

PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA QUIMISHAD LTDA DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA

MARTHA YOLANDA ACOSTA
CLAUDIA PATRICIA FRANCO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA QUIMISHAD LTDA DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA

MARTHA YOLANDA ACOSTA
CLAUDIA PATRICIA FRANCO

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial

Director:
RAMIRO AGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

TITULO: PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA QUIMISHAD LTDA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*.

AUTORES: Acosta, Martha Yolanda y Franco, Claudia Patricia**.

PALABRAS CLAVES: Plan de acción.
Quimishad Ltda.
Productos de aseo y limpieza.

DESCRIPCION O CONTENIDO:

Este plan de acción se diseña para organizar, fortalecer y hacer más competitiva a Quimishad Ltda. en el corto plazo, en el mercado de productos de aseo y limpieza.

La información se recopila con instrumentos para los clientes actuales y potenciales, entrevistas y charlas para la competencia; investigación en bibliotecas, internet y entidades públicas y privadas. Estos datos se procesan, analizando en cuadros y figuras la información. Inicialmente, se estudian los antecedentes de la empresa, información corporativa, perfil estratégico y productos; se analiza la evolución, situación actual y tendencias del sector. Seguidamente, se diagnóstica cada área funcional de la empresa, para detectar problemas. Después, se analiza la información de clientes actuales y potenciales, identificando los aspectos positivos y negativos, priorizados en una matriz; se formulan objetivos, metas, políticas y acciones. Después, se determinan responsables, tiempo, inversión e indicadores.

Acciones: gerencial: diagnóstico y cultura corporativa; comercial: investigación de mercados, contratación y capacitación, publicidad-promoción y lanzamiento de productos; producción: localización y distribución, adquisición de maquinaria-tecnología, mantenimiento preventivo, descripción y diagrama de proceso; aseguramiento de la calidad: control de calidad, encuesta de satisfacción, buzón de sugerencias, quejas y reclamos, postventa; talento humano: políticas, funciones y perfil de cargo, organigrama, elementos de protección personal; financiera-contable: estructura de costos-contabilidad y licencias; gestión ambiental: impacto, medidas de manejo y capacitación; sistemas de información: organización y actualización de información de clientes, proveedores y competencia. Responsables: el gerente y el talento humano; el tiempo, 6-12 meses. Inversión: gerencial \$50.000, comercial \$2.267.400 más 1 SMLV/mes, producción \$607.980 más arriendo/mes \$450.000, aseguramiento de la calidad \$75.000, talento humano \$334.550, financiera-contable \$50.000 más honorarios/mes \$150.000, gestión ambiental \$50.000 más aportes SENA y sistemas de información \$50.000. Indicadores de: productividad, financieros, eficacia, equidad, impacto y actividad administrativa.

* Proyecto De Grado.

** Instituto de Estudios a Distancia. Gestión Empresarial. Redondo Mora, Ramiro Augusto.

TITLE: PLAN OF ACTION FOR THE COMPANY QUIMISHAD LTDA OF THE CITY OF BUCARAMANGA*.

AUTHORS: Acosta, Martha Yolanda y Franco, Claudia Patricia**.

KEY WORDS: Plan of action.
Quimishad Ltda.
Products of toilet and cleaning.

DESCRIPTION OR CONTENT:

This action plan is designed to organize, to strengthen and to make more competitive to Quimishad Ltda. in the short term, in the market of products of toilet and cleaning.

The information is gathered with instruments for the current and potential clients, interviews and chats for the competition; investigation in libraries, internet and public and private entities. These data are processed, analyzing in squares and figures the information. Initially, the antecedents of the company, corporate information, strategic profile and products are studied; it is analyzed the evolution, current situation and tendencies of the sector. Subsequently, you diagnostic each functional area of the company, to detect problems. Then, the information of current and potential clients is analyzed, identifying the positive and negative aspects, prioritized in a womb; objectives are formulated, goals, political and actions. Then, they are determined responsible, time, investment and indicators.

Work: managerial: diagnostic and corporate culture; commercial: investigation of markets, recruiting and training, publicity-promotion and launching of products; production: localization and distribution, machinery-technology acquisition, preventive maintenance, description and process diagram; insurance of the quality: control of quality, survey of satisfaction, mailbox of suggestions, complaints and birdcalls, after-sales; human talent: political, functions and position profile, flowchart, elements of personal protection; financial-accountant: cost-accounting structure and licenses; environmental administration: impact, handling measures and training; systems of information: organization and upgrade of clients' information, suppliers and competition. Responsible: the manager and the human talent; the time, 6-12 months. Investment: managerial \$50.000, commercial \$2.267.400 more 1 SMLV/mes, production \$607.980 more lease/mes \$450.000, insurance of the quality \$75.000, human talent \$334.550, financial-accountant \$50.000 more honorarium/mes \$150.000, administration environmental \$50.000 more contributions SENA and systems of information \$50.000. Indicators of: productivity, financial, effectiveness, justness, impact and administrative activity.

