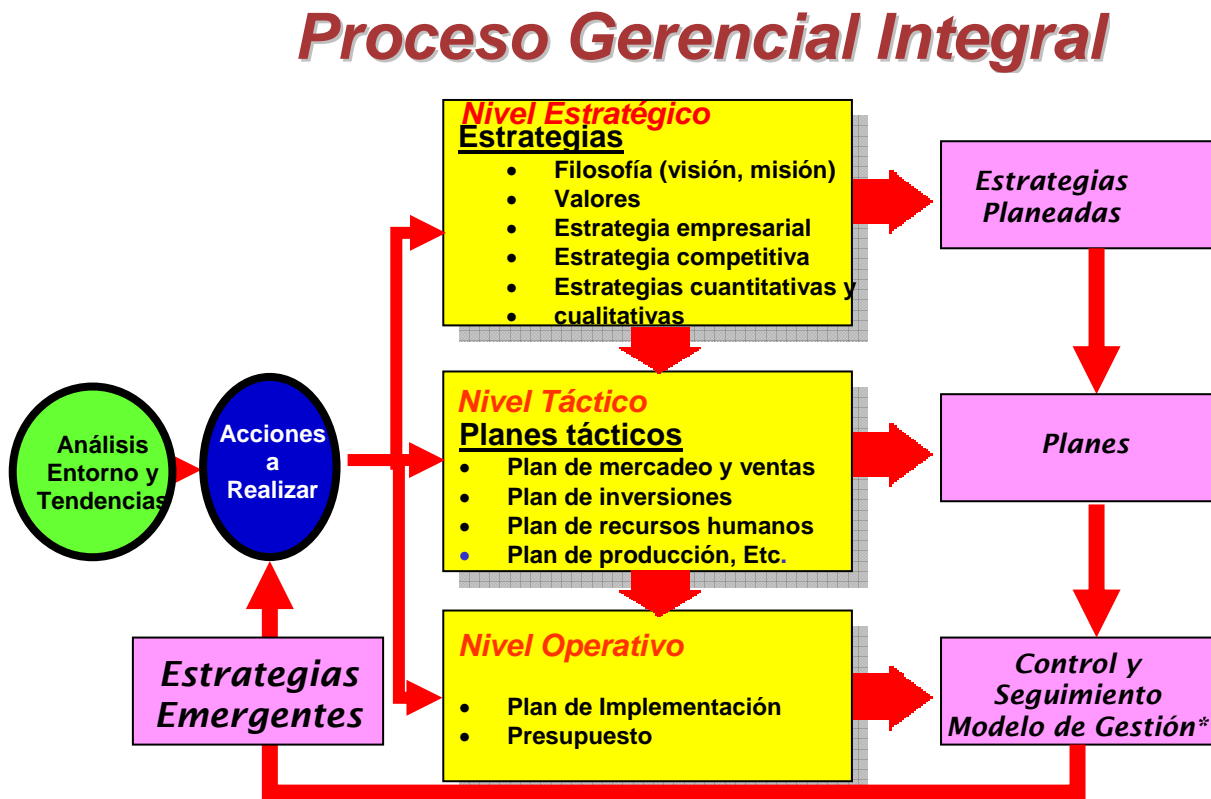
Finalmente, y en términos generales, no se han establecido programas de desarrollo estructurado de la empresa que permita enfrentar en el mediano y largo plazo, las exigencias del mercado y el desarrollo futuro de la industria metalmecánica. Este precisamente es el objetivo principal en el Capítulo V de este documento.

### 3.3 Evaluación de distancias y diferencias estratégicas en relación con el “tipo ideal” de modelo gerencial

El presente apartado pretende señalar las similitudes y diferencias del modelo aplicado con el modelo de Gerencia Integral que se pretende sirva de guía para articular el programa de desarrollo de QAISA para los próximos tres años.

A continuación se incluye una presentación gráfica del modelo de Gerencia Integral que servirá de parámetro de evaluación y de comparación con las labores y los procesos realizados hasta el momento en la empresa.

Ilustración 3-1.



= Inteligencia de Negocios

Fuente: Filminas de clase impartidas por el Profesor Juan Quirós S. Universidad de Costa Rica, 2004.

Siguiendo el flujo del modelo, se debe señalar que a pesar de que no ha sido un proceso articulado, en la empresa se han realizado intentos de análisis del entorno, que aunque no se han presentado como procesos estructurados, sí han permitido enfrentar con éxito, las amenazas y aprovechar las oportunidades que se han presentado en el funcionamiento de QAISA.

Producto de este análisis se han definido acciones a realizar, también fuera de un proceso continuo de acción aunque en muchas oportunidades no se les ha brindado el seguimiento requerido y se carece de un proceso de evaluación de resultados que permita determinar el cumplimiento efectivo de las metas propuestas.

En el nivel estratégico, no es sino recientemente que se ha establecido y puesto en el papel la filosofía de la empresa. Hasta hace unos meses se definió, en coordinación con los colaboradores de las diferentes áreas, la Visión y la Misión de la empresa. Sin embargo y no se ha dado un seguimiento adecuado en la divulgación de esta información no sólo a los clientes internos, sino también a los externos.

Por otra parte, no hay un documento que reúna y haga de conocimiento de colaboradores de la empresa, los valores que privan en el funcionamiento de la empresa. La ausencia de esta información conduce en no pocas oportunidades a la generación de conflictos internos, pues no se establece un código expreso de conducta de los empleados de QAISA. A corto plazo, la Gerencia General de la empresa se ha propuesto, en conjunto con todos sus colaboradores, elaborar un código de ética para todos los empleados de QAISA.

En el campo general de la definición de estrategias, se puede afirmar que no se ha establecido una estrategia empresarial estructurada con metas a corto, mediano y largo plazo, que permitan orientar el funcionamiento diario y el crecimiento de la empresa.

Lo mismo ocurre en el campo de las estrategias competitivas, pues si bien es cierto prevalece un monitoreo del entorno y del accionar de la competencia, así como una estrategia de precios estructurada, no se ha elaborado un programa que brinde opciones y alternativas ante la posibilidad de una estrategia estructurada de penetración de la competencia.

En esta misma área, se estima que hasta hace unos meses no se había definido una estrategia de crecimiento de la empresa, a partir del desarrollo de nuevos productos o la ampliación de la canasta de productos que se ofrecen a los clientes. Esta debilidad se pretende subsanar con la incorporación del profesional en Química en la Unidad de investigación y Desarrollo. Sin embargo, hasta el momento no se ha establecido un programa de trabajo que permita establecer metas en el tiempo, sino que su labor se ha circunscrito a atender los requerimientos cotidianos del área técnica.

De igual manera, no se establecen estrategias cuantitativas en la definición de objetivos de la empresa, sino que ha prevalecido una actitud pasiva de crecimiento natural. Esta situación aunada a un incipiente programa de Investigación y Desarrollo, puede generar en el tiempo, problemas de crecimiento en la empresa.

En el nivel táctico, ante la ausencia de una estrategia de crecimiento, tampoco existe un plan de mercadeo y ventas. La tarea de mercadeo y ventas la realiza concretamente la Gerencia Técnica en colaboración con los técnicos de la empresa, pero no se establecen metas a corto, mediano y largo plazo que permitan conocer las expectativas de crecimiento de la empresa, tanto en el área de los productos que forman parte de la oferta actual, como de nuevos productos que requieran los clientes.

En el campo de las inversiones, la empresa ha aprovechado más bien las oportunidades que se han presentado en el tiempo. No hay un plan de inversiones estructurado que permita planificar el crecimiento.

La adquisición de equipos o la estrategia de crecimiento tal como se señaló, se ha sustentado en el incremento del aporte del capital contable de la empresa. Esta actitud tiene como aspecto positivo el no haber generado compromisos financieros con instituciones crediticias, pero por otra parte, se ha transformado en una actitud de crecimiento conservador de la empresa.

Tal como se ha señalado insistentemente, no existe un plan de recursos humanos. Las decisiones en este campo han respondido a acciones aisladas, que responden a las necesidades que se han identificado en el quehacer cotidiano de la empresa. Este es uno de los campos en que más se debe trabajar y que más esfuerzos requiere para preparar la

empresa ante las exigencias del futuro. De este nos ocuparemos extensamente en el capítulo V.

En el campo de la producción, se ha mantenido una actitud reactiva. Si bien es cierto se han tomado decisiones positivas para la empresa, tal como el recurrir al sistema de “*outsourcing*” en el proceso de fabricación de productos químicos, también es cierto que no hay un programa estructurado de producción. Esta situación algunas veces genera problemas en la entrega de los productos, particularmente porque muchas materias primas requeridas para la fabricación de estos productos, deben ser importadas de Estados Unidos o Europa. A pesar del establecimiento de mínimos de inventario, algunas veces se presentan problemas de abastecimiento de materia prima.

En el nivel meramente operativo, se hace importante señalar que los planes de implementación de las medidas tomadas, se presentan como acciones aisladas, a las cuales se les brinda un seguimiento intermitente y no existen mecanismos establecidos para evaluar los resultados obtenidos.

Finalmente, la empresa no cuenta con un programa de presupuesto claro en el funcionamiento. No es sino hasta este año que la Gerencia General solicitó de manera informativa un presupuesto de trabajo a cada una de las unidades operativas. Sin embargo este documento no se ha constituido aún en un instrumento de planificación para el trabajo de la empresa.

Recapitulando podemos decir que siguiendo el modelo de la Gerencia Integral, no se han realizado análisis FODA en la empresa, a fin de detectar debilidades o fortalezas de la organización, amenazas u oportunidades que pueda enfrentar.

Tampoco se han establecido misiones por área de actividad o se han fijado objetivos a partir de la realización de estos procesos de análisis, ni se realizan procesos de evaluación sistemáticos que valoren los resultados de las tareas emprendidas.

A diferencia de lo propuesto y señalado por Sallenave (2002), el modelo gerencial que ha prevalecido en QAISA es reactivo y no se han realizado procesos de planificación que permitan prepararse para enfrentar articuladamente las exigencias del futuro.

La estrategia de *marketing* ha respondido más que a una acción articulada que surja de la empresa, a los requerimientos de los clientes y a la atención de sus necesidades. En el campo de la psicología organizacional, el trabajo ha sido poco y debe profundizarse, a fin de transformar el equipo de trabajo en un grupo de alto rendimiento. En el campo de las finanzas, el desarrollo ha sido conservador, procurando un crecimiento sin asumir grandes riesgos, pero sin realizar inversiones importantes que posibiliten una mejor adaptación de la empresa a las exigencias del ambiente.

Al decir del autor citado<sup>27</sup>, QAISA más que planificar su futuro, lo ha sufrido. De ahí la necesidad de llevar adelante un proceso que permita prepararse y planificar sus acciones, a fin de determinar, de acuerdo a la realidad del entorno en que se desenvuelve como organización, cuáles son las acciones que deben realizar en el corto, mediano y largo plazo. Una vez delimitadas sus metas, determinar qué recursos se requieren para obtenerlas, tanto en el ámbito económico, como en el de los recursos humanos, tecnológicos y técnicos. Deberán fijarse plazos de cumplimiento de sus estrategias y evaluar constantemente el desempeño de todas las unidades operativas, para poder determinar con mayores niveles de precisión, el avance de los procesos y las distancias que prevalecen en cada momento, de las metas propuestas.

La tarea por desarrollar debe tener en consideración, por otra parte, que la Estrategia, la Organización y la Cultura, deben formar parte de un todo, que permitirá alcanzar una mayor competitividad y asegurar el crecimiento, la rentabilidad y la supervivencia de la organización.

Este enfoque global, destinado al cumplimiento de los objetivos propuestos, debe superar el enfoque parcial y sistémico, que prevalece en la ejecución de estrategias empresariales empíricas o sistémicas.

La práctica prevaleciente hasta el momento, no ha adaptado en su concepción la necesidad de entender el fenómeno empresarial en que se desenvuelve la organización.

---

27- Sallenave, J. P. (2002). **La gerencia integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!** Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

El objetivo que debe alcanzarse es comprender la acción empresarial de la empresa y el fenómeno empresarial en que se desenvuelve. A partir de esta conceptualización, elaborar las propuestas que le permitan posicionarse en el mercado, con un mayor dominio de su realidad económica y de sus alternativas de crecimiento.

El establecimiento de esta estrategia se desarrollará considerando las cinco proposiciones que señala Sallenave, mencionadas en el Capítulo I, a saber: el principio de fragmentación del conocimiento, el principio de isofinalidad, el principio de comprensión mínima, el principio de contingencia y el principio de niveles de comprensión. Esta es la tarea se efectuará en los siguientes capítulos.

En el presente capítulo se realizó una caracterización del modelo de gestión gerencial aplicado en la empresa, identificado a partir de las técnicas de investigación aplicadas. En el siguiente capítulo se realizará una valoración del modelo aplicado, identificando los aciertos y errores de la gestión empresarial aplicada en QAISA durante el período de vida de la empresa.

Las valoraciones expuestas se sustentan en las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa, quienes expusieron las debilidades y fortalezas de la empresa, desde la perspectiva externa. Además se realizó un análisis FODA que se realizó con los empleados de la empresa.

Finalmente, se realiza una valoración de la cultura empresarial de la empresa, a partir de los aspectos señalados por los empleados y las observaciones realizadas en el lugar de trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ACIERTOS Y ERRORES IDENTIFICADOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**



## **CAPÍTULO IV: Aciertos y errores identificados en la gestión empresarial**

En este capítulo se pretende identificar y evaluar los aciertos y errores del modelo de gestión empresarial aplicado en QAISA, a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes y el análisis FODA aplicado a los colaboradores de la empresa. Finalmente se expondrá y evaluará la cultura y el clima organizacional de QAISA, a partir de las percepciones y criterios obtenidos en la aplicación de la técnica FODA.

### **4.1. La perspectiva de los clientes externos**

El primer elemento a mencionar, corresponde a la individualización de la Gerencia General de la empresa, en las relaciones cotidianas con los clientes.

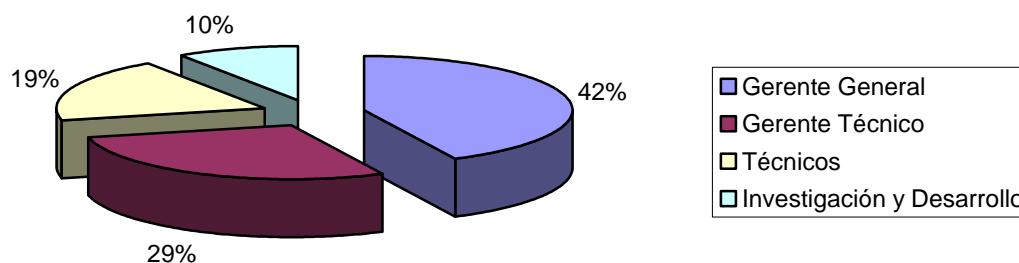
Cuando se les consulta a los clientes sobre el nombre del Gerente General, el 90% de ellos no lo identifica. No se produce el señalamiento o individualización de la Gerencia General como la instancia de coordinación con cada una de sus empresas.

Esta situación probablemente es producto de la accesibilidad y la horizontalidad con que se manejan las situaciones de trabajo dentro de la empresa, además de que la Gerencia General procura atender y canalizar de forma personal, los problemas y situaciones que enfrentan los clientes.

Esta afirmación puede comprobarse en el hecho de que cuando se consulta a los entrevistados sobre el nombre de la persona con que tienen más relación en QAISA, se observa una presencia mayoritaria de menciones de la persona que ocupa el puesto de la Gerencia General.

Los resultados obtenidos en esta consulta se recogen en el Gráfico 4-1.

**Gráfico No. 4-1.**  
**¿Con quién trata en la empresa?**



Tal como se observa, el 42% de los entrevistados menciona como su contacto en la empresa, el nombre del Gerente General, identificándolo por su nombre, pero sin asociarlo con el puesto que desempeña en la empresa. El 29% de los entrevistados menciona como su principal contacto en QAISA, al Gerente Técnico. El 19% identifica a los representantes del Servicio Técnico como su contacto principal y un 10% señala la Unidad de Investigación y Desarrollo como su vínculo más directo con su empresa.

De lo anterior se puede concluir que la Gerencia General es la que tiene una comunicación más directa con los clientes entrevistados, seguido por la Gerencia Técnica.

Seguidamente se consulta a los clientes como valoran su comunicación con la empresa y con los empleados de QAISA. A esta pregunta, el 100% de los entrevistados califican la comunicación con la empresa como excelente.

Ésta situación denota el ejercicio de una relación directa de la Gerencia General y las demás instancias de la empresa, con los clientes, quienes perciben una actitud positiva en el desarrollo de las actividades comerciales con QAISA.

La afirmación antes expuesta se confirma cuando se analizan las fortalezas identificadas por los clientes en la empresa.

### **Fortalezas de la Empresa**

Entre las fortalezas identificadas por los clientes se pueden identificar:

La calidad de los productos: que se relaciona con las características de cada uno de los productos que llegan a las respectivas plantas y la combinación de rendimiento, precio y efectividad de la resina en polvo y los productos químicos en el desarrollo de los procesos productivos.

La asistencia técnica: que se mide con las visitas realizadas a las plantas y las recomendaciones para evitar o resolver problemas en el desarrollo de la producción.

El conocimiento del negocio: esta fortaleza se concibe como la capacidad de atender y resolver los problemas que se presentan en cada uno de los procesos de la industria metalmecánica, relacionados con el pretratamiento de los metales, la aplicación de resina, y el horneado de las piezas. Esta fortaleza se ha construido con el tiempo y es producto de la experiencia en el área de trabajo de la empresa.

Financiamiento de inventarios: esta característica tiene que ver con el esfuerzo que se ha realizado, para mantener en Costa Rica los inventarios de productos ya sea resina en polvo o resina, despachando a los clientes sólo los productos específicos y las cantidades que requieren para la producción semanal, aplicando el sistema de KANBAN. Se adiciona a esta fortaleza además, la política de crédito seguida por la empresa, que financia los productos a treinta, sesenta y noventa días, según sea el caso.

La disponibilidad de producto: en vista de la existencia de los inventarios en Costa Rica, se han procurado estandarizar los productos consumidos por los clientes, orientándolos a consumir cierto tipo de resina blanca, negra o beige, que son las de mayor consumo. Estos productos se mantienen en existencia de forma permanente en las bodegas fiscales o en los depósitos, para despacho inmediato.

El acceso a los miembros de la empresa: como parte de los aspectos supra señalados, la comunicación y la accesibilidad de todos los funcionarios de QAISA, ya sea vía telefónica o por correo electrónico, es señalado como un aspecto positivo de la empresa.

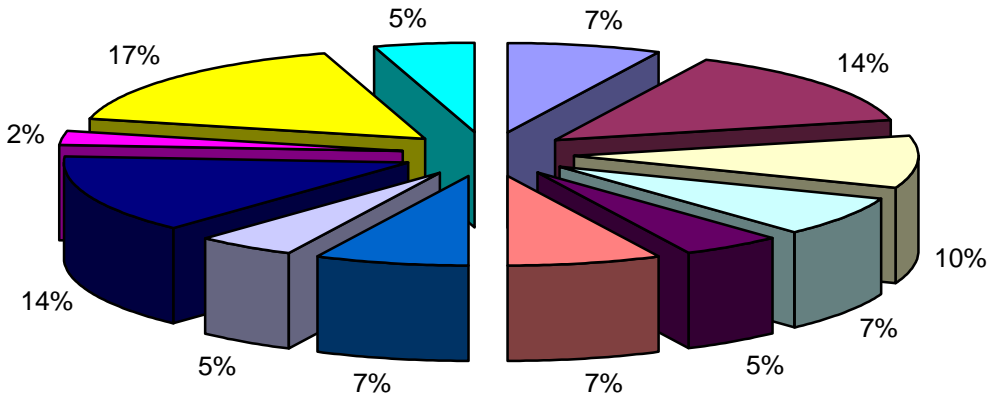
El precio: hasta donde ha sido posible, la combinación precio calidad de los productos que ofrece QAISA, se ha mantenido con pocas variaciones y son bastante competitivos en relación con los que ofrece la competencia nacional e internacional.