* Project Of Grade.

** Institute of Studies at Distance. Managerial Administration. Redondo Mora, Ramiro Augusto

CONTENIDO

	Pàg.
INTRODUCCIÓN	24
1. GENERALIDADES	27
1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	27
1.1.1 Información corporativa	27
1.1.2 Perfil estratégico	29
1.1.3 Portafolio de productos	29
1.2 ANALISIS DEL SECTOR DE PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA EN COLOMBIA	31
1.2.1 Evolución	31
1.2.2 Situación actual	37
1.2.3 Tendencias	41
1.3 MARCO DE REFENCIA LEGAL	44
1.3.1 Ministerio de Salud decreto numero 1545 de 1998 (4 agosto 1998).	44
1.3.2 INVIMA, Certificado de Capacidad de Producción (CCP)	45
1.3.3 Certificado de cumplimiento de las normas de fabricación para productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico	45
1.3.4 Normas de fabricación para productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico vigentes	46
1.3.5 Registro sanitario	47
1.3.6 Ministerio del Medio Ambiente	54
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	56
2.1 AREA GERENCIAL	56
2.1.1 Planeación	56

2.1.2	Dirección	57
2.1.3	Organización	58
2.1.4	Control	58
2.2	AREA COMERCIAL	59
2.3	AREA DE PRODUCCION	63
2.3.1	Planificación y proceso de producción	63
2.3.2	Capacidad del proceso	64
2.3.3	Mantenimiento	65
2.3.4	Investigación y desarrollo	65
2.3.5	Aprovisionamiento – compras	66
2.3.6	Manejo de inventarios	66
2.3.7	Ubicación e infraestructura	67
2.4	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	68
2.5	AREA DEL TALENTO HUMANO	69
2.5.1	Aspectos generales	69
2.5.2	Capacitación y promoción del personal	70
2.5.3	Cultura organizacional	71
2.5.4	Salud y seguridad industrial	71
2.6	AREA FINANCIERA Y CONTABLE	72
2.6.1	Monitoreo de costos y contabilidad	72
2.6.2	Administración financiera	77
2.6.3	Normas legales y tributarias	77
2.7	GESTION AMBIENTAL	78
2.8	SISTEMAS DE INFORMACION	78
3.	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	79
3.1	CLIENTES ACTUALES	79
3.1.1	Objetivo general	79
3.1.2	Objetivos específicos	81
3.1.3	Tipo de investigación	81
3.1.4	Sistemas de recolección de información	82

3.1.5 Población	82
3.1.6 Muestra	83
3.1.7 Tabulación y presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes actuales	83
3.2 CLIENTES POTENCIALES	83
3.2.1 Objetivo general	83
3.1.2 Objetivos específicos	83
3.2.3 Tipo de investigación	85
3.2.4 Sistemas de recolección de información	85
3.2.5 Población	86
3.2.6 Muestra	86
3.2.7 Tabulación y presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes potenciales	87
3.3 MATRIZ DE PRIORIZACION	161
3.4 PROBLEMAS	166
3.5 OBJETIVOS	173
3.6 METAS	170
3.7 POLITICAS	177
3.8 ACCIONES	180
4. PLAN DE ACCION	185
5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE ACCION	191
5.1 AREA GERENCIAL	191
5.2 AREA COMERCIAL	198
5.3 AREA DE PRODUCCION	203
5.4 AREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	211
5.5 AREA DEL TALENTO HUMANO	219
5.6 AREA FINANCIERA Y CONTABLE	243
5.7 AREA DE GESTION AMBIENTAL	249
5.8 AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION	251
6. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCION	255

6.1 DEFINICION DE INDICADORES	255
6.1.1 Indicadores de productividad	257
6.1.2 Indicadores financieros	258
6.1.3 Indices de eficacia	263
6.1.4 Indices de equidad	263
6.1.5 Indices de impacto	264
6.1.6 Indice de actividad administrativa	265
6.2 SEGUIMIENTO	265
CONCLUSIONES	270
RECOMENDACIONES	274
BIBLIOGRAFIA	277
ANEXOS	280

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de detergentes en Santander	37
Cuadro 2. Análisis de la competencia	62
Cuadro 3. Cuentas del análisis financiero de Quimishad Ltda. (octubre y noviembre de 2.003).	74
Cuadro 4. Tiempo que llevan los clientes actuales siendo clientes de Quimishad Ltda	88
Cuadro 5. Forma como se enteraron los clientes actuales de la existencia de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda	89
Cuadro 6. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador y desinfectante	90
Cuadro 7. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: blanqueador	91
Cuadro 8. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: suavizante textil	92
Cuadro 9. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: jabón líquido para manos.	93
Cuadro 10. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: limpiavidrios	94
Cuadro 11. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador concentrado	95