La atención personalizada y la respuesta inmediata: la combinación de los elementos antes señalados, se articula en la percepción de que se brinda una atención individualizada e inmediata a los clientes.

Laboratorio: la existencia de un laboratorio de análisis y desarrollo de productos, es otra de las características señaladas y forma parte de la concepción de negocio que maneja la empresa.

En el Gráfico 4-2 que a continuación se incluye, se puede ver el porcentaje de menciones por cada una de las fortalezas señaladas.

**Gráfico No. 4-2.  
Fortalezas de la empresa**



Calidad de producto	Asistencia técnica	Conocimiento del negocio
Financiamientos de inventarios	Ser del país	Disponibilidad de producto
Accesibilidad	Precio	Atención personalizada
Transferencia de conocimiento	Respuesta inmediata	Laboratorio

Tal como se puede apreciar, la característica que más se repite en las respuestas de los encuestados y por lo tanto, la fortaleza más importante, que obtiene un 14% de las menciones es la respuesta inmediata.

Las características que obtienen el segundo lugar en menciones con un 14% cada una, son la atención personalizada y el servicio técnico, aspectos relacionados con la concepción de servicio que ha impulsado el modelo gerencial aplicado en la empresa.

Las tres características indicadas representan el sustento del quehacer de la empresa en el desarrollo y respaldo al cliente mediante la asistencia técnica. Reflejan además, la

preocupación permanente por brindar a los clientes las respuestas necesarias para resolver los problemas que enfrentan en el desarrollo de sus procesos diarios.

La cuarta característica en importancia es el conocimiento del negocio con un 10% del total de las menciones. Refleja la especialización que perciben los clientes, de la empresa en el área de la industria metalmecánica y el interés de mantener a la empresa al día con los avances y desarrollos tecnológicos que se producen en la industria; actitud que constituye una continua preocupación de la Gerencia.

Siguiendo esta misma política, recientemente se han realizado inversiones importantes en el área de Investigación y Desarrollo, y tal cual se mencionó, con la incorporación de la profesional en Química, se procura brindar una atención más rápida a situaciones conflictivas que se presenten a los clientes, con una mayor efectividad y un mejor aprovechamiento de los recursos, partiendo de la premisa de que este profesional tiene conocimientos especializados en el área de trabajo, que le permiten cumplir con mayor eficiencia los requerimientos de análisis técnicos e investigación específica sobre los asuntos técnicos que enfrentan los clientes.

De lo antes analizado podemos afirmar que la valoración realizada por los clientes es bastante positiva y que los resultados responden al modelo de gerencia impulsado, que busca orientar el trabajo que realiza la empresa, enfocándose directamente al cliente.

En otro orden de cosas y procurando vincular a la empresa con los desarrollos tecnológicos, específicamente con el área de la tecnología informática, se han implementado sistemas vinculados a las tecnologías más actualizadas de Internet, interconectando la empresa con la supercarretera de información.

La base de datos a la que se tiene acceso vía red, permite a todos los empleados obtener de cada uno de los clientes información del histórico de consumo de productos, cotizaciones e información variada de cada empresa atendida.

Existe una preocupación constante por mejorar los sistemas de digitalización de información que permitan capturar y distribuir información de interés a clientes y

colaboradores, quienes la utilizan en sus respectivos equipos de cómputo portátiles, tanto para información personal, como para entregarla a los clientes en formato digital.

En términos generales se puede señalar la identificación a partir de los señalado por los clientes, de un modelo gerencial orientado a cliente, en que se invierten recursos y prevalece una preocupación constante, tanto de la Gerencia General como de la Gerencia Técnica, por satisfacer los requerimientos del cliente y ajustar el desarrollo de la empresa a las exigencias del mercado.

### **Principales debilidades**

Cuando se consulta a los clientes externos sobre las debilidades de la empresa, se mencionan las siguientes:

#### **Distancia**

Esta debilidad tiene algunas características que es importante señalar:

#### **Tiempo de tránsito entre España y los consumidores industriales**

El proveedor de pintura en polvo está en Valencia. Cuando se tramita el pedido y el producto está fabricado, desde la emisión de la orden de compra hasta el momento en que llega el producto al cliente, pueden pasar unos quince o veintidos días. Si el producto no está fabricado, se debe incluir en el rol de fabricación y el tiempo de entrega puede oscilar entre ocho y veinte días. A este se debe sumar el tiempo de tránsito que oscila entre quince y veinte días, para hacer en total unos cuarenta días.

#### **Altos costos de transporte**

La distancia entre el proveedor y los clientes, aunado a las variaciones actuales en los precios del petróleo, han encarecido los costos del transporte, al punto de que recientemente las navieras europeas trasladaron los costos de flete cobrados en dólares hasta hace unos meses, a euros. Con el consecuente incremento del precio del euro respecto del dólar, automáticamente los fletes subieron aproximadamente entre un 40 y un 50 %.

### **Variación de costos**

El mismo impacto del incremento de los costos de fletes y de algunos derivados del petróleo ha conducido a la revisión de precios de muchos de los productos que ofrece QAISA. Es conocido el efecto cascada que tiene el incremento de los precios de los hidrocarburos, en la economía mundial.

### **Distancia entre la empresa y algunos clientes**

Esta es una debilidad expuesta por clientes de Centroamérica, que ante problemas que se presentan y que algunas veces detienen el proceso productivo, deben esperar buscar mecanismos alternativos para resolver los problemas y han propuesto el establecimiento de técnicos en sus respectivos países. Sin embargo este no es una alternativa rentable para QAISA, pues el volumen de compras no cubre los costos que esa acción acarrearía.

### **Trato personalizado**

Esta debilidad se debe analizar conjuntamente con la anterior, pues muchas de las situaciones que enfrentan algunos clientes no pueden atenderse de forma directa y personal, por los elevados costes de transporte y viáticos. Los clientes de bajo consumo generalmente son los que tienen menos desarrollo técnico, plantas más pequeñas con menos inversiones en equipos y tecnología, y por consiguiente, más problemas en los procesos productivos.

### **Soporte ante mejora de precios**

Dado el incremento de algunos precios, los clientes reclaman la posibilidad de buscar mecanismos que mejoren los procesos y los hagan menos costosos. El abaratamiento de algunos procesos se relaciona con la forma como se manejan las plantas y con economías a escala, así como con las características de los productos utilizados. QAISA no ha querido arriesgar a perder calidad, por bajar costos. Si se abarata un producto, es posible que no brinde los resultados óptimos. Esta es una justificación que algunos clientes no ha logrado comprender.



### **Altos precios en productos especiales**

Esta es otra debilidad que algunos clientes señalan, y que se relaciona directamente con el proceso productivo realizado en España. Por las economías a escala, no es lo mismo producir varias toneladas de un producto, donde los costos de limpieza de las extrusoras<sup>28</sup>, se prorratan entre mayor cantidad de kilos, que prorratar estos costos en un pedido de cien o doscientos kilos, de un producto que además se hace específicamente a solicitud de un cliente.

### **Ausencia de programas de reducción de costos**

Los clientes pretenden que se les recomienden programas de reducción de costos. La ausencia de los mismos se señala como una debilidad. Sin embargo, tal como se indicó, muchos de los costos se relacionan con los procesos de cada planta, las inversiones, la administración de la planta y la tecnología que se utiliza. No es fácil incidir en algunos de estos aspectos, ante la rigidez económica y administrativa con que funcionan algunos de los clientes.

### **Proceso prolongado de capacitación para la sustitución de personal**

La especificidad propia del negocio constituye por sí misma, una barrera de entrada. La capacitación de los técnicos para brindar la asesoría requerida y para que conozcan lo necesario para externar criterios calificados sobre el proceso, puede oscilar de dos a cuatro años.

### **Falta de soluciones concretas a problemas**

Por las economías a escala, muchos clientes presentan problemas a los que no es fácil o de bajo costo dar solución, por algunas de las razones supra citadas.

---

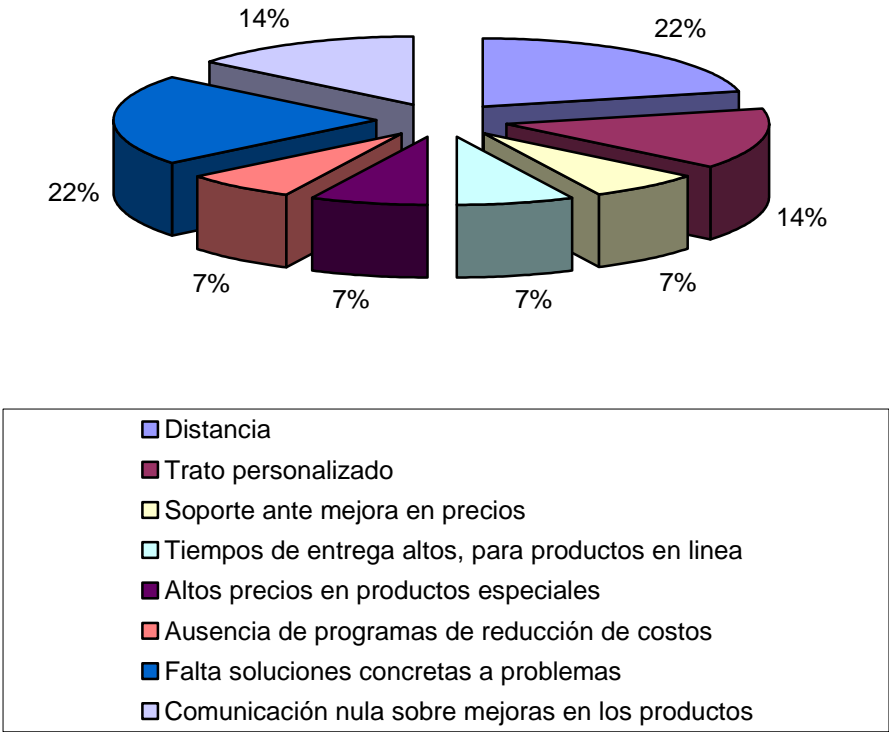
28- La extrusora es la máquina donde se muelen y combinan los diferentes componentes que contiene la pintura en polvo.

### Comunicación nuda sobre mejoras en los productos

Algunos clientes se quejan de que no existe comunicación sobre mejoras en los productos, básicamente porque no existe una comunicación desde QAISA hasta las plantas, para determinar cuales productos pueden ser optimizados, generalmente esta queja la plantean clientes de bajo consumo.

En el Gráfico 4-3, que a continuación se expone, se elabora una representación porcentual de las menciones que tiene cada una de las debilidades señaladas por los clientes.

**Gráfico 4-3.  
Debilidades de la Empresa.**



Tal como se puede apreciar, el 22% de las debilidades señaladas tiene que ver con la distancia entre la empresa y sus clientes y son señaladas específicamente por clientes cuyo giro del negocio se desarrolla específicamente en México y en Centroamérica.

Lo mismo sucede con la falta a soluciones concretas a problemas, que obtiene un 22% de las menciones y que tal como se indicó, son señaladas principalmente por los clientes de bajo consumo.

Seguidamente el trato personalizado y la nula comunicación sobre mejoras de los productos obtienen un 14% de las menciones, y también se relacionan específicamente con clientes pequeños y de bajo consumo.

Las demás menciones obtienen un total del 7% de mención, a saber, el soporte ante mejora de precios, los tiempos de entrega altos para los productos especiales, la ausencia de programas de reducción de costos y la comunicación nula sobre mejoras en los productos.

Estas debilidades son señaladas de forma particular también, por clientes de bajo consumo, y responden a las razones antes señaladas.

#### **4.2 La perspectiva de los clientes internos**

Una vez expuestas y analizadas las perspectivas de los clientes externos, se procede a realizar un análisis de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que identifican los colaboradores de la empresa, para el giro normal del negocio.

##### **Las fortalezas**

El análisis de las fortalezas desde la perspectiva de los clientes internos, de los colaboradores de QAISA, arroja una serie de respuestas que a continuación se señalan.

##### **El ambiente de trabajo que se vive en la empresa**

Esta fortaleza fue mencionada por los colaboradores de la empresa y será expuesta al analizar el clima organizacional. En general los empleados califican el ambiente de trabajo como bastante favorable.

### **El servicio técnico**

Al igual que lo exponen los clientes externos, esta fortaleza se señala como una de las más importantes y que ha hecho la diferencia del servicio que provee QAISA a los clientes, en comparación con la competencia.

### **La poca competencia en el campo**

A pesar de que ha existido algunos intentos de empresas por posicionarse en el mercado, la mayor cantidad de estos se han convertido en fracasos, tanto por las barreras de entrada al negocio, como por la especialización y el desarrollo que se requiere para prestar un servicio integral a esta área de la industria.

### **La eficiencia en el desarrollo de las actividades**

Los colaboradores de la empresa tienen la percepción de que, a pesar de que son pocos los empleados que laboran en la empresa, se ha logrado desarrollar una gran eficiencia en el desempeño de las diversas actividades que forman el giro del negocio. Cada unidad tiene claro el trabajo que debe desempeñar, y lo realiza con compromiso y la voluntad de que sea un aporte al buen funcionamiento de la empresa. Las actividades se desarrollan en el menor tiempo posible y se procura la mejor calidad en el servicio.

### **La solvencia de la empresa**

A lo largo del tiempo se ha desarrollado una percepción importante entre los colaboradores, respecto de la solvencia de la empresa. Esta característica responde a la preocupación porque los asuntos contables se desenvuelvan de la mejor y más transparente forma posible. Cada empleado tiene la posibilidad de ver, analizar y aportar sugerencias sobre el giro económico de la empresa. La práctica del pago puntual y justo de las obligaciones de la empresa con el Gobierno, los proveedores y sus empleados, han construido gran confianza en este particular.

### **El compromiso de las personas que trabajan con la empresa**

Prevalece en todas las unidades operativas de la empresa un serio compromiso de hacer las cosas bien, de mejoramiento continuo y una constante preocupación por mejorar los procesos administrativos y productivos. Esta actitud responde al compromiso e identificación de los colaboradores, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **El buen trato de los jefes a los subalternos**

La norma de conducta que priva entre los jefes y subalternos de QAISA es de respaldo y respeto mutuos. La comunicación horizontal es la tónica que prevalece en las relaciones interpersonales. Esta fortaleza identificada por los empleados de la empresa se desarrollará cuando se analice la cultura organizacional de la empresa.

### **Las alianzas establecidas con los proveedores**

Con el pasar del tiempo, la responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones y la colaboración en el desarrollo de los procesos con los proveedores, se han desarrollado alianzas muy fuertes con los proveedores, que ven en QAISA a su representante exclusivo. Diez años atrás, las ventas de los proveedores en Centroamérica eran casi nulas. Hoy día, el mercado alcanza aproximadamente entre unas ochocientas y mil doscientas toneladas de producto al año. Esta evolución ha permitido alcanzar verdaderas sociedades con cada uno de los proveedores de los productos que comercializa la empresa.

Recapitulando lo antes expuesto se puede señalar que, en el marco de las fortalezas identificadas por los empleados, se puede observar la identificación y el compromiso que tienen los colaboradores con el desempeño de la empresa, derivado del ambiente de trabajo y el programa de estímulos que aplica QAISA, que va desde el pago del combustible, el otorgamiento de tarjetas de crédito para uso directo del empleado para gastos de alimentación, hospedaje y atención a clientes, cuando lo crea pertinente; hasta programas de capacitación y viajes orientados a reforzar los conocimientos técnicos en la industria. Además es política de la empresa reconocer el pago de hasta el 50% de la factura de estudio, si un empleado decide ingresar a la universidad a continuar su formación.

Este compromiso redundante inevitablemente en el deseo por parte de los empleados de alcanzar las metas que se establecen y cumplir con eficiencia el trabajo que se presenta cada día.

En segundo lugar reconocen como una fortaleza, al igual que los clientes, el servicio técnico que presta la empresa, actividad que permite establecer verdaderas sociedades de negocio.

Finalmente se menciona como fortalezas la poca competencia que hay en el campo, producto de las barreras de entrada prevalecientes en el campo de las resinas en polvo, las buenas relaciones comerciales establecidas a través de los años lo que brinda una imagen de solvencia de la empresa, que favorece a su vez el clima de confianza prevaleciente.

### **Las oportunidades.**

En el análisis de las oportunidades, los colaboradores de la empresa señalan las siguientes:

#### **Fortalecimiento de alianzas estratégicas**

Los empleados de QAISA ven esta como una oportunidad, que permitirá hacer crecer el negocio. El establecimiento y fortalecimiento de nuevas alianzas estratégicas con nuevos proveedores, sobre todo empresas transnacionales, que permitan consolidar la posición estratégica en el mercado.

#### **Ampliar la canasta de productos para tener otras opciones de crecimiento**

Aparejado con lo anterior y con el fortalecimiento de la Unidad de Investigación y Desarrollo, esta es una de las oportunidades que permite repensar y reposicionar la empresa, a fin de ofrecer más y mayores alternativas para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

## **Búsqueda de nuevos mercados fuera de Centroamérica, en México y Sur América**

Con el desarrollo de nuevas alianzas los productos que se manejan actualmente y las nuevas alternativas, existe la posibilidad de lanzarse a la búsqueda de nuevos mercados en las zonas geográficas señaladas. Este proceso se está ejecutando en la actualidad.

## **Las debilidades**

En el campo de las debilidades, los empleados señalan las que a continuación se exponen:

### **Dependencia de solo proveedor**

La resina en polvo se le compra a un solo proveedor, con quien hasta el momento se han tenido relaciones excelentes. Sin embargo, esta condición podría cambiar en cualquier momento, constituyéndose en una debilidad seria para la empresa, pues si resuelve por algún motivo cortar el consumo o instalar a un representante directo de la empresa en América Central, acabaría con la actividad comercial de la empresa.

### **Mercado pequeño**

La dinámica de la empresa ha conducido a que prácticamente los mayores compradores de resinas y químicos de la industria metalmecánica del área, sean ya clientes de QAISA. En este sentido, el crecimiento de la empresa debe orientarse hacia otros mercados, pues el actual es pequeño y ya está cubierto en al menos un 90%.

### **Pocos empleados para atención de múltiples actividades**

Los empleados mencionan como debilidad la multifuncionalidad de la cada uno de los puestos que desarrollan, pues de alguna manera todos tienen que hacer un poco de lo que le corresponde a cada uno de sus compañeros, sobre todo por contar la empresa con tan pocos empleados.

## **Concentración de labores y actitud multilaboral**

Aunado a lo anterior, generalmente se da un proceso de concentración de labores y se obliga a tener una actitud multilaboral, a fin de desarrollar las actividades que se deben realizar en la empresa.

La primera debilidad expuesta tiene una vinculación directa con el tamaño del mercado en Costa Rica y en el área centroamericana. Son pocos los clientes que trabajan en el campo de la fabricación de productos electrónicos o electrodomésticos, que requieren los servicios que presta la empresa. Desde esta perspectiva, el potencial de crecimiento descansa en la posibilidad de ampliar la oferta de productos, desarrollando nuevas alternativas para los clientes.

La otra debilidad, se relaciona estrechamente con la primera. La empresa tiene un número pequeño de colaboradores, 9 en total, quienes atienden las necesidades de los clientes internos y externos. El crecimiento de la empresa depende como es lógico del crecimiento del mercado, por lo tanto, ante la existencia de un mercado pequeño, el equipo debe desarrollar actividades multifuncionales y algunas veces se produce concentración del trabajo, ante situaciones de incremento de la demanda.

## **Las amenazas**

Las amenazas que se señalan en la investigación realizada con los clientes internos son las siguientes:

### **Altos costos en tecnología, cuya inversión inicial es elevada**

Este se constituye en una amenaza y una de las barreras de entrada más importantes en el negocio básicamente por el elevado costo de los equipos requeridos para optimizar el uso de un producto de alto precio.

La vulnerabilidad a los problemas estructurales del entorno estrictamente relacionados con la fluctuación de los precios del petróleo y del tipo de cambio del euro con relación al dólar,



que sigue encareciendo la importación de productos desde Europa y puede perfectamente sacar del mercado, aquellos que ofrece QAISA a sus clientes.

La posibilidad del surgimiento de una competencia calificada, que ofrezca productos similares a mejores precios: si el mercado se vuelve más atractivo o se da un encarecimiento de algunos de los productos, como resultado del incremento del precio del euro en relación con el dólar, pueden surgir alternativas interesantes para los clientes.

### **Alto costo de los equipos para investigación**

Se refiere al costo de los procesos de investigación y los equipos que se requieren para desarrollarlos, que en todos los casos exigen una gran inversión en recursos y los resultados no siempre se obtienen rápidamente. Esta situación constituye una seria amenaza que absorbe muchos recursos para minimizarla.

### **Problemas con los proveedores de transporte, que atentan contra la logística desarrollada por la empresa**

Se han presentado problemas con los transportistas por entregas inadecuadas de productos a clientes, a quienes les llega una pintura que no habían solicitado.

### **Problemas con las entregas y la separación de producto en el Almacén fiscal**

Conjuntamente con el anterior, algunas veces se han entregado en el Almacén fiscal y en el depósito, productos que no corresponden a los solicitados por QAISA, desde luego esta acción genera una entrega errónea de producto al cliente.

Recapitulando, de acuerdo a lo expresado por los empleados, la principal amenaza proviene de un problema estructural, provocado por el petróleo y el euro, ante el cual la empresa ha desarrollado mecanismos paliativos para minimizar en el mediano plazo el impacto de las fluctuaciones en los precios. La estrategia ejecutada conjuntamente con el proveedor más importante de producto que es Rohm and Haas España S.A., pretende sostener los precios sacrificando margen de utilidad, para conservar los clientes.

La aplicación de esta estrategia descansa en la premisa de que a mediano plazo se producirá una estabilización de los aspectos señalados, pues este desequilibrio económico no sólo afecta la economía de la empresa, sino la economía mundial. Por lo tanto se estima que las autoridades mundiales deberán atenderlo y resolverlo, mejorando las condiciones económicas internacionales.

La posibilidad de surgimiento de competidores especializados se señala como otra amenaza, ya que a pesar de que han surgido competidores en el mercado, las iniciativas no han tenido la seriedad requerida para atentar contra la porción del mercado que posee la empresa. Pero el incremento de las actividades en algunos sectores puede generar el interés de inversionistas que vean una oportunidad de negocio y desarrollen una estrategia de mercado seria que presente una alternativa viable para muchos clientes.

El potencial de crecimiento descansa en la investigación. La tercera amenaza mencionada se relaciona justamente con el alto costo de los equipos requeridos para realizar investigaciones y desarrollar nuevos productos.

Finalmente se mencionan como amenazas la particularidad de que ante problemas de entregas equivocadas y transporte inadecuado de producto, pueda generarse la disconformidad de algunos clientes sobre todo de Centro América, pues en oportunidades se han realizado entregas erróneas de producto, con el consecuente perjuicio económico para QAISA y sus clientes.

### **4.3. Cultura y clima organizacional**

La cultura organizacional es la percepción común que comparten los miembros de la organización; y que las distingue a unas de otras<sup>29</sup>. Proporciona a las personas un conocimiento claro de “la forma cómo se hacen las cosas” y según la fuerza de esta, se puede tener una influencia significativa sobre las actividades y los comportamientos de los miembros de la organización.

---

29- Tomado de las filmas de clase impartidas por el MBA Abel Salas.

En términos generales, se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agrade o no<sup>30</sup>.

La cultura organizacional de QAISA se puede caracterizar por los siguientes elementos:

Es una cultura fuerte que apoya altas normas éticas: como aspecto tajante e incuestionable, la ética en las relaciones de la empresa, son las que norman las actividades de la organización. No está permitido ni ofrecer ni recibir comisiones para obtener ningún propósito.

Se alienta a las personas a ser innovadores y asumir riesgos: cada colaborador es responsable de su unidad operativa. Con el desarrollo de la empresa, cada uno ha delimitado sus tareas y ámbitos de acción, desarrollado el puesto hasta los extremos que así lo desee. Cada cual está autorizado a asumir riesgos calculados, que no pongan en peligro la posición general de la empresa. La norma que priva es: mejor pedir perdón que pedir permiso.

En general existe una relación entre profesionales y el trabajo se mide por resultados, no por horarios o presencia en la oficina.

Esta actitud conduce a que deban asumir la responsabilidad de cada uno de los actos que realiza y las decisiones que asuman. Por ello se exige precisión, análisis y atención al detalle, en cada una de las actividades que realizan.

La Gerencia General y la Gerencia Técnica se enfocan más en los resultados o las consecuencias obtenidas por las acciones emprendidas, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

Las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización. La aplicación de una acción administrativa no se ejecuta hasta no conocer el criterio de los empleados y si es del caso se delimitan los

---

30- Ibid.

alcances de la decisión, a fin de que los empleados se sientan cómodos con la medida aplicada.

Las actividades del trabajo están organizadas en torno a los equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos. El trabajo que realiza un técnico no se ve como único o privilegiado por sí mismo, sino que forma parte de una serie de acciones que el equipo realiza para concretar la venta o brindar al cliente el servicio que se merece.

Se impulsa una acción enérgica y competitiva en el equipo, brindándole los instrumentos que le permitan desarrollar sus tareas y cumplir con sus objetivos. La idea consiste en no frenar la actividad del equipo, sino más bien en dinamizarla.

Se brindan los reconocimientos apropiados mediante salarios competitivos y otras facilidades tales como tarjetas de crédito para uso discrecional del empleado, así como facilidades para realizar tareas personales o familiares, con los respectivos permisos para la ejecución de las mismas.

Prevalece un constante interés por la superación de los empleados, impulsándolos a continuar con el estudio e incluso financiando total o parcialmente sus colegiaturas, a fin de impulsarlo en su crecimiento personal.

Otros beneficios que es necesario mencionar son los préstamos para atender situaciones diversas en sus casas o en las necesidades de las familias, tales como atención médica o el financiamiento de compra de vehículos para el mejor desenvolvimiento laboral de los colaboradores.

Estas, entre otras, son las características de la cultura organizacional, que ha permitido sobrepasar el interés particular del empleado, quien asume el interés de la empresa como su propio interés personal.

La aplicación de estas medidas y el fortalecimiento de esta cultura ha permitido generar un clima de cohesión laboral y de esfuerzo de equipo para cumplir las metas establecidas.

En lo que respecta al clima organizacional, entendido como el medio ambiente o atmósfera psicológica de la organización y concebido como las características que describen una

organización, que distinguen, a los ojos de sus miembros, unas organizaciones de otras<sup>31</sup>, se debe anotar lo siguiente:

Respecto al estilo de dirección se caracteriza por ser participativa y consultiva, respecto de asuntos que impactan a los miembros de la organización. Cuando se aplica una norma y se percibe como mal recibida, se conversa para adecuarla a los requerimientos de los colaboradores o bien, se explica con detalle para que sea comprendida la necesidad de su aplicación.

Las normas que rigen el comportamiento de los colaboradores se han aceptado en el tiempo, a pesar de no existir un proceso de inducción estructurado que facilite el proceso en nuevos empleados.

El medio ambiente que prevalece se caracteriza por la tranquilidad y la satisfacción de las necesidades espaciales y ambientales de los colaboradores. Cada cual cuenta con su oficina y su privacidad para desarrollar a su mejor saber y entender las metas que ha definido la administración y que ellos mismos se han delimitado.

Derivado de lo anterior, existe una total libertad de decisión sobre las tareas y las acciones que desarrollan en el ejercicio de su trabajo. Como profesionales tiene libertad de acción y decisión sobre aspectos directamente relacionados con su puesto. De alguna manera se puede afirmar que se labora a partir de procesos de empoderamiento o *empowerment*.

Los procesos de recompensa y retribución en la empresa están claramente delimitados, tanto en el aspecto económico como en el reconocimiento del trabajo en la empresa. Algunos de ellos son viajes, reconocimiento de dinero en efectivo o, como se señaló, el pago de colegiaturas en el modelo de becas de estudio. En este último caso, si el empleado gana el curso, la empresa paga la mensualidad completa, si lo pierde, el empleado debe pagarle a la empresa el costo del curso perdido.

La estructura de la organización es bastante horizontal y se garantiza el total acceso de todos los empleados a la Gerencia General y la Gerencia Técnica. La comunicación es bastante abierta y se realizan actividades de carácter social, que permiten tener

---

31- Ibid.

intercambios en un ambiente más relajado, para conocer y evaluar situaciones varias dentro de la empresa.

Por las características mismas de la empresa y el trabajo con profesionales el liderazgo es democrático y participativo, procurando orientar los procesos, pero procurando que sean los empleados quienes diseñen las acciones para alcanzar las metas.

Las relaciones interpersonales son bastante cordiales, priva el respeto tanto horizontal como verticalmente. Sin embargo es un área en la que se debe realizar más trabajo, a fin de mejorar continuamente el trato entre las diferentes unidades de trabajo, pues algunas veces la presión de trabajo genera situaciones inconvenientes entre algunas unidades funcionales o algunas personas.

La motivación tal como se mencionó es tanto económica como simbólica. Se aplica constantemente en el desarrollo de los procesos a fin de alcanzar las metas propuestas o bien una vez alcanzados los resultados obtenidos.

En lo que a la innovación y el cambio respecta, se mantiene una actitud positiva por parte de la Gerencia General y la Gerencia Técnica, a fin de escuchar propuestas y generar los cambios que posibiliten mecanismos más fiables y rápidos para alcanzar las metas previstas. En este campo como en muchos otros, son los empleados los que proponen y lideran los procesos de cambio en cada una de sus unidades funcionales.

Cada proceso innovador se procura ejecutar con la debida planeación, sin eliminar totalmente el proceso que se pretende sustituir, a fin de preservar la información y en caso de fallo, contar con el respaldo necesario que permita continuar con la ejecución de los procesos. De hecho en no pocas situaciones se han realizado ambas tareas con los dos mecanismos, el tradicional y el nuevo, sin abandonar el tradicional, hasta no estar completamente seguros de que el procedimiento nuevo cumple con los requerimientos establecidos para obtener las metas fijadas.

En el proceso de valoración realizado por los empleados de QAISA, tal como se mencionó en la exposición de los resultados del análisis FODA y la sesión *focus group*, se considera

la cultura y el clima organizacional que prevalece en QAISA, como una de sus fortalezas y un aliciente para trabajar diariamente por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Resumidas cuentas, la valoración en este campo es bastante positiva dentro de la empresa. Los empleados subrayan como favorable el trato de los jefes con los subalternos y el respeto en las relaciones interpersonales en la empresa, como un aspecto digno de mencionar.

En el presente capítulo se realizó una valoración de la empresa desde la perspectiva de los clientes externos. Seguidamente se realizó un análisis FODA entre los empleados, identificando las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que enfrenta la empresa.

Finalmente, se realizó una valoración de la cultura organizacional de QAISA, a partir de las expresiones realizadas por los empleados y la visita al lugar de trabajo.

En el próximo capítulo se realizará una propuesta de desarrollo gerencial para la empresa, a partir de la aplicación del Modelo de Gerencia Estratégica, identificando los factores críticos de éxito para empresa y el proceso que permitirá aplicarlos y brindarles el seguimiento necesario para alcanzar los objetivos propuestos durante los próximos tres años.

## **CAPÍTULO V**

### **MODELO DE DESARROLLO GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA QAISA.**



## **CAPITULO V: Modelo de desarrollo gerencial estratégico para QAISA**

En el presente capítulo se procede a elaborar y recomendar un modelo gerencial para ser aplicado a la empresa QAISA, proyectado a partir del 2005 y hasta el 2008.

La propuesta se sustenta en la definición de una serie de factores o elementos críticos de éxito, que se definen con el propósito de hacer viable y factible el modelo de gestión propuesto. Los factores críticos definidos para el cumplimiento de las metas definidas responden a las variables que se eligen con el fin de poder evaluar el avance y las desviaciones que se susciten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proyectos, servicios y la satisfacción que perciben los clientes, en el desempeño de las labores de la empresa.

Se procederá en primera instancia a desarrollar algunos términos que permitan conceptualizar el modelo propuesto.

### **5.1 Terminología aplicada al modelo de gerencia integral propuesto**

El procedimiento utilizado parte de la definición de los objetivos estratégicos, los proyectos y los servicios que orienten el funcionamiento de la empresa para los próximos tres años en cada una de las áreas operativas. A saber, la Gerencia General, la Gerencia Técnica, la Unidad de Investigación y Desarrollo y la Unidad Contable-Administrativa.

En segunda instancia, se procede a definir los indicadores de gestión, concebidos como *“los parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento..., los avances y las desviaciones observadas en el proceso de cumplimiento de las metas propuestas”*<sup>32</sup>.

Los indicadores de gestión permiten, además del cumplimiento de otros parámetros, cumplir con las siguientes tareas:

- El establecimiento de los compromisos y la magnitud de los retos a lograr para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

---

32- Organización de Estados Americanos, **Segunda Ronda sobre Seguridad Humana, determinación de variables e indicadores**, Apéndice 2, Seguridad de las Américas, octubre de 2003, en [www.oas.org](http://www.oas.org).

- La detección y/o prevención de desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos, manteniendo en control la operación.
- La autoevaluación de los servicios.
- El mejoramiento continuo en la operación diaria.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Informar a la alta gerencia sobre el cumplimiento de los compromisos y los resultados de la gestión empresarial que desarrolla cada área operativa.

Para que la definición y el seguimiento de los indicadores de gestión se constituyan en actividades efectivas, es importante considerar los siguientes cuatro aspectos:

- Se debe determinar, para cada elemento crítico de éxito, la mejor manera de medir su cumplimiento.
- A este respecto se debe contar con los siguientes elementos:
  - Nombre
  - Forma de medición
  - Unidad de medida.
- Debe establecerse un proceso de validación continua, en el que se perfeccione la definición de los indicadores a través de la experiencia.
- Debe establecerse una meta para cada indicador

La definición de los indicadores se realiza en coordinación con cada uno de los responsables de las áreas operativas, procurando recuperar de su experiencia las necesidades identificadas en su accionar diario y generando la indispensable compenetración con el proceso, además de un compromiso de acción en la superación de los problemas identificados y en el cumplimiento de cada una de las metas definidas.

Una vez definidos los indicadores, se procede a establecer los factores o elementos críticos de éxito, concebidos como:

*“los resultados y acciones que describen el logro de objetivos los cuales comprenden:*

*a. los resultados concretos que deben obtenerse, para garantizar el logro de los objetivos.*

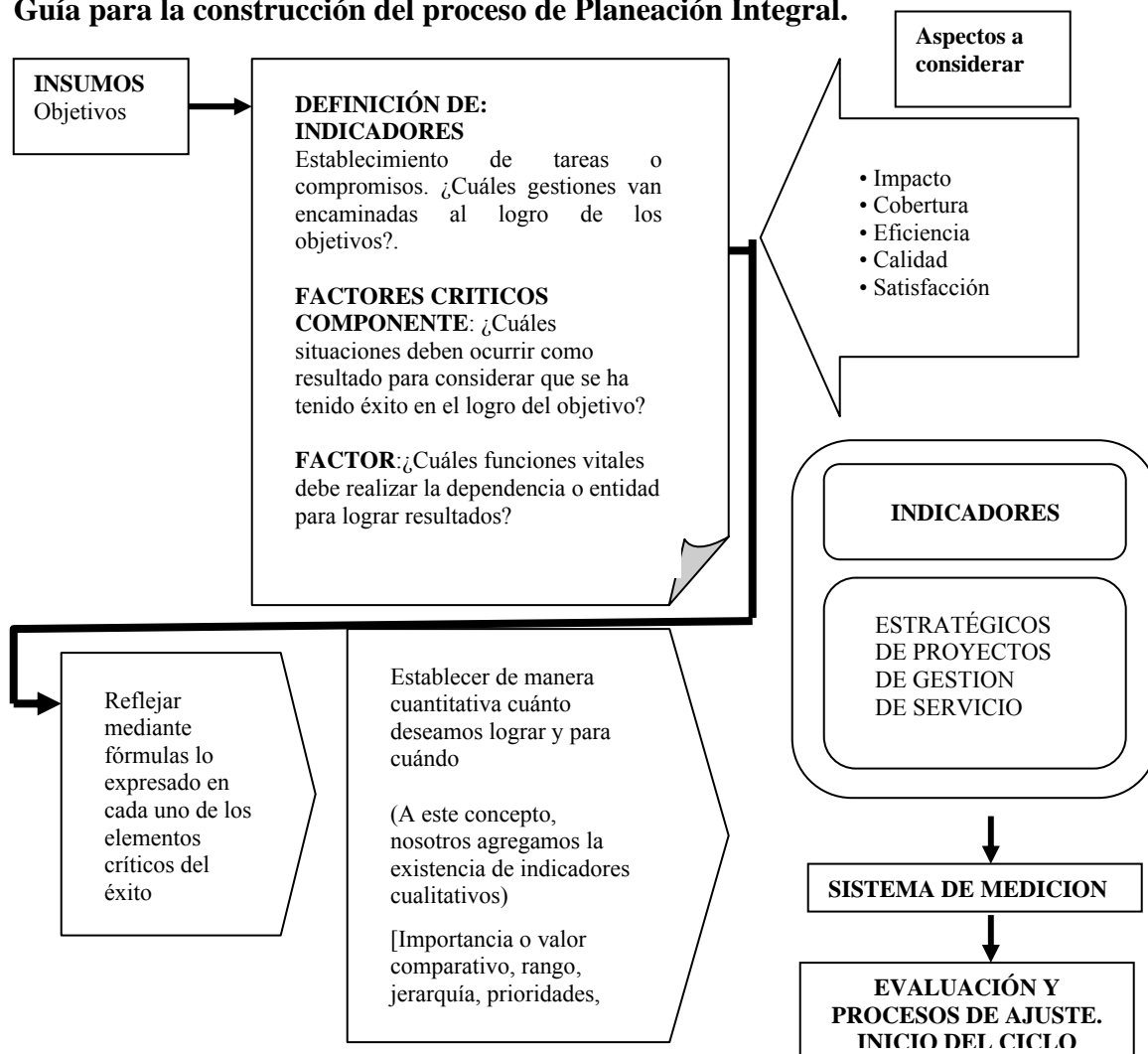
*b. las acciones concretas por desarrollar en la operación y que por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos”<sup>33</sup>.*

Con el fin de definir los factores críticos de éxito que determinarán el modelo de gerencia integral y el proceso de planificación estratégica, se aplicará el esquema de elaboración que a continuación se expone:

---

33- Ibid.

**Ilustración No. 5-1.**  
**Guía para la construcción del proceso de Planeación Integral.**



**5.2 Desarrollo por etapas para la aplicación del modelo de gerencia integral**

La ilustración anterior nos permite comprender las etapas de construcción y aplicación del modelo de gestión recomendado.

Tal como se puede observar, se procede en una primera instancia a definir los objetivos estratégicos de cada una de las áreas operativas de la empresa, a partir de las necesidades y metas que identifica cada uno de los responsables de la unidad.

Una vez puntualizadas las metas se define, en coordinación con los colaboradores de cada una de las áreas operativas, los indicadores de gestión concebidos como las tareas indispensables que se deben realizar para alcanzar el cumplimiento de cada uno de los

objetivos. Seguidamente se estructuran los factores que constituyen las acciones críticas para alcanzar los objetivos propuestos.

Seguidamente, se establecen los procesos de validación continua, que a su vez perfeccionarán los indicadores a través de la experiencia que se desarrolle en la empresa y finalmente, se establecerá una meta para cada indicador.

Las metas se establecen de forma retadora y alcanzable, mediante una especificación cuantitativa de los objetivos que se desean obtener, con el fin de establecer posteriormente y establecer una fecha definitiva estableciendo una fecha para lograrla. Desde esta perspectiva, la meta es la “*expresión del indicador, que en su conjunto permite medir el cumplimiento del objetivo establecido*”<sup>34</sup>. Lo más importante de todo, las metas están propuestas para cumplirse, por lo tanto deben estar muy claras para cada uno de los equipos de trabajo que integra la empresa.

Con el fin de poder mostrar cada uno de los objetivos, los factores o elementos críticos para el éxito y las metas, se presentarán matrices que permitan visualizar el proceso y el tiempo para ejecutarlo y los factores para medir su avance. De esta forma es posible presentar una matriz para cada uno de los objetivos estratégicos, conteniendo los aspectos antes señalados.

El proceso de gestión se iniciará en agosto del 2005 y concluirá en agosto del 2008. Se ejecutará simultáneamente en cada unidad operativa y la evaluación del avance en el cumplimiento de los objetivos se medirá en las reuniones de coordinación establecidas con los responsables de cada área operativa. La programación de las actividades de seguimiento se expondrá seguidamente en las matrices elaboradas para tal efecto.

A continuación se procederá a presentar los objetivos para cada área operativa y las fases que se ejecutarán durante el proceso de planeación integral.

---

<sup>34</sup> \_Ibid.

### **5.2.1 Definición del nivel estratégico**

La Gerencia General, conjuntamente con las unidades operativas de la empresa, ha establecido como misión de la empresa, la siguiente:

**Misión:** “Consolidarse como la empresa internacional más innovadora y dinámica en la investigación, fabricación y comercialización de productos para la industria metalmeccánica, comprometida con la satisfacción total de sus clientes, la realización de su personal, el respeto al medio ambiente y la optimización del retorno sobre su capital”.

A partir de la misión, la empresa define su visión en los siguientes términos:

**Visión:** “Consolidar el liderazgo en los mercados de Centroamérica, México y el Caribe, fortaleciendo su posición como competidor reconocido en el ámbito regional, ofreciendo productos y servicios técnicos especializados que se transformen en un valor agregado a nuestros clientes”.

El modelo contempla las siguientes áreas estratégicas del negocio:

#### **Gestión Gerencial**

Desarrolla estratégicamente el negocio en áreas de índole técnico, investigación y desarrollo y el desempeño económico y financiero de la empresa. Con el crecimiento de la empresa, se profesionalizara el proceso gerencial, desarrollando esquemas de desarrollo estratégico que posibilitaran una mayor y mejor capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado. De tal manera que, para alcanzar esta estrategia, se implantaran una serie de procesos orientados a brindarle a la empresa las herramientas para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia.

#### **Gestión Técnica**

Coordina y evalúa las actividades de Investigación y Desarrollo y las labores desarrolladas por el Área de Producción, a fin de determinar el alcance de las metas establecidas en las ventas y el desempeño funcional de las unidades operativas de carácter técnico.

## **Investigación y Desarrollo**

Investiga y evalúa el desarrollo y desempeño de los productos y las labores realizadas por el Área de Producción, a fin de determinar el alcance de las metas establecidas en las metas de control de calidad y aseguramiento de la calidad establecidos por la empresa.

## **Administrativa-Contable**

Apoyo al proceso de desarrollo organizacional de la empresa, registro y control administrativo y sistematización de procesos acorde con la estrategia planteada.

### **5.2.2 Definición del nivel táctico y el nivel operativo**

Para una mejor comprensión del modelo e implantación en la empresa, tanto el nivel táctico como el nivel operativo se alinean por área estratégica.

#### **5.2.2.1 Definición de los objetivos estratégicos de la Gestión Gerencial**

- 1- Consolidar a QAISA como la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria metalmecánica en Centroamérica.

### **Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

- Realizar actividades que permitan estrechar sus relaciones con los clientes.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la gerencia de cada uno de los clientes: una llamada telefónica cada quince días.
- Conversaciones con representantes del área de compras, a fin de dar el seguimiento adecuado a los despachos de productos: llamada telefónica cada vez que se realice un despacho de producto.
- Impulsar el desarrollo de mecanismos informáticos que permitan una comunicación más fluida de los clientes con la empresa: desarrollo de la página *WEB*, acceso al sistema de inventario por parte de los clientes, desarrollo de la comunicación vía

correo electrónico con las gerencias de cada una de las empresas que mantienen relaciones con QAISA.

### **Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica**

- estrechar relaciones con los técnicos de cada uno de los clientes que se ubican en el área.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación con los técnicos de planta: una llamada telefónica cada quince días para evaluar el desempeño de los productos y el nivel de existencias.
- planificar una visita cada seis meses a cada uno de los clientes, a fin de valorar *in situ*, el funcionamiento del producto y la actitud de los clientes con el desempeño general de la empresa.

### **Indicadores estratégicos de Investigación y Desarrollo**

- brindar un seguimiento al desempeño de los productos utilizados por los clientes del área.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia técnica, a fin de valorar el desempeño de los productos: una reunión mensual para evaluar el desempeño de los productos y valorar posibles necesidades de adaptación de los productos de los clientes.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa:**

- evaluar la evolución de las cuentas por cobrar, a fin de respetar los términos de pago pactados con cada uno de los clientes y los proveedores.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de categorizar los clientes, a partir del cumplimiento de las obligaciones económicas con la empresa: un informe semanal que permita conocer la situación económica de cada cliente en su relación con la empresa.
- comunicación con la Gerencia General y la Gerencia Técnica, para liberar los despachos de producto para cada exportación, a partir del cumplimiento de los compromisos económicos de los clientes: elaboración de un informe, cada vez que se conozca una orden de compra de un cliente, con el propósito de conocer su estado de cuenta.
- comunicación con la Gerencia General, orientada a informar la situación económica de la empresa con sus proveedores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones para no poner en riesgo la existencia de materia prima: elaboración de un flujo de caja semanal para brindar seguimiento a las cuentas por pagar y asegurar los recursos necesarios para la adquisición de materia prima.



**Cuadro No. 5-1.****Objetivo No. 1:**

**Consolidar a QAISA como la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria metalmeccánica en Centroamérica**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Actividades para estrechar relaciones con los clientes	Gerencia General	Administrativo Informático	Agosto 2005	Diciembre 2008	5,000	2	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Actividades para estrechar relaciones con los clientes	Gerencia Técnica	Administrativo	Agosto 2005	Diciembre 2008	17,000	2	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Seguimiento al desempeño de los productos usados por los clientes	Investigación Y Desarrollo	Gerencia Técnica	Agosto 2005	Diciembre 2008	5,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Evaluar la evolución de las cuentas por cobrar y el cumplimiento de los términos de pago	Unidad Contable-Administrativa	Gerencia Técnica y Gerencia General.	Agosto 2005	Diciembre 2008	1,000	4	Flujos de caja semanales, análisis de rotación de cuentas por cobrar, y cuentas por pagar, informe previo despacho	Sistema de información y base de datos

**Cuadro No. 5-2.**

**Objetivo No. 1.**

**Consolidar a QAISA como la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos químicos para la industria metalmecánica en Centroamérica.**

**Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR.</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <p>Comunicación con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Nombres de gerentes</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Costos de productos</li> <li>■ Rol de pagos de los clientes</li> </ul>	<p>■ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar el comportamiento de los clientes por: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ precio</li> </ul> </li> <li>1. Valorar el nivel de satisfacción, mediante la valoración de los comentarios realizados por la gerencia general de los clientes.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Nombres de técnicos</li> <li>▣ Números de teléfono</li> <li>▣ Fechas de llamadas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Costos de productos</li> <li>▣ Rol de pagos de los clientes</li> </ul>	<p>▣ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Registrar y el comportamiento de los clientes según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ pedidos</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir el nivel de satisfacción, mediante la valoración de los comentarios realizados por los técnicos.</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Recopilar muestras de producto y placas aplicadas para evaluar el cumplimiento de las normas establecidas para la aplicación de productos: cámara niebla salina, <i>test machu</i>, etc.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Nombres de técnicos</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Costos de productos</li> <li>■ Evaluación de desempeño de los productos</li> </ul>	<p>■ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Evaluar el comportamiento de los clientes según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ desempeño</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir el nivel de satisfacción, mediante la valoración de los comentarios realizados por los técnicos.</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Realizar la evaluación de los productos mediante las técnicas de laboratorio establecidas en la normativa existente.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Fechas de llamadas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Informe cuentas por cobrar</li> <li>▣ Categorización de los clientes a partir de comportamiento de pago</li> </ul>	<p>▣ Índices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Evaluar el comportamiento de los clientes según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ pedidos</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ pago</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar sobre la evolución de las cuentas por cobrar.</li> <li>2. Categorizar a los clientes por su comportamiento de pago.</li> <li>3. Informar sobre el estado de cuenta con proveedores.</li> </ol>

## **2- Consolidar la posición de QAISA como la empresa líder en la comercialización de resinas en polvo para Centroamérica.**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

### **Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- realizar actividades que permitan estrechar sus relaciones con los clientes y el proveedor Rohm and Haas.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la gerencia de Rohm and Haas España: comunicación al menos dos veces a la semana.
- comunicación continua con la gerencia de cada uno de los clientes: una llamada telefónica cada quince días.
- Conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones, a fin de dar el seguimiento adecuado a los despachos de productos: llamada telefónica cada vez que se tramiten una orden de compra.
- Conversaciones con representantes del área de compras, a fin de dar el seguimiento adecuado a los despachos de productos: llamada telefónica cada vez que se realice un despacho de producto.
- Conversaciones con representantes los transportistas, a fin de dar el seguimiento adecuado al tránsito de los productos: llamadas telefónicas y correos electrónicos cada vez que se realice un despacho de producto.

### **Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica**

- estrechar relaciones con los técnicos de *Rohm and Haas* España.
- estrechar relaciones con los técnicos de cada uno de los clientes que se ubican en el área.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación con los técnicos de Rohm and Haas: al menos una llamada telefónica semanal para evaluar el desempeño de los productos y el nivel de existencias.
- comunicación con los técnicos de planta: una llamada telefónica cada quince días para evaluar el desempeño de los productos y el nivel de existencias.
- Planificar una visita cada seis meses a cada uno de los clientes, a fin de valorar *in situ*, el funcionamiento del producto y la actitud de los clientes con el desempeño general de la empresa.

### **Indicadores estratégicos la Unidad de Investigación y Desarrollo**

- brindar un seguimiento al desempeño de los productos utilizados por los clientes del área.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia técnica, a fin de valorar el desempeño de los productos: una reunión mensual para evaluar el desempeño de los productos y valorar posibles necesidades de adaptación de los productos de los clientes.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa**

- evaluar la evolución de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, a fin de respetar los términos de pago pactados con cada uno de los clientes y los proveedores.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de categorizar los clientes, a partir del cumplimiento de las obligaciones económicas con la empresa: un informe semanal que permita conocer la situación económica de cada cliente en su relación con la empresa.
- comunicación con la Gerencia Técnica, para liberar los despachos de producto para cada exportación, a partir del cumplimiento de los compromisos económicos de los

clientes: elaboración de un informe, cada vez que se conozca una orden de compra de un cliente, con el propósito de conocer su estado de cuenta.

- comunicación con la Gerencia General, para informar la situación económica de la empresa con sus proveedores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones para no poner en riesgo la existencia de resina: elaboración de un flujo de caja semanal para brindar seguimiento a las cuentas por pagar y asegurar los recursos necesarios para la adquisición de materia prima.



**Cuadro No. 5-3.**

**Objetivo No. 2:**

**Consolidar la posición de QAISA como la empresa líder en la comercialización de resinas en polvo para Centroamérica.**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Actividades para estrechar relaciones con los clientes y los representantes de <i>Rohm and Haas</i> España	Gerencia General	Administrativo Informático	Agosto 2005	Diciembre 2008	5,000	2	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Actividades para estrechar relaciones con los clientes	Gerencia Técnica	Administrativo	Agosto 2005	Diciembre 2008	20,000	2	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Seguimiento al desempeño de los productos usados por los clientes	Investigación Y Desarrollo	Gerencia Técnica	Agosto 2005	Diciembre 2008	5,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Evaluar la evolución de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, así como el cumplimiento de los términos de pago	Unidad Contable-Administrativa	Gerencia Técnica y Gerencia General.	Agosto 2005	Diciembre 2008	1,000	4	Flujos de caja semanales, análisis de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, informe previo despacho	Sistema de información y base de datos

**Cuadro No. 5-4.**

**Objetivo No. 2:**

**Consolidar la posición de QAISA como la empresa líder en la comercialización de resinas en polvo para Centroamérica.**

**Factores Críticos de Éxito**

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <p>Comunicación con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Nombres de gerentes</li> <li>▣ Números de teléfono</li> <li>▣ Fechas de llamadas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Costos de productos</li> <li>▣ Rol de pagos de los clientes</li> </ul>	<p>▣ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Registrar y el comportamiento de los clientes y los representantes de Rohm and Haas España, según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ pedidos</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar el nivel de satisfacción, mediante la valoración de los comentarios realizados por la gerencia general de los clientes.</li> <li>2. Evaluar las relaciones con los proveedores, mediante la valoración de los comentarios realizados por la gerencia general y el departamento de Producción y Exportaciones.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Nombres de técnicos</li> <li>▣ Números de teléfono</li> <li>▣ Fechas de llamadas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Costos de productos</li> <li>▣ Rol de pagos de los clientes</li> </ul>	<p>▣ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Registrar y el comportamiento de los clientes y los representante de Rohm and Haas según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ pedidos</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir el nivel de satisfacción, mediante la valoración de los comentarios realizados por los técnicos.</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Recopilar muestras de producto y placas aplicadas para evaluar el cumplimiento de las normas establecidas para la aplicación de productos: cámara niebla salina, <i>test machu</i>, etc.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Nombres de técnicos</li> <li>▣ Números de teléfono</li> <li>▣ Fechas de llamadas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Costos de productos</li> <li>▣ Evaluación de desempeño de los productos</li> </ul>	<p>▣ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Evaluar el comportamiento de los clientes y los técnicos de Rohm and Haas según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ pedidos</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ desempeño</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir el nivel de satisfacción, mediante la valoración de los comentarios realizados por los técnicos.</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Realizar la evaluación de los productos mediante las técnicas de laboratorio establecidas en la normativa existente.</li> </ol>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Informe cuentas por cobrar</li> <li>■ Categorización de los clientes a partir de comportamiento de pago</li> </ul>	<p>■ Índices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Evaluar el comportamiento de los clientes y los representantes de según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ pago</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar sobre la evolución de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.</li> <li>2. Categorizar a los clientes por su comportamiento de pago</li> </ol>

### **3- Consolidar la posición de QAISA en el mercado mexicano y buscar la introducción de los productos químicos en los mercados colombiano y venezolano.**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

#### **Indicadores estratégicos de Gestión Gerencial**

- realizar actividades que permitan conocer los clientes potenciales.

#### **Factores críticos de éxito**

- identificación de clientes de la industria metalmecánica: mediante revisión de guías industriales, búsqueda en Internet, solicitud de ayuda a consulados y embajadas.
- conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones de *Rohm and Haas* y otros representantes de venta de resinas en polvo, a fin de identificar clientes potenciales.
- conversaciones con representantes del área de compras de potenciales clientes, a fin de dar a conocer los productos y posibilitar pruebas: llamada telefónica cada vez que se identifique un potencial cliente.
- conversaciones con representantes de los transportistas, a fin de dar identificar los mejores precios para los fletes y brindar el seguimiento adecuado al tránsito de los productos: llamadas telefónicas y correos electrónicos cada vez que se realice un despacho de producto.

#### **Indicadores estratégicos de la Gerencia Técnica**

- realizar actividades que permitan conocer los potenciales clientes.

#### **Factores críticos de éxito**

- identificación de clientes de la industria metalmecánica: mediante revisión de guías industriales, búsqueda en Internet, solicitud de ayuda a consulados y embajadas.
- conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones de *Rohm and Haas* y otros representantes de venta de resinas en polvo, a fin de identificar clientes potenciales.

- conversaciones con representantes del área de compras de potenciales clientes, a fin de dar a conocer los productos y posibilitar pruebas: llamada telefónica cada vez que se identifique un cliente potencial.
- programación de visitas a potenciales clientes para identificar las necesidades de la planta de producción: llamada telefónica y visita a planta.
- coordinación para el desarrollo de los productos: reuniones con la Unidad de Investigación y Desarrollo.
- realización de pruebas y valoración de los resultados obtenidos: pruebas en planta, recopilación de muestras y elaboración de reportes.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo**

- realizar las investigaciones que posibiliten el desarrollo de los productos, de acuerdo con las necesidades de los clientes.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia técnica, a fin de determinar las necesidades de los clientes: reuniones de evaluación sobre el sistema usado por el cliente y los requerimientos de los productos a desarrollar.
- seguimiento a la efectividad y los resultados de la aplicación de los productos: reuniones de evaluación sobre el desempeño del producto.
- evaluación de la calidad de los productos en las muestras llevadas a laboratorio realización de pruebas de laboratorio, según la normativa vigente.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa**

- evaluar la situación económica del proyecto, a fin de determinar su viabilidad financiera.

**Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de evaluar y proyectar costos y beneficios: un informe semanal que permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.
- comunicación con la Gerencia Técnica, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica de cada proyecto.



**Cuadro 5-5.****Objetivo No. 3:**

**Consolidar la posición de QAISA en el mercado mexicano y buscar la introducción de los productos químicos en los mercados colombiano y venezolano.**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia General	Administrativo  Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	5,000	4	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia Técnica	Administrativo	Agosto  2005	Diciembre  2008	20,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Desarrollo de productos para clientes potenciales	Investigación Y Desarrollo	Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	40,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Evaluar situación económica del proyecto para determinar su viabilidad financiera	Unidad Contable-Administrativa	Gerencia General  Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	1,000	4	Evaluación de costos y beneficios económicos y viabilidad financiera	Sistema de información y base de datos

**Cuadro No. 5-6.**

**Objetivo No. 3:**

**Consolidar la posición de QAISA en el mercado mexicano y buscar la introducción de los productos químicos en los mercados colombiano y venezolano.**

**Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <p>Comunicación con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Nombres de gerentes</li> <li>▣ Números de teléfono</li> <li>Fechas de llamadas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Costos de productos</li> </ul>	<p>▣ Categorización de potenciales clientes por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. País</li> <li>2. Producto</li> <li>3. Consumo</li> <li>4. Precios</li> </ol>	<p>Registrar nombres y direcciones de potenciales clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ país</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y categorización de clientes potenciales..</li> <li>2. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Nombres de técnicos</li> <li>▣ Números de teléfono</li> <li>▣ Fechas de llamadas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Costos de productos</li> <li>▣ Rol de pagos de los clientes</li> </ul>	<p>▣ Categorización de potenciales clientes por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. País</li> <li>2. Producto</li> <li>3. Consumo</li> <li>4. Precios</li> </ol>	<p>Registrar nombres y direcciones de potenciales clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ país</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y categorización de clientes potenciales.</li> <li>2. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p>	<p>4. Nombres de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de técnicos</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Características de los productos</li> <li>■ Costos de productos</li> <li>■ Evaluación de desempeño de los productos</li> </ul>	<p>■ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Categorización de clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ desempeño</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar productos que cumplan a satisfacción con los requerimiento de los clientes</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Realizar la evaluación de los productos mediante las técnicas de laboratorio establecidas en la normativa existente.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Informe cuentas por cobrar</li> <li>▣ Categorización de los clientes a partir de comportamiento de pago</li> </ul>	<p>▣ Índices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Evaluar el comportamiento de los clientes y los representantes de según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ pedidos</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ pago</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar sobre la evolución de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.</li> <li>2. Categorizar a los clientes por su comportamiento de pago</li> </ol>

### **5.2.2.2 Objetivos estratégicos de la Gerencia Técnica**

- 1- Consolidar la empresa como una alternativa en el suministro de productos químicos y pinturas en polvo en el mercado del lacado del aluminio para uso arquitectónico en México.**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

#### **Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- realizar actividades que permitan conocer los clientes potenciales.
- planificar la existencia de recursos.

#### **Factores críticos de éxito**

- identificación de clientes de la industria metalmecánica: mediante revisión de guías industriales, búsqueda en Internet, solicitud de ayuda a consulados y embajadas.
- conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones de *Rohm and Haas* y otros representantes de venta de resinas en polvo, a fin de identificar clientes potenciales.
- conversaciones con representantes del área de compras de potenciales clientes, a fin de dar a conocer los productos y posibilitar pruebas: llamada telefónica cada vez que se identifique un cliente potencial.
- conversaciones con representantes los transportistas, a fin de dar identificar los mejores precios para los fletes y brindar el seguimiento adecuado al tránsito de los productos: llamadas telefónicas y correos electrónicos cada vez que se realice un despacho de producto.

#### **Indicadores estratégicos de la Gerencia Técnica:**

- realizar actividades que permitan conocer los clientes potenciales.

### **Factores críticos de éxito**

- identificación de clientes de la industria metalmecánica: mediante revisión de guías industriales, búsqueda en Internet, solicitud de ayuda a consulados y embajadas.
- conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones de *Rohm and Haas* y otros representantes de venta de resinas en polvo, a fin de identificar clientes potenciales.
- conversaciones con representantes del área de compras de potenciales clientes, con el propósito de dar a conocer los productos y posibilitar pruebas: llamada telefónica cada vez que se identifique un cliente potencial.
- programación de visitas a clientes potenciales para identificar las necesidades de la planta de producción: llamada telefónica y visita a planta.
- coordinación para el desarrollo de los productos: reuniones con la Unidad de Investigación y Desarrollo.
- realización de pruebas y valoración de los resultados obtenidos: pruebas en planta, recopilación de muestras y elaboración de reportes.

### **Indicadores estratégicos de la Investigación y Desarrollo:**

- realizar las investigaciones que posibiliten el desarrollo de los productos de acuerdo con las necesidades de los clientes.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia técnica, a fin de determinar las necesidades de los clientes: reuniones de evaluación sobre el sistema usado por el cliente y los requerimientos de los productos a desarrollar.
- seguimiento a la efectividad y los resultados de la aplicación de los productos: reuniones de evaluación sobre el desempeño del producto.
- evaluación de la calidad de los productos en las muestras llevadas a laboratorio realización de pruebas de laboratorio, según la normativa vigente.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa**

- evaluar la situación económica del proyecto, a fin de determinar su viabilidad financiera.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de evaluar y proyectar costos y beneficios: un informe semanal que permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.
- comunicación con la Gerencia Técnica, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica de cada proyecto.



**Cuadro No. 5-7.**

**Objetivo No. 1:**

**Consolidar la empresa como una alternativa en el suministro de productos químicos y pinturas en polvo en el mercado del lacado del aluminio para uso arquitectónico en México.**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia General  Gerencia Técnica	Unidad de Investigación y Desarrollo  Administrativo	Agosto  2005	Diciembre  2008	5,000	7	Reporte de la comunicación realizada  Sistematización de la información	Sistema de información y base de datos
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia Técnica	Administrativo	Agosto  2005	Diciembre  2008	20,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Desarrollo de productos para clientes potenciales	Investigación Y Desarrollo	Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	40,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Evaluar situación económica del proyecto para determinar su viabilidad financiera	Unidad Contable-Administrativa	Gerencia General  Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	1,000	4	Evaluación de costos y beneficios económicos y viabilidad financiera	Sistema de información y base de datos

**Cuadro No. 5-8.**

**Objetivo No. 1.**

**Consolidar la empresa como una alternativa en el suministro de productos químicos y pinturas en polvo en el mercado del lacado del aluminio para uso arquitectónico en México.**

**Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <p>Comunicación con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Nombres de gerentes</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Costos de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Categorización de potenciales clientes por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. País</li> <li>2. Producto</li> <li>3. Consumo</li> <li>4. Precios</li> </ol> </li> </ul>	<p>Registrar nombres y direcciones de potenciales clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ país</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y categorización de clientes potenciales.</li> <li>2. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nombres de empresas</li> <li>▶ Nombres de técnicos</li> <li>▶ Números de teléfono</li> <li>▶ Fechas de llamadas</li> <li>▶ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▶ Costos de productos</li> <li>▶ Rol de pagos de los clientes</li> </ul>	<p>▶ Categorización de potenciales clientes por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. País</li> <li>2. Producto</li> <li>3. Consumo</li> <li>4. Precios</li> </ol>	<p>Registrar nombres y direcciones de potenciales clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ país</li> <li>▶ producto</li> <li>▶ consumo</li> <li>▶ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y categorización de clientes potenciales.</li> <li>2. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Nombres de técnicos</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Características de los productos</li> <li>■ Costos de productos</li> <li>■ Evaluación de desempeño de los productos</li> </ul>	<p>■ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Categorización de clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ desempeño</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar productos que cumplan a satisfacción con los requerimiento de los clientes</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Realizar la evaluación de los productos mediante las técnicas de laboratorio establecidas en la normativa existente.</li> </ol>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Informe cuentas por cobrar</li> <li>■ Categorización de los clientes a partir de comportamiento de pago</li> </ul>	<p>■ Índices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Evaluar el comportamiento de los clientes y los representantes según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ pago</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar sobre la evolución de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.</li> <li>2. Categorizar a los clientes por su comportamiento de pago</li> </ol>

**2- Convertir a QAISA como una alternativa confiable en el suministro de productos químicos en Colombia y Ecuador para el área del aluminio lacado para uso arquitectónico.**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

**Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- realizar actividades que permitan conocer los potenciales clientes.
- planificar la existencia de recursos.

**Factores críticos de éxito**

- identificación de clientes de la industria metalmecánica: mediante revisión de guías industriales, búsqueda en Internet, solicitud de ayuda a consulados y embajadas.
- conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones de *Rohm and Haas* y otros representantes de venta de resinas en polvo, a fin de identificar clientes potenciales.
- conversaciones con representantes del área de compras de clientes potenciales, a fin de dar a conocer los productos y posibilitar pruebas: llamada telefónica cada vez que se identifique un cliente potencial.
- conversaciones con representantes los transportistas, a fin de dar identificar los mejores precios para los fletes y brindar el seguimiento adecuado al tránsito de los productos: llamadas telefónicas y correos electrónicos cada vez que se realice un despacho de producto.

**Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica**

- realizar actividades que permitan conocer los clientes potenciales.

### **Factores críticos de éxito**

- identificación de clientes de la industria metalmecánica: mediante revisión de guías industriales, búsqueda en Internet, solicitud de ayuda a consulados y embajadas.
- conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones de *Rohm and Haas* y otros representantes de venta de resinas en polvo, a fin de identificar clientes potenciales.
- conversaciones con representantes del área de compras de potenciales clientes, a fin de dar a conocer los productos y posibilitar pruebas: llamada telefónica cada vez que se identifique un cliente potencial.
- programación de visitas a potenciales clientes para identificar las necesidades de la planta de producción: llamada telefónica y visita a planta.
- coordinación para el desarrollo de los productos: reuniones con la Unidad de Investigación y Desarrollo.
- realización de pruebas y valoración de los resultados obtenidos: pruebas en planta, recopilación de muestras y elaboración de reportes.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo:**

- realizar las investigaciones que posibiliten el desarrollo de los productos, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia técnica, a fin de determinar las necesidades de los clientes: reuniones de evaluación sobre el sistema usado por el cliente y los requerimientos de los productos a desarrollar.
- seguimiento a la efectividad y los resultados de la aplicación de los productos: reuniones de evaluación sobre el desempeño del producto.
- evaluación de la calidad de los productos en las muestras llevadas a laboratorio realización de pruebas de laboratorio, según la normativa vigente.

**Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa:**

- evaluar la situación económica del proyecto, a fin de determinar su viabilidad financiera.

**Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de evaluar y proyectar costos y beneficios: un informe semanal que permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.
- comunicación con la Gerencia Técnica, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica de cada proyecto.



**Cuadro No. 5-9.****Objetivo No. 2.**

**Convertir a QAISA como una alternativa confiable en el suministro de productos químicos en Colombia y Ecuador para el área del aluminio lacado para uso arquitectónico.**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia General  Gerencia Técnica	Unidad de Investigación y Desarrollo  Administrativo	Agosto  2005	Diciembre  2008	5,000	4	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia Técnica	Administrativo	Agosto  2005	Diciembre  2008	20,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Desarrollo de productos para clientes potenciales	Investigación Y Desarrollo	Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	40,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Evaluar situación económica del proyecto para determinar su viabilidad financiera	Unidad Contable-Administrativa	Gerencia General  Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	1,000	4	Evaluación de costos y beneficios económicos y viabilidad financiera	Sistema de información y base de datos

**Cuadro No. 5-10.**

**Objetivo No. 2.**

**Convertir a QAISA como una alternativa confiable en el suministro de productos químicos en Colombia y Ecuador para el área del aluminio lacado para uso arquitectónico.**

**Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <p>Comunicación con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Nombres de gerentes</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Costos de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Categorización de potenciales clientes por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. País</li> <li>2. Producto</li> <li>3. Consumo</li> <li>4. Precios</li> </ol> </li> </ul>	<p>Registrar nombres y direcciones de potenciales clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ país</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y categorización de clientes potenciales.</li> <li>2. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nombres de empresas</li> <li>▶ Nombres de técnicos</li> <li>▶ Números de teléfono</li> <li>▶ Fechas de llamadas</li> <li>▶ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▶ Costos de productos</li> <li>▶ Rol de pagos de los clientes</li> </ul>	<p>▶ Categorización de potenciales clientes por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. País</li> <li>2. Producto</li> <li>3. Consumo</li> <li>4. Precios</li> </ol>	<p>Registrar nombres y direcciones de potenciales clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ país</li> <li>▶ producto</li> <li>▶ consumo</li> <li>▶ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y categorización de clientes potenciales.</li> <li>2. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Nombres de técnicos</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Características de los productos</li> <li>■ Costos de productos</li> <li>■ Evaluación de desempeño de los productos</li> </ul>	<p>■ Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Categorización de clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ desempeño</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar productos que cumplan a satisfacción con los requerimiento de los clientes</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Realizar la evaluación de los productos mediante las técnicas de laboratorio establecidas en la normativa existente.</li> </ol>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Informe cuentas por cobrar</li> <li>■ Categorización de los clientes a partir de comportamiento de pago</li> </ul>	<p>■ Índices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol>	<p>Evaluar el comportamiento de los clientes y los representantes según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ pago</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar sobre la evolución de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.</li> <li>2. Categorizar a los clientes por su comportamiento de pago</li> </ol>

**3- Consolidar la empresa como una firma líder en la fabricación de productos de alto rendimiento para el pretratamiento del hierro, previo a los procesos de lacado.**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

**Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- planificación para el aseguramiento de recursos.

**Factores críticos de éxito**

- planificación de la ejecución del proyecto.
- presupuestación del proceso.

**Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica:**

- planificación del proyecto.
- presupuestación del proceso.

**Factores críticos de éxito**

- identificación de clientes de la industria metalmecánica: mediante revisión de guías industriales, búsqueda en Internet, solicitud de ayuda a consulados y embajadas.
- conversaciones con representantes del área de ventas y exportaciones de *Rohm and Haas* y otros representantes de venta de resinas en polvo, a fin de identificar potenciales clientes.
- conversaciones con representantes del área de compras de potenciales clientes, a fin de dar a conocer los productos y posibilitar pruebas: llamada telefónica cada vez que se identifique un cliente potencial.
- programación de visitas a potenciales clientes para identificar las necesidades de la planta de producción: llamada telefónica y visita a planta.
- identificación del equipo requerido para la ejecución del proceso.

- coordinación para el desarrollo de los productos: reuniones con la Unidad de Investigación y Desarrollo.
- realización de pruebas y valoración de los resultados obtenidos: pruebas en planta, recopilación de muestras y elaboración de reportes.

**Indicadores estratégicos de Investigación y Desarrollo:**

- capacitación técnica del personal de la Unidad de Investigación y Desarrollo.
- realizar las investigaciones que posibiliten el desarrollo de los productos de acuerdo con las necesidades de los clientes.

**Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia Técnica, con el propósito de determinar las necesidades de los clientes: reuniones de evaluación sobre el sistema usado por el cliente y los requerimientos de los productos a desarrollar.
- seguimiento a la efectividad y los resultados de la aplicación de los productos: reuniones de evaluación sobre el desempeño del producto.
- evaluación de la calidad de los productos en las muestras llevadas a laboratorio realización de pruebas de laboratorio, según la normativa vigente.

**Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa:**

- evaluar la situación económica del proyecto, con el propósito de determinar su viabilidad financiera.

**Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General y de esta forma evaluar y proyectar costos y beneficios: un informe semanal que permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.
- comunicación con la Gerencia Técnica, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica de cada proyecto.

**Cuadro No. 5-11.****Objetivo No. 3.**

**Consolidar la empresa como una firma líder en la fabricación de productos de alto rendimiento para el pretratamiento del hierro previo a procesos de lacado.**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia Técnica	Unidad de Investigación y Desarrollo  Gerencia General  Administrativo	Agosto  2005	Diciembre  2008	10,000	4	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Actividades para identificar clientes potenciales	Gerencia Técnica	Administrativo	Agosto  2005	Diciembre  2008	20,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Desarrollo de productos para clientes potenciales	Investigación Y Desarrollo	Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	40,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Evaluar situación económica del proyecto para determinar su viabilidad financiera	Unidad Contable-Administrativa	Gerencia General  Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	1,000	4	Evaluación de costos y beneficios económicos y viabilidad financiera	Sistema de información y base de datos



**Cuadro No. 5-12.**

**Objetivo No. 2:**

**Consolidar la empresa como una firma líder en la fabricación de productos de alto rendimiento para el pretratamiento del hierro previo a procesos de lacado.**

**Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del proyecto.</li> <li>• Presupuestación del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de empresas</li> <li>▣ Particularidades del proyecto</li> <li>▣ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>▣ Costos de equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Costos del proyecto por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Equipos</li> <li>3. Productos</li> <li>4. Precios</li> </ol> </li> <li>▣ Categorización de potenciales clientes por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. País</li> <li>2. Producto</li> <li>3. Consumo</li> <li>4. Precios</li> </ol> </li> </ul>	<p>Desarrollar productos de alto rendimiento para el pretratamiento del hierro.</p> <p>Clasificación por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ país</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y categorización de clientes potenciales.</li> <li>2. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del proyecto.</li> <li>• Presupuestación del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Procesos y equipos</li> <li>• Nombres de empresas</li> <li>• Números de teléfono</li> <li>• Fechas de llamadas</li> <li>• Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>• Costos de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos del proyecto por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Equipos</li> <li>3. Productos</li> <li>4. Precios</li> </ol> </li> <li>• Categorización de potenciales clientes por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>5. País</li> <li>6. Producto</li> <li>7. Consumo</li> <li>8. Precios</li> </ol> </li> </ul>	<p>Desarrollar productos de alto rendimiento para el pretratamiento del hierro.</p> <p>Clasificación por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• país</li> <li>• producto</li> <li>• consumo</li> <li>• precio</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Identificación y categorización de clientes potenciales..</li> <li>5. Evaluar potencial de negocio, a partir de análisis financiero del potencial de negocio.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Materias primas</li> <li>■ Procesos y equipos</li> <li>■ Nombres de empresas proveedoras</li> <li>■ Números de teléfono</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Costos de productos</li> </ul>	<p>■ Costos del proyecto por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Equipos</li> <li>3. Productos</li> <li>4. Precios</li> </ol> <p>■ Categorización de potenciales clientes por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. País</li> <li>6. Producto</li> <li>7. Consumo</li> <li>8. Precios</li> </ol>	<p>Categorización de clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pedidos</li> <li>■ producto</li> <li>■ consumo</li> <li>■ desempeño</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar productos que cumplan a satisfacción con los requerimiento de los clientes</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Realizar la evaluación de los productos mediante las técnicas de laboratorio establecidas en la normativa existente.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicación continua con la Gerencia General, a fin de evaluar y proyectar costos y beneficios: un informe semanal que permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.</li> <li>• comunicación con la Gerencia Técnica, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica de cada proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de empresas proveedoras</li> <li>• Costo de la capacitación técnica</li> <li>• Costo de la materia prima</li> <li>• Costo de los equipos</li> <li>• Informe cuentas por pagar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de costos por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Equipos</li> <li>3. Materia prima</li> <li>4. Consumo</li> <li>5. Precios</li> </ol> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluaciones periódicas sobre costos del proyecto.</li> </ol>

### **5.2.3 Objetivos estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo**

- 1- Mejorar la calidad del servicio técnico brindado a los diferentes clientes, en relación con el avance del programa de renovación de las metodologías de evaluación de las muestras recibidas y del rendimiento de los productos.

#### **Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- apoyar con recursos económicos y humanos, las actividades planificadas.

#### **Factores críticos de éxito**

- proporcionar los recursos económicos necesarios para cumplir con las metas establecidas por el encargado de la Unidad.
- facilitar los recursos humanos necesarios para el cumplimiento las metas establecidas por el encargado de la Unidad.

#### **Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica**

- reforzar los canales de comunicación con los clientes, mediante visitas que permitan la recolección de información y muestras en la planta.
- reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos.

#### **Factores críticos de éxito**

- visitas periódicas a los clientes.
- optimizar los mecanismos de recolección de muestras en las plantas de procesamiento de los clientes.
- aplicación de mecanismos de análisis, seguimiento y presentación de reportes de visita a clientes.
- reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de analizar los resultados obtenidos.

### **5.2.2.3 Indicadores estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo**

- mejorar la calidad del servicio técnico brindado atendiendo de forma expedita las solicitudes de trabajo del laboratorio.
- implementar al menos una mejora en el Test Machú para reportar los resultados de forma cuantitativa.
- implementar una nueva metodología para la evaluación de la resistencia a la corrosión utilizando técnicas electroquímicas

#### **Factores críticos de éxito**

- informes bimensuales con estadísticas de las solicitudes atendidas y las pendientes.
- implementación de la mejora.
- borrador del procedimiento de evaluación de la corrosión por técnicas electroquímicas.
- curso aprobado por el personal técnico.
- escala de calificación en funcionamiento.
- procedimiento de Operación Normalizado escrito, aprobado y en funcionamiento.
- evaluación de la calidad de los productos en las muestras llevadas a laboratorio realización de pruebas de laboratorio, según la normativa vigente.

#### **Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa**

- evaluar la situación económica del proyecto, a fin de determinar su viabilidad financiera y la evolución durante su ejecución.

#### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de evaluar y proyectar costos y beneficios: presentar un informe trimestral el cual permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.
- comunicación con la Unidad de Investigación y Desarrollo, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica y la ejecución de cada proyecto.

**Cuadro No. 5-13.**

**Objetivo No. 1.**

**Mejorar la calidad del servicio técnico brindado a los diferentes clientes, en relación con el avance del programa de renovación de las metodologías de evaluación de las muestras recibidas y del rendimiento de los productos.**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Mejorar la calidad del servicio técnico brindado atendiendo de forma expedita las solicitudes de trabajo del laboratorio.	Unidad de Investigación y Desarrollo	Gerencia General  Gerencia Técnica	Agosto  2005	Diciembre  2008	5,000	4	Informes bimensuales con estadísticas de las solicitudes atendidas y las pendientes.	Al 31 de diciembre del 2005 el número de solicitudes pendientes de atención sea menor de 5.
Implementar al menos una mejora en el Test Machú para reportar los resultados de forma cuantitativa.	Gerencia Técnica	Administrativo	Enero  2006	Diciembre  2006	5,000	3	Implementación de la mejora.	Procedimiento de Operación Normalizado, con las mejoras, en uso para el 30 de diciembre del 2006.
Implementar una nueva metodología para la evaluación de la resistencia a la corrosión utilizando técnicas electroquímicas	Investigación Y Desarrollo	Gerencia Técnica	Diciembre  2005	Diciembre  2006	20,000	3	Procedimiento de Operación Normalizado escrito, aprobado y en funcionamiento.	Para el 30 de diciembre del 2006 la Gerencia Técnica haya aprobado este nuevo Procedimiento de Operación Normalizado.

**Cuadro No. 5-14.**

**Objetivo No. 1.**

**Mejorar la calidad del servicio técnico brindado a los diferentes clientes, en relación con el avance del programa de renovación de las metodologías de evaluación de las muestras recibidas y del rendimiento de los productos.**

**Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos económicos, las actividades planificadas.</li><li>• Recursos humanos necesarios para cumplir las metas establecidas por el encargado de la Unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Evaluación financiera del proyecto</li><li>▣ Plazo de ejecución.</li><li>▣ Costos de productos</li></ul>	<p>▣ Categorización de resultados por:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Metas</li><li>2. Objetivos</li><li>3. Costos</li></ol>	<p>Mejorar de la capacidad de respuesta de la empresa, ante las solicitudes de análisis.</p>



<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visitas periódicas a los clientes.</li> <li>• optimizar los mecanismos de recolección de muestras en las plantas de procesamiento de los clientes.</li> <li>• aplicación de mecanismos de análisis, seguimiento y presentación de reportes de visita a clientes.</li> <li>• reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de analizar los resultados obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de empresas</li> <li>• Nombres de técnicos</li> <li>• Números de teléfono</li> <li>• Fechas de llamadas</li> <li>• Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>• Problemas con productos</li> <li>• Ventajas de productos</li> <li>• Organización de un archivo electrónico de control y seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización de resultados por: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metas</li> <li>2. Objetivos</li> <li>3. Costos</li> </ol> </li> </ul>	<p>Mejorar de la capacidad de respuesta de la empresa, ante las solicitudes de análisis.</p> <p>Perfeccionar mecanismos de evaluación de procesos y productos.</p>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3- <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informes bimensuales con estadísticas de las solicitudes atendidas y las pendientes.</li> <li>• implementación de la mejora.</li> <li>• borrador del procedimiento de evaluación de la corrosión por técnicas electroquímicas</li> </ul>	<p>Nombres de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nombres de técnicos</li> <li>▣ Números de teléfono</li> <li>▣ Características de los productos</li> <li>▣ Costos de productos</li> <li>▣ Evaluación de desempeño de los productos</li> </ul>	<p>▣ Comportamiento de los productos.</p> <p>Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Costo</li> <li>4. Precios</li> </ol>	<p>Categorización de clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ pedidos</li> <li>▣ producto</li> <li>▣ consumo</li> <li>▣ desempeño</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar productos que cumplan a satisfacción con los requerimiento de los clientes</li> <li>2. Valorar la calidad del producto a partir de pruebas técnicas de desempeño.</li> <li>3. Realizar la evaluación de los productos mediante las técnicas de laboratorio establecidas en la normativa existente.</li> </ol>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y proyectar, con la Gerencia General costos y beneficios.</li> <li>• Evaluar con la Gerencia Técnica la viabilidad financiera del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de empresas</li> <li>• Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>• Informe sobre costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de compra por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Precios</li> </ol> </li> </ul>	<p>Mejorar la atención a clientes, dentro de parámetros económicos y financieros viables.</p>

## **2- Avanzar en el desarrollo de nuevos productos, utilizando tecnología de punta para diferenciarlos de la competencia**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

### **Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- apoyar con recursos económicos y humanos, las actividades planificadas.

### **Factores críticos de éxito**

- proporcionar los recursos económicos necesarios para cumplir con las metas establecidas por el encargado de la Unidad.
- facilitar los recursos humanos necesarios para cumplir con las metas establecidas por el encargado de la Unidad.

### **Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica**

- evaluación de necesidades de los clientes: presentación de informes de visita, identificando necesidades.
- elaborar evaluaciones y valorar el desempeño de los productos: informes de los análisis en planta
- reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos.

### **Factores críticos de éxito**

- visitas periódicas a los clientes.
- optimizar los mecanismos de recolección de muestras en las plantas de procesamiento de los clientes.
- aplicación de mecanismos de análisis, seguimiento y presentación de reportes de visita a clientes.
- reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de analizar los resultados obtenidos.

**Indicadores estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo:**

- mejorar la calidad del servicio técnico brindado atendiendo de forma expedita las solicitudes de trabajo del laboratorio.
- implementar al menos una mejora en el Test Machú para reportar los resultados de forma cuantitativa.
- implementar una nueva metodología para la evaluación de la resistencia a la corrosión utilizando técnicas electroquímicas

**Factores críticos de éxito**

- Informe a la Gerencia General y a la Gerencia Técnica con los avances en este objetivo.
- Venta del producto.

**Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa**

- evaluar la situación económica del proyecto, a fin de determinar su viabilidad financiera y la evolución durante su ejecución.

**Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de evaluar y proyectar costos y beneficios: elaborar un informe trimestral que permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.
- comunicación con la Unidad de Investigación y Desarrollo, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica y la ejecución de cada proyecto.

**Cuadro No. 5-15.**

**Objetivo No. 2.**

**Avanzar en el desarrollo de nuevos productos, utilizando tecnología de punta para diferenciarlos de la competencia.**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Desarrollar al menos dos nuevas fórmulas de fosfato que contemplen un cambio de aceleradores y que tengan una composición más orgánica.	Unidad de Investigación y Desarrollo	Gerencia General  Gerencia Técnica	Agosto  2005	Junio  2006	10,000	4	Informes bimensuales con estadísticas de las solicitudes atendidas y las pendientes.	Al 30 de junio del 2006 se cuente con dos nuevas fórmulas para ofrecer a los clientes como una mejora de sus procesos.

**Cuadro No. 5-16.**

**Objetivo No. 2.**

**Avanzar en el desarrollo de nuevos productos, utilizando tecnología de punta para diferenciarlos de la competencia.**

**Factores Críticos de Éxito .**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos económicos que soporten las actividades planificadas.</li><li>• Recursos humanos necesarios para cumplir las metas establecidas por el encargado de la Unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Evaluación financiera del proyecto</li><li>■ Plazo de ejecución.</li><li>■ Costos de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Categorización de resultados por:  1. Metas 2. Objetivos 3. Rendimientos 4. Costos</li></ul>	<p>Brindar un mejores opciones a los clientes, para la mejora del proceso.</p>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visitas periódicas a los clientes.</li> <li>• optimizar los mecanismos de recolección de muestras en las plantas de procesamiento de los clientes.</li> <li>• aplicación de mecanismos de análisis, seguimiento y presentación de reportes de visita a clientes.</li> <li>• reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de analizar los resultados obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de empresas</li> <li>• Nombres de técnicos</li> <li>• Números de teléfono</li> <li>• Fechas de llamadas</li> <li>• Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>• Problemas con productos</li> <li>• Ventajas de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización de resultados por: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metas</li> <li>2. Objetivos</li> <li>3. Costos</li> </ol> </li> </ul>	<p>Brindar mas opciones a los clientes para mejorar los procesos.</p> <p>Perfeccionar mecanismos de evaluación de procesos y productos.</p>



FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación bibliográfica, especialmente en el caso de los tensoactivos.</li> <li>• Búsqueda de muestras de reactivos que no estén en inventario.</li> <li>• Prueba de diferentes proporciones de reactivos la óptima combinación entre el peso de fosfato y protección contra la corrosión.</li> <li>• Reuniones bimensuales para presentar los avances del proyecto.</li> <li>• Elaborar las respectivas hojas técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Nombres de empresas</li> <li>▢ Nombres de los tensoactivos</li> <li>▢ Proveedores de materia prima</li> <li>▢ Características de los productos</li> <li>▢ Costos de productos</li> <li>▢ Evaluación de desempeño de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▢ Comportamiento de los productos.</li> </ul> <p>Indices de compra por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Consumo</li> <li>3. Costo</li> <li>4. Precios</li> </ol>	<p>Categorización de clientes por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▢ pedidos</li> <li>▢ producto</li> <li>▢ consumo</li> <li>▢ desempeño</li> </ul> <p>Dos nuevas fórmulas para ofrecer a los clientes como una mejora de sus procesos.</p>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y proyectar, con la Gerencia General costos y beneficios.</li> <li>• Evaluar con la Gerencia Técnica la viabilidad financiera del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de proveedores</li> <li>• Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>• Informe sobre costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de compra por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materia prima</li> <li>2. Precios</li> </ol> </li> </ul>	<p>Mejorar la atención a clientes, dentro de parámetros económicos y financieros viables.</p>

- 3- **Asegurar que la gestión de la calidad haya sido llevada hasta el punto de obtener la certificación ISO 9001:2000 y esta sirva como una herramienta más de confiabilidad ante los clientes (actuales y futuros).**

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

#### **Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- apoyar con recursos económicos y humanos, las actividades planificadas.

#### **Factores críticos de éxito**

- proporcionar los recursos económicos necesarios para cumplir con las metas establecidas por el encargado de la Unidad.
- facilitar los recursos humanos necesarios para cumplir las metas establecidas por el encargado de la Unidad.

#### **Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica**

- ajuste de actividades, de acuerdo a los parámetros establecidos por la norma ISO 9001:2000.
- reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos.

#### **Factores críticos de éxito**

- planificación del trabajo de acuerdo con la normativa.
- aplicación de mecanismos de análisis, seguimiento y presentación de reportes de visita a clientes siguiendo los parámetros de la normativa.
- reuniones mensuales con la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de analizar los resultados obtenidos.

#### **Indicadores estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo**

- avanzar en el proyecto de Gestión de la Calidad con miras a la certificación con la Norma ISO 9001:2000.

### **Factores críticos de éxito**

- Personal trabajando en el SGC.
- Presentación del Manual de la Calidad y de toda la documentación del SGC a la Gerencia General
- Auditorias efectuadas.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa**

- evaluar la situación económica del proyecto, a fin de determinar su viabilidad financiera y la evolución durante su ejecución.

### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua con la Gerencia General, a fin de evaluar y proyectar costos y beneficios: un informe trimestral que permita conocer la situación económica de cada proyecto que planifique la empresa.
- comunicación con la Unidad de Investigación y Desarrollo, para evaluar viabilidad financiera del proyecto: elaboración de una proyección económica y la ejecución de cada proyecto.

**Cuadro No. 5-17.**

**Objetivo No. 3.**

**Asegurar que la gestión de la calidad haya sido llevada hasta el punto de obtener la certificación ISO 9001:2000 y esta sirva como una herramienta más de confiabilidad ante los clientes (actuales y futuros).**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$ )	HUMANO		
<p>Proceso de inducción del personal.</p> <p>Participación del encargado del proyecto en Cursos de INTECO que lo acrediten menos como Auditor Interno.</p> <p>Redacción de los procedimientos y apartados necesarios de la Norma ISO 9001:2000</p> <p>Preparar al personal y la documentación necesaria para efectuar las respectivas Auditorias Internas.</p> <p>Con base en las auditorias internas, tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias para subsanar las no conformidades detectadas.</p> <p>Solicitar la Auditoria Externa con miras a la Certificación del SGC.</p>	Unidad de Investigación y Desarrollo	<p>Gerencia General</p> <p>Gerencia Técnica</p> <p>Unidad Contable Administrativa</p>	Agosto 2005	Agosto 2008	10,000	9	<p>Informes bimensuales con estadísticas de las solicitudes atendidas y las pendientes.</p>	<p>Avanzar en el proyecto de Gestión de la Calidad con miras a la certificación con la Norma ISO 9001:2000.</p>

**Cuadro No. 5-18.****Objetivo No. 3.**

**Asegurar que la gestión de la calidad haya sido llevada hasta el punto de obtener la certificación IS= 9001:2000 y esta sirva como una herramienta más de confiabilidad ante los clientes (actuales y futuros).**

**Factores Críticos de Éxito.**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso y respaldo a la ejecución del proceso.</li><li>• Recursos económicos, las actividades planificadas.</li><li>• Recursos humanos necesarios para cumplir las metas establecidas por el encargado de la Unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación financiera del proyecto</li><li>• Plazo de ejecución.</li><li>• Costos del proyecto</li></ul>	<p>• Categorización de resultados por:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Metas</li><li>2. Objetivos</li><li>3. Costos</li></ol>	<p>Certificación ISO 9001:2000.</p>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y respaldo a la ejecución del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción para ejecutar el proceso</li> <li>• Normativa aplicada</li> <li>• Procedimientos a implementar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorización de resultados por: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Metas</li> <li>2. Objetivos</li> </ul> </li> </ul>	<p>Certificación ISO 9001:2000.</p>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal trabajando en el SGC.</li> <li>• Presentación del Manual de la Calidad y de toda la documentación del SGC a la Gerencia General</li> <li>• Auditorias efectuadas.</li> <li>• Reuniones mensuales para presentar los avances del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos sobre la normativa</li> <li>• Procesos a ejecutar</li> <li>• Recursos necesarios</li> <li>• Calendarización del proceso</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance del proceso.</li> <li>• Evaluación por: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos</li> <li>2. Metas</li> </ul> </li> </ul>	<p>Certificación ISO 9001:2000.</p>

FACTORES CRITICOS	INFORMACION PRIMARIA	INFORMACION PARA DECISIONES	META POR ALCANZAR
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y proyectar, con la Gerencia General costos y beneficios.</li> <li>• Evaluar con la Gerencia Técnica la viabilidad financiera del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Informe sobre costos</li> <li>▣ Fases del proceso</li> <li>▣ Informe sobre costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Fechas de desembolso de recursos para asegurar:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flujo de caja.</li> <li>2. Compromisos económicos de la empresa.</li> </ol>	<p>Certificación ISO 9001:2000.</p>



#### **5.2.2.4 Objetivos estratégicos de Unidad Contable-Administrativa**

- 1- Velar por el equilibrio financiero y el manejo adecuado de los valores de la empresa.

Para cumplir este objetivo, se establecen los siguientes indicadores:

#### **Indicadores estratégicos de la Gestión Gerencial**

- coordinar e informar de los movimientos de los valores con la responsable de la Unidad Contable-Administrativa.

#### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua responsable de la unidad: dos reuniones semanales.
- revisión de flujos de caja: semanal.
- análisis de estados financiero: mensual.
- proyecciones del comportamiento financiero de la empresa en el corto, mediano y largo plazo: informes mensual.

#### **Indicadores estratégicos de la Gestión Técnica:**

- coordinar e informar de los movimientos de los valores con la responsable de la Unidad Contable-Administrativa.

#### **Factores críticos de éxito**

- comunicación continua responsable de la unidad: reunión semanal.
- análisis y valoración de las repercusiones financieras en el avance de los proyectos.
- análisis de estados financiero: mensual.
- proyecciones del comportamiento financiero de la empresa en el corto, mediano y largo plazo: mensual.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad de Investigación y Desarrollo**

- coordinar el movimiento de los activos y valores con la responsable de la Unidad Contable-Administrativa.
- informar de los movimientos el movimiento de los activos y valores a la responsable de la Unidad Contable-Administrativa.

### **Factores críticos de éxito**

- analizar las repercusiones financieras en el avance de los proyectos.
- valorar las repercusiones financieras en el avance de los proyectos.

### **Indicadores estratégicos de la Unidad Contable-Administrativa**

- velar por el equilibrio financiero y el manejo adecuado de los valores de la empresa.

### **Factores críticos de éxito**

- mejora continua en la elaboración de informes contables: informe semanal.
- mejora continua en la elaboración de flujos de caja: informe semanal y mensual.
- mejora continua en la elaboración de proyecciones financieras: informe mensual, trimestral y semestral.
- comunicación continua con la Gerencia General y la Gerencia Técnica, a fin de analizar el desempeño económico de la empresa.
- comunicación continua con la Gerencia General, la Gerencia Técnica y la Unidad de Investigación y Desarrollo, a fin de evaluar la evolución y el desembolso en el tiempo, para el cumplimiento de los proyectos.
- comunicación continua con la Gerencia General y la Gerencia Técnica, a fin de analizar el la evolución de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.
- comunicación con la Gerencia General y la Gerencia Técnica, para liberar los despachos de producto para cada exportación, a partir del cumplimiento de los compromisos económicos de los clientes: elaboración de un informe, cada vez que se conozca una orden de compra de un cliente, a fin de conocer su estado de cuenta.

- comunicación con la Gerencia General, a fin de informar la situación económica de la empresa con sus proveedores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones para no poner en riesgo la existencia de materia prima.

**Cuadro No. No. 5-19.**

**Objetivo No. 1.**

**Velar por el equilibrio financiero y el manejo adecuado de los valores de la empresa**

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	RESPONSABILIDAD		CALENDARIO		RECURSOS		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
	PRIMARIA	APOYO	INICIO	FINAL	CAPITAL(\$)	HUMANO		
Coordinar e informar de los movimientos de los valores con la responsable de la Unidad Contable-Administrativa	Gerencia General	Administrativo Informático	Agosto 2005	Diciembre 2008	3,000	2	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Coordinar e informar de los movimientos de los valores con la responsable de la Unidad Contable-Administrativa	Gerencia Técnica	Administrativo	Agosto 2005	Diciembre 2008	5,000	2	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Coordinar e informar movimientos de los valores de la empresa.	Investigación Y Desarrollo	Administrativo	Agosto 2005	Diciembre 2008	5,000	3	Reporte de la comunicación realizada	Sistema de información y base de datos
Velar por el equilibrio financiero y el manejo adecuado de los valores de la empresa.	Unidad Contable-Administrativa	Gerencia Técnica y Gerencia General.	Agosto 2005	Diciembre 2008	1,000	2	Flujos de caja semanales, mensuales y semestrales, proyecciones financieras, seguimiento de proyectos, etc.	Sistema de información y base de datos

**Cuadro No. 5-20.**

**Objetivo No. 1.**

**Velar por el equilibrio financiero y el manejo adecuado de los valores de la empresa**

**Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>1. <u>Información para la Gerencia General</u></p> <p>Coordinación y comunicación continua con la encargada de la unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estados financieros</li> <li>■ Flujos de caja</li> <li>■ Proyecciones financieras</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Rol de pagos de los clientes</li> <li>■ Rol de pagos a los proveedores</li> <li>■ Evolución de los proyectos</li> </ul>	<p>■ Información financiera y económica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flujos de caja</li> <li>2. Estados Financieros</li> <li>3. Proyecciones financieras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar el manejo adecuado de los recursos de la empresa, buscando asegurar las utilidades.</li> </ol>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>2. <u>Información para la Gerencia Técnica</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estados financieros</li> <li>■ Flujos de caja</li> <li>■ Proyecciones financieras</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Rol de pagos de los clientes</li> <li>■ Rol de pagos a los proveedores</li> <li>■ Evolución de los proyectos</li> </ul>	<p>■ Información financiera y económica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flujos de caja</li> <li>2. Estados Financieros</li> <li>3. Proyecciones financieras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar el manejo adecuado de los recursos de la empresa, buscando asegurar las utilidades.</li> </ol>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>3. <u>Información para la Unidad de Investigación y Desarrollo</u></p> <p>Coordinación y comunicación continua con la encargada de la unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis de los avances de proyectos.</li> <li>■ Costos de productos</li> <li>■ Evaluación de desempeño de la Unidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Información general contable y financiera:</li> </ul>	<p>1. Asegurar el manejo adecuado de los recursos de la empresa, buscando asegurar las utilidades.</p>

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA</b>	<b>INFORMACION PARA DECISIONES</b>	<b>META POR ALCANZAR</b>
<p>4. <u>Información para la Unidad Contable-Administrativa</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombres de empresas</li> <li>■ Fechas de llamadas</li> <li>■ Informe sobre resultados obtenidos</li> <li>■ Informe cuentas por cobrar</li> <li>■ Categorización de los clientes a partir de comportamiento de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Información contable y financiera:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informes contables</li> <li>2. Flujos de caja semanales, mensuales y semestrales</li> <li>3. Proyecciones contables y financieras</li> <li>4. Evaluación de pagos a proveedores y cobro a clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar y dar seguimiento a índices económicos y financieros por: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Semana</li> <li>■ Mes</li> <li>■ Proyecciones</li> <li>■ Costos</li> </ul> </li> <li>2. Velar por un sano comportamiento económico y el manejo adecuado de los valores de la empresa</li> </ol>

El costo total para la aplicación de la estrategia de planificación integral para los próximos tres años es de USD \$392,000 (Trescientos noventa y dos mil dólares 00/100) e incluye la compra de equipos y el pago de salarios del personal involucrado en la ejecución de los diversos proyectos.

### **5.3 Conclusiones y recomendaciones generales para la aplicación del modelo de gerencia integral**

#### **5.3.1. Conclusiones**

Hasta el momento se puede decir, sin temor a equivocarse, que el sistema de gestión gerencial aplicado en la empresa ha sido positivo. Sin embargo, es necesario buscar los mecanismos que permita mejorarlos, con el fin de enfrentar de mejor manera los retos que impone el mundo moderno y los cambios constantes en el área del comercio internacional, en general y de la industria metalmeccánica en particular.

Para lograr este propósito, la empresa ha reaccionado dando espacio a la ejecución de un proceso integral de gerencia, enmarcado en la escuela de la gerencia integral, utilizando como herramienta la planificación estratégica.

La aplicación de este modelo permitirá desarrollar una mejor capacidad de respuesta no sólo ante las exigencias del mercado sino también, ante el asedio de la competencia y el desarrollo de la tecnología que caracteriza el ambiente actual de los negocios.

Hasta la fecha, la excelencia en los servicios entregados es producto de personal altamente calificado, por consiguiente se debe aplicar una adecuada política de reclutamiento, de capacitación y de retribución, destinada a afirmar el personal que labora en la empresa, mejorando cada vez más el clima organizacional. Las metas fijadas deben estar acompañadas de incentivos para motivar al recurso humano a través de planes de beneficios o promociones.

Es importante señalar que la aplicación del modelo de gestión gerencial, por si sola no garantiza el éxito de la empresa. La alta gerencia de QAISA debe estar atenta a cualquier cambio que se produzca en el entorno, ya que es una industria muy cambiante con alta especialización e innovación tecnológica, para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto. Cualquier alteración debe ser incorporada en el plan para así cumplir con éxito los objetivos planteados.

En el campo de la Gestión Técnica, la orientación que se ha dado a la empresa debe mantenerse y profundizarse, pues el servicio que se presta a clientes y las relaciones con los proveedores, constituye un elemento imprescindible para mantener en el camino del éxito, las acciones de la empresa.

La visita a clientes, el soporte técnico oportuno y la respuesta rápida ante los problemas que se susciten en los procesos de producción, constituye un factor que transforma la relación tradicional con el cliente, a una de sociedad de mutua conveniencia. Este proceso debe mantenerse y profundizarse.

Los procesos de capacitación y formación del personal técnico deben mantenerse y fortalecerse, orientando a la empresa en el camino de la búsqueda del mejoramiento continuo, en un servicio orientado al cliente y sus necesidades.

La Unidad de Investigación y Desarrollo debe por su parte, continuar con la relación que ha mantenido con la Gerencia Técnica, de manera que esta última proporcione a la primera, de la información necesaria para realizar una constante evaluación de desempeño de los productos.

La profundización de investigación y la búsqueda de alternativas técnicas que permitan un mejor desempeño de los productos a menores costos, es otra de las tareas que ha venido desarrollando exitosamente la Unidad de Investigación y Desarrollo.

La Unidad Contable –Administrativa cuenta con los mecanismos que le permiten brindar la información contable-financiera necesaria para el adecuado seguimiento de la salud económica de la empresa. Sin embargo, es necesario desarrollar métodos más expeditos para evaluar costos y proyectar precios. Esta tarea queda por desarrollarse en el corto y mediano plazo.

Es importante notar que el personal de la empresa cuenta con los instrumentos tecnológicos, los conocimientos y la disposición para desarrollar las tareas recomendadas. La Alta Gerencia esta convencida de la necesidad de aplicar el modelo gerencial expuesto y de programar el trabajo de cada unidad operativa, en coordinación con el responsable, a fin de cumplir con las metas particulares y generales establecidas.

El ambiente para la aplicación del modelo es positivo y se espera que se ejecute en el tiempo, para ir evaluando periódicamente los resultados.



### **5.3.2. Recomendaciones**

1. El plan de acción, para la aplicación del modelo de gerencia integral se debe ejecutar como un proceso dirigido por la gerencia general, el cual deberá ser evaluado periódicamente aplicando los ajustes necesarios con el fin de garantizar una adecuada implantación a largo plazo del modelo estimado en tres años plazo.
2. Aunque las acciones y medidas propuestas han sido conversadas y concensuadas por los responsables de cada unidad operativa, es necesario realizar un proceso de inducción que involucre a todos los trabajadores de la empresa en la ejecución de las tareas propuestas.
3. Es así que la aplicación del modelo inicia con la toma de conciencia de todo el personal involucrado, de que estas labores, más que tareas adicionales, constituirán labores cotidianas en cada una de las unidades operativas de la empresa.
4. La preparación del personal deberá iniciarse a partir de agosto del 2005, a fin de preparar en el tiempo los procesos, que tendrán en algunos casos, resultados finales hasta el 2008.
5. El compromiso de la Alta Gerencia es indispensable para que la aplicación del modelo se inicie, durante su ejecución –período en el cual se debe realizar un análisis continuo del avance-, y en la valoración de resultados. De igual manera, se debe realizar un proceso de conversión de resultados en insumos, de forma tal que al 2008 se realice un análisis de los resultados obtenidos y se reelabore un modelo que oriente el accionar de la empresa para un período similar, de tres años.
6. Otro aspecto importante a considerar constituye la actitud de los involucrados ante el proceso, concretamente de los trabajadores de la empresa. La aplicación adecuada de una política de recursos humanos, constituye una base fundamental en la ejecución de las acciones emprendidas: la selección de personal que se reclute en el corto y el mediano plazo, los criterios de evaluación en el aseguramiento de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos, mediante la constante evaluación del desempeño; las políticas de creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros de la empresa, son indispensables en la aplicación del modelo.

7. La transformación de la actitud y el compromiso que genera la aplicación del modelo en valores de la empresa, debe ser la base para el mejoramiento continuo del clima organizacional, que mantenga el compromiso de los empleados con la organización y con la ejecución de los procesos puestos en marcha con la aplicación del modelo.
8. Otro elemento a considerar es la adecuada selección de las políticas de capacitación de personal y la política salarial, que constituyen elementos esenciales para coadyuvar en la aplicación del modelo. Por una parte, las políticas de capacitación del personal deben ser continuas, adecuadas e idóneas a la unidad operativa de que se trate, buscando mantener a los empleados con la información más actualizada en el campo en que se desenvuelven. Esta afirmación tiene valor para todos los campos operativos de la empresa, pero tiene particular importancia para la Unidad de Investigación y Desarrollo, que debe mantenerse informada y actualizada en los avances de la tecnología y los desarrollos de las técnicas de análisis y desarrollo de productos, indispensables en el mejoramiento de los procesos productivos de los clientes: su actualización en este campo constituye la diferencia entre vender productos más eficientes, más eficaces y de mejor desempeño lo que redundará en el fortalecimiento de una empresa exitosa involucrada en el campo de la metalmecánica.
9. La política salarial, por otra parte, debe guardar el equilibrio que permita por una parte, sostener a los empleados ante las posibles tentaciones de la competencia y estimularlos en el desarrollo de su labor diaria y por otra, preservar el equilibrio financiero de la empresa, permitiendo un funcionamiento fluido de su accionar contable y financiero.
10. El punto de partida de esta propuesta es desarrollar la conciencia de que la planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia de crecimiento sólido para la empresa.
11. Este modelo de gestión, enmarcado en el sistema de planificación estratégica pretende cumplir con la misión de proporcionar un apoyo metodológico a las acciones cotidianas de QAISA, básicamente pone fecha y ordena las tareas claves que la Alta Gerencia quiere realizar.

12. La Planeación Estratégica especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico. El modelo propuesto pretende, por otra parte, diseñar un “plan de vuelo” para la empresa, pero la Alta Gerencia debe darse a la tarea de adaptarlas a los cambios del entorno. Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos deben ser materializados a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema, planificar las acciones a futuro o mejorar la gestión del negocio para así obtener mejores resultados que permitan consolidar a QAISA como el proveedor más importante en el área de pretratamiento y aplicación de recubrimientos en polvo de la región. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la firma cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados.

## **BIBLIOGRAFIA**

## **Bibliografía**

- David, F. R. (1994). **La gerencia estratégica** 2da Edición.: Editorial Serie Empresarial. Bogotá, Colombia
- Dezerega, C. V. (2003). **Innovación en gerencia estratégica de empresas**. Venezuela: Instituto Venezolano de Coaching (IVC).
- Goodstein, L. et al. (1998). **Planeación estratégica aplicada**. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Hill, Ch. y Jones, G. (1995). **Administración estratégica**. Bogotá: McGraw Hill.
- Jofré, V. Arturo (1999). **Enfoques Gerenciales Modernos**. San José: Ediciones Delphi.
- Kouzes, J. y Posner. B. (1999). **El desafío del liderazgo. Cómo obtener logros extraordinarios**. Argentina: Editorial Granica.
- Markides, C. (2000). **En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias** Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H et al. (1997). **El proceso estratégico** México: Prentice Hall.
- Organización de Estados Americanos, (2003). **Segunda Ronda sobre Seguridad Humana, determinación de variables e indicadores, Apéndice 2**, Seguridad de las Américas, 2003, en [www.oas.org](http://www.oas.org).
- Payeras, J. y Ronco, E. (2002). **El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento** España: Pearson Educación S.A.
- Porter, M. (1985). **Ventaja competitiva** México: Ediciones CECSA.
- Quirós S. Juan. (2005). Filminas de las clases impartidas en la Universidad de Costa Rica, Programa de Maestría en Administración de Empresas, 2005.
- Salas M. Abel. (2005) Filminas de las clases impartidas en la Universidad de Costa Rica, Programa de Maestría en Administración de Empresas, 2005.
- Sallenave, J. P. (2002). **La gerencia integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!** Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Taylor, F, y Fayol, H, (1944). *La administración científica* (3<sup>era</sup> edición). Argentina: Editorial Argentina de Finanzas y Administración.

## **ANEXO METODOLÓGICO**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1**

Establecer un marco general teórico para conocer las opciones de análisis y propuesta de desarrollo estratégico gerencial que permita, a partir de su conocimiento y valoración, utilizarlo como instrumento de evaluación de las condiciones y método orientador de las acciones gerenciales que debe ejecutar una empresa en los tiempos de crisis que prevalecen en la actualidad.

**Tipo de investigación:** para el desarrollo de este objetivo se utiliza la investigación exploratoria y documental, que permita conocer, profundizar y manejar apropiadamente el aparato conceptual que se usa en el desarrollo del trabajo de investigación.

**Método:** el método que se aplica es la lectura y análisis de documentos, recurriendo a autores que desarrollen los conceptos de la forma más adecuada para ser tratados e incluidos en el proyecto.

**Técnica:** se hace la recolección de información de los temas a tratar mediante el proceso de recopilación documental, recurriendo a la toma de notas, la recopilación de material y la digitalización de los conceptos atinentes al tema de investigación.

**Instrumento:** para clasificar la información se utiliza el mecanismo de ficha bibliográfica, ver anexo 1 para el ejemplar respectivo.

**Indicadores:** recopilación y análisis de conceptos y términos que abarquen los elementos concernientes de la investigación a realizar.

**Fuente:** para la recopilación de la información se utiliza el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la Universidad de Costa Rica, la visita a librerías y a centros de venta de libros relacionados con el tema. Además se recurre al análisis de fuentes secundarias tales como: tesis y documentos obtenidos de Internet.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2**

Describir el funcionamiento la empresa y analizar las condiciones actuales que enfrenta la Gerencia General de Químicos Auxiliares para la Industria S.A. en su entorno interno y externo, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a que debe enfrentarse para desarrollar sus labores cotidianas.

**Tipo de investigación:** se realiza una investigación exploratoria y descriptiva, a fin de familiarizarse con la situación prevaleciente y la transmisión descriptiva del panorama al lector final.

**Método:** el método que se utiliza para alcanzar este objetivo es el contacto interpersonal y el análisis de documentos existentes en la empresa, debido a que la información para satisfacer este objetivo debe tomarse de fuentes primarias.

**Técnica:** se pretende extraer información que permita conocer las particularidades y otros datos históricos de la empresa, para ello se realiza una entrevista al Gerente Técnico y a los siete empleados de QAISA que laboran en el área administrativa y de atención a clientes.

Para obtener información del entorno externo se aplica una entrevista a los veinte clientes que mayor consumo de producto del área centroamericana, a fin de determinar la percepción que tienen del trabajo de la Gerencia General.

**Instrumento:** la información se recolecta mediante una entrevista véase anexo No.2. La entrevista a clientes se expone en anexo No. 3.

**Indicadores:** finalización de la etapa de diagnóstico la cual, describe la situación actual de la empresa en términos del entorno interno: modelo de gerencia aplicado, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se enfrentan y clima organizacional, entorno externo: clientes y proveedores.

**Fuente:** se recurre al trabajo de campo dentro de la empresa, acudiendo a conversaciones informales con los responsables de cada una de las unidades funcionales de la empresa, y a los clientes seleccionados como fuentes externas de información.



### **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3**

Aplicar el mecanismo de evaluación que permita conocer, a partir del marco conceptual teórico seleccionado, las distancias y diferencias estratégicas: conceptuales y prácticas; del modelo de gestión gerencial aplicado en QAISA, a partir del “tipo ideal” preseleccionado.

**Tipo de investigación:** se desarrolla un tipo de investigación descriptiva y comparativa, por cuanto se estudia cada variable que permita conocer y evaluar el modelo de gestión empresarial que se pretende identificar como “ideal” y las similitudes y diferencias con modelo de gestión empresarial integral o estratégico.

**Método:** se aplica el método comparativo, que permita analizar las características del modelo aplicado, en contraposición con el modelo recomendado dentro del modelo gerencial integral o estratégico.

**Técnica:** Se aplica un análisis FODA, que permita identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta QAISA y el sistema gerencial aplicado en la actualidad.

Se analiza además el modelo gerencial prevaleciente y se elabora un análisis comparativo con el tipo ideal seleccionado, a fin de identificar similitudes y diferencias, para determinar, a partir de este análisis la cercanía del modelo actual, con dicho tipo.

**Instrumento:** el instrumento para aplicar el análisis FODA se recoge en el anexo No. 4.

Además se utiliza como tipo ideal, el modelo de gestión gerencial que se expone en el gráfico que se incluye a continuación:

# Proceso Gerencial Integral



\* = *Inteligencia de Negocios*

**Fuente:** Filminas de clase impartidas por el Profesor Juan Quirós Sáenz M.B.A. Universidad de Costa Rica.

En donde el modelo gerencial estratégico constituye un proceso cíclico y repetitivo, un *continuum* que se inicia desde el análisis del entorno, para definir las acciones a realizar, derivarlas en tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. El nivel estratégico deriva en estrategias, el táctico en planes tácticos y el operativo en planes de implementación. Las estrategias a nivel estratégico se diseñan las estrategias, a nivel táctico los planes y a nivel operativo se desarrolla el control y el seguimiento del modelo de gestión. Finalmente se planifican y desarrollan las estrategias emergentes, para volver a analizar el entorno e iniciar el proceso nuevamente.

**Indicadores:** se definen las variables centrales que caractericen el modelo gerencial utilizado en la empresa, finalizando de esta manera la etapa de análisis y diagnóstico de la situación actual del modelo gerencial aplicado en la empresa.

**Fuente:** Funcionarios y empleados de QAISA, quienes valoran a partir de sus percepciones el modelo gerencial aplicado actualmente en la empresa.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4**

Realizar una interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación del modelo de gestión empresarial, que permita valorar aciertos y errores cometidos en el desempeño de la gestión empresarial.

**Tipo de investigación:** se utiliza la investigación comparativa que permita analizar, a partir del tipo ideal de gestión conceptualizado, el modelo de gestión empresarial aplicado en QAISA, identificando semejanzas y diferencias, aciertos y errores con en modelo de gestión gerencial prevaleciente.

**Método:** se desarrolla el método por observación y el análisis de criterios expuestos por los empleados de la empresa.

**Técnica:** Se realiza una sesión de *focus group* a fin de identificar para cada variable que influye en la aplicación del modelo gerencial aplicado, el análisis de las variables externas e internas que afecten, influyan o repercutan en la empresa, para moldear el tipo de modelo gerencial aplicado. Los métodos de recolección de información se aplican al personal de la empresa y a informantes externos.

**Instrumento:** se utiliza el instrumento de conversación dirigida con a personas claves que proporcionen la información necesaria para el alcance del objetivo. El instrumento para ejecutar la sesión de *focus group* , se expone en el anexo No. 5.

**Indicadores:** finalización de la etapa de análisis y evaluación de la estructura de plan gerencial, análisis de los resultados de sesiones de *focus group*.

**Fuente:** trabajo de campo, recurriendo a informantes internos (empleados actuales) y externos. Se entrevista a los encargados de la Gerencia General, Gerencia Técnica, Área Contable y Financiera y Secretaria, tomando como criterio que son las personas que tienen un mayor contacto con los clientes. Además se recurre a informantes externos tales como los veinte clientes de mayor consumo de los productos de la área centroamericana.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 5**

Elaborar, a partir de los resultados obtenidos, una propuesta de desarrollo estratégico gerencial, para ser aplicada entre los años 2005 y 2008.

**Tipo de investigación:** se utiliza en esta fase la investigación propositiva, derivada de la ejecución de los objetivos anteriores. Se exponen las características de los fenómenos seleccionados y se lleva a cabo la elaboración del modelo de gerencia estratégica o integral.

**Método:** como parte de todo el análisis e interpretación de la recolección de información en los objetivos anteriormente descritos, el método que se utiliza es el crítico o hermenéutico.

**Técnica:** la información por recolectar se hará mediante la entrevista a expertos a fin de que comparen los resultados obtenidos con el “modelo ideal” predefinido.

**Instrumento:** como instrumento se utilizan las entrevistas informales; ver anexo 6, a personas claves que proporcionen la información necesaria acerca de aspectos como: conceptualización del modelo de gerencia integral recomendado, análisis de opciones, costos de implementación, entre otras.

**Indicadores:** elaboración de un plan de implementación de la propuesta del modelo de gerencia integral, con recomendaciones para la obtención de metas a corto, mediano y largo plazo.

**Fuente:** se recurre a consultar el criterio de expertos en el área de diseño de estrategias y modelos de gestión gerencial: se entrevista a todos los profesores del Programa de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, que impartan lecciones o hayan desarrollado experiencias, mediante consultorias en el campo del desarrollo de la gerencia estratégica y la gerencia integral.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ajustar anteproyecto	■											
Ajustar Capítulo I	■											
Sesión con asesor de Investigación	■											
<u>Recolectar los datos</u>												
Lectura selectiva y analítica		■										
Aplicación, entrevista informal anexo 2		■										
Aplicación, encuesta clientes anexo 3		■										
<u>Procesar los datos</u>												
Tabulación de datos			■									
Diseño de gráficos			■									
<u>Analizar los datos</u>												
Diseñar fichas con conclusiones			■									
Sesión con asesor de QAISA				■								
Terminar Capítulo 2				■								
Sesión con asesor de Investigación				■								
<u>Recolectar los datos</u>												
Lectura selectiva y analítica				■								
Desarrollo análisis FODA, anexo 4				■								
<u>Procesar los datos</u>												
Tabulación de datos					■							
Diseño de gráficos					■							
<u>Analizar los datos</u>												
Diseñar fichas con conclusiones					■							
Sesión con asesor de QAISA						■						
Terminar Capítulo 3						■						
Sesión con asesor de Investigación						■						
<u>Recolectar los datos</u>												
Lectura selectiva y analítica						■						
Aplicación sesión <i>focus group</i> anexo 5						■						
<u>Procesar los datos</u>												
Tabulación de datos							■					
Diseño de gráficos							■					
<u>Analizar los datos</u>												
Diseñar fichas con conclusiones								■				
Sesión con asesor de QAISA									■			
Terminar Capítulo 4									■			
Sesión con asesor de Investigación									■			
<u>Recolectar los datos</u>												
Lectura selectiva y analítica										■		



## ANEXO 1: OBJETIVO ESPECÍFICO No. 1.

### Ficha bibliográfica

Nombre del libro, tesis o artículo: _____	
Autor: _____	Año: _____
<u>Descripción de conceptos</u>	
Tema:	
¿Qué es?	
Usos o aplicaciones:	
Sesiones consultadas: _____	
Páginas consultadas: _____	

## **ANEXO 2: OBJETIVO ESPECÍFICO No. 2**

### **Entrevista informal**

Entrevistado(s) / Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entrevista realizada por: \_\_\_\_\_

.....  
Objetivo: recopilar, analizar y producir información necesaria para la descripción actual de la empresa Químicos Auxiliares para la Industria S.A. Este instrumento será aplicado a personas claves de la empresa, que tengan conocimiento de los aspectos que involucra la situación y que permitan enriquecer de manera más amplia la recolección de la información.

### **Preguntas**

1. Señale cinco aspectos que considere como positivos en la empresa.
2. Señale cinco aspectos que considere como negativos en la empresa.
3. ¿Cómo valora el desempeño de la gerencia de la empresa?
4. Si usted fuera gerente de la empresa, ¿Qué problemas procuraría resolver en la empresa?:

Realizada la fecha: \_\_\_\_\_



## **ANEXO 3: OBJETIVO ESPECÍFICO No. 2**

### **Encuesta para clientes de Químicos Auxiliares para la Industria S.A. (QAISA)**

La empresa QAISA, está realizando una investigación para la elaboración de un proyecto titulado “**Desarrollo de un plan de Gerencia Integral para QAISA**”. A continuación se le plantea una serie de preguntas, cuya información aportada por esta vía será utilizada exclusivamente para enriquecer la investigación. Gracias por su colaboración.

**Indicaciones** Marque con una X en el espacio correspondiente. Conteste en forma clara y concisa, en las preguntas que lo ameriten.

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado / Puesto que desempeña:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

#### **I Parte: Conocimiento de la empresa**

1. ¿Con quién mantiene comunicación usted en QAISA?

\_\_\_\_\_

2. ¿Desde cuándo aproximadamente tiene su empresa relación comercial con QAISA?

\_\_\_\_\_

3. ¿Tiene alguna relación con la Gerencia General de QAISA? ¿Puede describirla?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No (Pase a la pregunta siguiente).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II Parte: Valoración de la empresa

4. ¿Podría usted señalar cuatro características que considere como fortalezas de QAISA?

- 1- \_\_\_\_\_
- 2- \_\_\_\_\_
- 3- \_\_\_\_\_
- 4- \_\_\_\_\_

5. ¿Podría usted señalar cuatro características que considere como debilidades de QAISA?

- 1- \_\_\_\_\_
- 2- \_\_\_\_\_
- 3- \_\_\_\_\_
- 4- \_\_\_\_\_

6. Si estuviera en sus manos, ¿cómo minimizaría las debilidades de QAISA?

- 1- \_\_\_\_\_
- 2- \_\_\_\_\_
- 3- \_\_\_\_\_
- 4- \_\_\_\_\_

7- ¿Cómo valora usted la comunicación y la relación de su empresa con QAISA?

\_\_\_\_\_ Buena

\_\_\_\_\_ Regular

\_\_\_\_\_ Mala

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de información considera oportuna obtener para el desarrollo de su negocio?  
(en ambos sentidos, QAISA hacia su empresa o viceversa)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **ANEXO 4: OBJETIVO ESPECÍFICO No. 3**

#### **Análisis FODA**

Desarrollo de un análisis FODA que permita conocer la situación de la gestión gerencial en la empresa QAISA.

Señalar las fortalezas de la empresa.

Mencionar las oportunidades de la empresa.

Mencionar las debilidades internas de la empresa.

Indicar las amenazas externas que enfrenta la empresa.

## ANEXO 5: OBJETIVO ESPECÍFICO No. 4

### **Instrumento para sesión de focus group**

Entrevistado(s) / Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

.....  
**Objetivo:** recopilar, analizar y producir información necesaria para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa QAISA. Este instrumento será aplicado a los empleados de la empresa.

### **Temas a tratar:**

1. Señale 4 aspectos que le motivan en QAISA.
2. Señale 4 aspectos que le desmotivan en QAISA.
3. ¿Qué aspectos cree usted que la Gerencia General debe atender con más cuidado?
4. Señale 4 características que pueda identificar como fortalezas de QAISA.
5. Señale 4 características que pueda identificar como oportunidades de QAISA.
6. Señale 4 características que pueda identificar como debilidades de QAISA.
7. Señale 4 características que pueda identificar como amenazas de QAISA.
8. Si usted ocupara la Gerencia General, ¿que haría para atender las debilidades?
9. Si usted ocupara la Gerencia General, ¿que haría para enfrentar las amenazas?

Realizada la fecha: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 6: OBJETIVO ESPECÍFICO No. 5**

### **Instrumento para entrevistas informales a expertos**

Entrevistado(s) /: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Empresa:

\_\_\_\_\_

.....  
Objetivo: identificar a partir de la experiencia de expertos empíricos y académicos, los aspectos que se deben fortalecer, eliminar o minimizar del modelo de gestión identificado en QAISA, a fin de recomendar los cambios que a su criterio se deban realizar.

### **Temas a tratar:**

1. A partir de la identificación de factores que caracterizan el modelo de gestión gerencial: ¿cuáles deben fortalecerse?; ¿cuáles aspectos deben eliminarse?
2. ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos más significativos y que deben fortalecerse? ¿Cómo los fortalecería?
3. ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos con mayor impacto en la empresa? ¿Cómo los eliminaría?
4. En su calidad de experto: ¿Qué recomendaciones brindaría a la gerencia general de QAISA, para mejorar su gestión?

Realizada la fecha: \_\_\_\_\_

## **ANEXOS COMPLEMENTARIOS**

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO  
PLAN ANUAL OPERATIVO PARA EL PERÍODO 2005-2008**

**Objetivos Estratégicos:**

- 1. MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO TECNICO BRINDADO A LOS DIFERENTES CLIENTES, AVANZANDO EN EL PROGRAMA DE RENOVACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE LAS MUESTRAS RECIBIDAS Y DEL RENDIMIENTO DE LOS PRODUCTOS.**
- 2. AVANZAR EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, UTILIZANDO TECNOLOGÍA DE PUNTA PARA DIFERENCIARLOS DE LOS DE LA COMPETENCIA.**
- 3. ASEGURAR QUE LA GESTION DE LA CALIDAD HAYA SIDO LLEVADA HASTA EL PUNTO DE OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 Y ESTA SIRVA COMO UNA HERRAMIENTA MÁS DE CONFIABILIDAD ANTE LOS CLIENTES (ACTUALES Y FUTUROS).**

EL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS DE LABORATORIO PARA LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO SON UN COMPROMISO REAL DEL PROGRAMA DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA EL DESARROLLO DE QUIMICOS AUXILIARES PARA LA INDUSTRIA S.A.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsabilidad</b>
1. Mejorar la calidad del servicio técnico brindado atendiendo de forma expedita las solicitudes de trabajo del laboratorio.	1.1 Que al 31 de diciembre del 2005 el número de solicitudes pendientes de atención sea menor de 5.	Informes bimensuales con estadísticas de las solicitudes atendidas y las pendientes.	1.1.1 Evacuar en un plazo máximo de 3 semanas las solicitudes recibidas para análisis. 1.1.2 Durante el año 2005 iniciar la capacitación de un asistente de laboratorio para análisis rutinarios.	Encargado de la Unidad, apoyado por la Gerencia General y la Gerencia Técnica.

Objetivos Específicos	Meta	Indicador	Actividades	Responsabilidades
<p>2. Implementar al menos una mejora en el Test Machú para reportar los resultados de forma cuantitativa</p>	<p>2.1 Del 15 de enero al 30 de marzo del 2006 realizar la investigación bibliográfica</p> <p>2.2 Del 01 de abril al 30 de junio del 2006 efectuar un estudio estadístico para diferenciar los procesos según sean de 3, 5 o 7 etapas de pretratamiento.</p> <p>2.3 Presentar los resultados ante la Gerencia Técnica para su evaluación antes del 30 de octubre del 2006.</p> <p>2.4 Tener el Procedimiento de Operación Normalizado, con las mejoras, en uso para el 30 de diciembre del 2006.</p>	<p>Implementación de la mejora.</p>	<p>2.1.1 Búsqueda en Internet y el SIBDI (UCR) de información actualizada de las Normas ASTM.</p> <p>2.2.1 Coordinar con la Gerencia Técnica la recepción de muestras de los clientes que tengan 3,5 o 7 etapas de pretratamiento.</p> <p>2.2.2 Efectuar los respectivos análisis.</p> <p>2.3.1 Elaborar el respectivo documento con el estudio estadístico.</p> <p>2.3.2 Presentarlo a la Gerencia Técnica.</p> <p>2.4.1 Escribir el Procedimiento de Operación Normalizado.</p> <p>2.4.2 Presentar el Procedimiento de Operación Normalizado para aprobación de la Gerencia Técnica.</p>	<p>Encargado de la Unidad, apoyado por las Gerencias General y Técnica.</p>



Objetivos Específicos	Meta	Indicador	Actividades	Responsabilidades
<p>3. Implementar una nueva metodología para la evaluación de la resistencia a la corrosión utilizando técnicas electroquímicas.</p>	<p>Para el 30 de diciembre de 2005 tener un primer borrador del procedimiento de evaluación de la corrosión por técnicas electroquímicas.3.2</p> <p>Que al 30 de diciembre del 2005 el personal técnico de QAISA haya recibido al menos un curso en este nuevo tema, con no menos de 40 horas de duración.</p> <p>Que del 15 de enero al 30 de junio del 2006 se hayan efectuado las evaluaciones respectivas para generar una escala de calificación, al menos de dos productos utilizados actualmente por los clientes, uno nuevo y uno de la competencia</p> <p>Que al 30 de septiembre del 2006 se tenga escrito el Procedimiento de Operación Normalizado.</p> <p>Que antes del 30 de diciembre del 2006 la Gerencia Técnica haya aprobado este nuevo Procedimiento de Operación Normalizado.</p>	<p>Borrador del procedimiento de evaluación de la corrosión por técnicas electroquímicas.</p> <p>Curso aprobado por el personal técnico.</p> <p>Escala de calificación en funcionamiento.</p> <p>Procedimiento de Operación Normalizado escrito, aprobado y en funcionamiento.</p>	<p>3.1.1 Realizar el proceso de selección del equipo para mediciones electroquímicas.</p> <p>3.1.2 Recibir asesoría por parte de un experto en el tema para la compra.</p> <p>3.1.3 Efectuar la compra.</p> <p>3.2.1 Realizar las gestiones necesarias para que un experto brinde la asesoría al personal en las instalaciones de la empresa.</p> <p>3.2.2 Vigilar que se cumplan los objetivos establecidos en el temario del curso.</p> <p>3.2.3 Llevar un control de asistencia y de notas de los participantes.</p> <p>3.3.1 Efectuar las evaluaciones de los tres productos seleccionados, utilizando como electrolito NaCl al 3.5%.</p> <p>3.3.2 Generar la escala respectiva.</p> <p>3.4.1 Escribir el procedimiento de operación Normalizado.</p> <p>3.5.1 Entregar el PON a la Gerencia Técnica para su aprobación.</p>	<p>Encargado de la Unidad con el apoyo de las Gerencias General y la Gerencia Técnica.</p>

Objetivos Específicos	Meta	Indicador	Actividades	Responsabilidades
<p>4. Desarrollar al menos dos nuevas fórmulas de fosfato que contemplen un cambio de aceleradores y que tengan una composición más orgánica.</p>	<p>4.1 Que al 30 de junio del 2006 se cuente con dos nuevas fórmulas para ofrecer a los clientes como una mejora de sus procesos.</p>	<p>Informe a la Gerencia Técnica con los avances en este objetivo.</p> <p>Venta del producto</p>	<p>4.1.1 Efectuar la investigación bibliográfica, especialmente en el caso de los tensoactivos.</p> <p>4.1.2 Buscar muestras de reactivos si no se tuvieron en inventario.</p> <p>4.1.3 Probar diferentes proporciones de reactivos hasta lograr un peso de fosfato y protección contra la corrosión que sean adecuados.</p> <p>4.1.4 Presentar en reuniones bimensuales los avances alcanzados en este objetivo.</p> <p>4.1.5 Elaborar las respectivas hojas técnicas.</p>	<p>Encargado de la Unidad y Gerencia Técnica.</p>

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsabilidades</b>
5. Iniciar un programa de investigación en corrosión en la que participen estudiantes de pregrado o post-grado de la UCR como del ITCR.	5.1 Que al 30 de diciembre del 2008, hayan iniciado su tesis de grado o post-grado al menos dos estudiantes de la carrera de Química, o Ingeniería Química (UCR) o Ingeniería Metalúrgica (ITCR)	Informes a la Gerencia Técnica y Gerencia General	5.1.1 Efectuar los contactos necesarios en los centros educativos indicados. 5.1.2 Seleccionar los temas de interés para QAISA. 5.1.3 Estar evaluando los progresos de los estudiantes.	Encargado de la Unidad y Gerencia Técnica.
6. Implementar un programa de calibración y mantenimiento preventivo de los equipos instrumentales utilizados tanto en Investigación como en Servicio Técnico.	6.1 Que al 30 de diciembre del 2006 se tenga establecido un programa de mantenimiento preventivo y de calibración de los equipos en uso en el laboratorio de I+D.	Informe semestral a la Gerencia General	6.1.1 Elegir la mejor opción entre todos los proveedores que se logren localizar con las cotizaciones. 6.1.2 Generar la documentación necesaria para el control. 6.1.3 Elaborar los respectivos informes.	Encargado de la Unidad.
7. Continuar con el proceso de renovación de literatura para actualizar la biblioteca de la empresa en el tema de la corrosión, pretratamiento de metales y calidad.	7.1 Que al 30 de diciembre de cada año se hayan adquirido por lo menos dos libros nuevos y al menos una norma técnica.  7.2 Que al 30 de diciembre del 2006 se tenga una pequeña base de datos que incluya además de la literatura (impresa y electrónica) adquirida, al menos el 50% de todos los artículos técnicos que se tengan en existencia en QAISA.	Informe semestral a la Gerencia General	7.1.1 Buscar en Internet, en el SIBDI (UCR) o en INTECO, la información más actualizada. 7.1.2 Realizar las gestiones necesarias para adquirir el grupo de Normas de ASTM.  7.2.1 Realizar las gestiones para implementar la base de datos en ACCESS. 7.2.2 Mantener actualizada la base de datos.	Encargado de la Unidad.

Objetivos Específicos	Meta	Indicador	Actividades	Responsabilidades
<p>8. Avanzar en el proyecto de Gestión de la Calidad con miras a la certificación con la Norma ISO 9001:2000.</p>	<p>8.1 Que al 30 de junio del 2006 se haya involucrado a todo el personal de QAISA en el Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>8.2 Que al 30 de diciembre del 2006 se hayan implementado todos los requisitos de la gestión de la calidad.</p> <p>8.3 Que al 30 de junio del 2007 se hayan efectuado al menos dos auditorias internas del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>8.4 Que al 30 de diciembre del 2007 se tenga la certificación por parte de un órgano acreditado en el país (INTECO o ECA).</p>	<p>Personal trabajando en el SGC.</p> <p>Presentación del Manual de la Calidad y de toda la documentación del SGC a la Gerencia General</p> <p>Auditorias efectuadas.</p> <p>Certificado del SGC.</p>	<p>8.1.1 Realizar un proceso de inducción del personal en el SGC al menos con dos charlas de orientación.</p> <p>8.1.2 El encargado del proyecto recibirá los cursos de INTECO necesarios que lo acrediten al menos como Auditor Interno.</p> <p>8.2.1 Redactar los procedimientos y apartados necesarios de la Norma ISO 9001:2000 para completar el Manual de la Calidad de QAISA.</p> <p>8.3.1 Preparar al personal y la documentación necesarias para efectuar las respectivas Auditorias Internas.</p> <p>8.3.2 Con base en las auditorias internas, tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias para subsanar las no conformidades detectadas.</p> <p>8.4 Solicitar la Auditoria Externa con miras a la Certificación del SGC.</p>	<p>Encargado de la Unidad. Resto del personal de QAISA.</p>