Cuadro 12. Motivos por los cuales los clientes actuales compran los productos de aseo y limpieza de Quimishad Ltda	96
Cuadro 13. Calificación dada por los clientes actuales a la calidad de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda	97
Cuadro 14. Concepto dado por los clientes actuales con respecto a los empaques de los productos de Quimishad Ltda	98
Cuadro 15. Apreciación de los clientes actuales sobre el servicio postventa que le ofrece Quimishad Ltda	99
Cuadro 16. Opinión de los clientes actuales con respecto a la política de precios que Quimishad Ltda. les ofrece	100
Cuadro 17. Inconvenientes que han tenido los clientes actuales con Quimishad Ltda	101
Cuadro 18. Actitud de respuesta dada por Quimishad Ltda. a los inconvenientes tenidos con los clientes actuales	102
Cuadro 19. Nivel de satisfacción de los clientes actuales frente a Quimishad Ltda.	103
Cuadro 20. Sugerencias que darían los clientes actuales a los productos que ofrece Quimishad Ltda	104
Cuadro 21. Productos de aseo y limpieza que acostumbran a comprar frecuentemente los clientes potenciales	106
Cuadro 22. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desinfectante	107
Cuadro 23. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desmanchador	108
Cuadro 24. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: blanqueador	109
Cuadro 25. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: suavizante textil	110
Cuadro 26. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: ambientador	111

Cuadro 27. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: cera	112
Cuadro 28. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: limpiavidrios	113
Cuadro 29. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: jabón líquido para manos	114
Cuadro 30. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador y desinfectante	115
Cuadro 31. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: blanqueador	117
Cuadro 32. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: suavizante textil	119
Cuadro 33. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: jabón líquido para manos	120
Cuadro 34. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: limpiavidrios	121
Cuadro 35. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador concentrado	122
Cuadro 36. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: cera.	123
Cuadro 37. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: desmanchador	124
Cuadro 38. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador y desinfectante	125
Cuadro 39. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: blanqueador	126
Cuadro 40. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: suavizante textil	127

Cuadro 41. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: jabón líquido para manos	128
Cuadro 42. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: limpiavidrios	129
Cuadro 43. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador concentrado	130
Cuadro 44. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: cera	131
Cuadro 45. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: desmanchador	132
Cuadro 46. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador y desinfectante	133
Cuadro 47. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: blanqueador	134
Cuadro 48. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: suavizante textil	135
Cuadro 49. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: jabón líquido para manos	136
Cuadro 50. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: limpiavidrios	137
Cuadro 51. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador concentrado	138
Cuadro 52. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: cera	139
Cuadro 53. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: desmanchador	140
Cuadro 54. Forma de pago de los pedidos de los clientes potenciales	141
Cuadro 55. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desinfectante	142

Cuadro 56. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desmanchador.	143
Cuadro 57. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: blanqueador.	144
Cuadro 58. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: suavizante textil	145
Cuadro 59. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: ambientador.	146
Cuadro 60. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: cera	147
Cuadro 61. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: limpiavidrios	148
Cuadro 62. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: jabón líquido para manos	149
Cuadro 63. Razones de los clientes potenciales de preferencia de dicha marca en especial	150
Cuadro 64. Medio mediante el cual se enteran los clientes potenciales de la existencia y bondades de los productos de aseo y limpieza de dicha marca	152
Cuadro 65. Inconvenientes que han tenido los clientes potenciales con los proveedores actuales	153
Cuadro 66. Lugar donde los clientes potenciales acostumbran comprar los productos de aseo y limpieza	154
Cuadro 67. Razón por la que los clientes potenciales prefieren acudir a dicho sitio.	155
Cuadro 68. Motivos de elección de los clientes potenciales a la hora de comprar los productos de aseo y limpieza	156
Cuadro 69. Conocimiento de los clientes potenciales de los productos de aseo y limpieza que ofrece la empresa Quimishad Ltda	157
Cuadro 70. Adquisición de los productos de Quimishad Ltda.	

por parte de los clientes potenciales	158
Cuadro 71. Concepto que les merece a los clientes potenciales los productos que ha comprado de Quimishad Ltda	158
Cuadro 72. Disposición frente a la adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales que no los han comprado	160
Cuadro 73. Condiciones bajo las cuales los clientes potenciales comprarían los productos de aseo y limpieza que ofrece Quimishad Ltda	161
Cuadro 74. Matriz de priorización	163
Cuadro 75. Problemas	167
Cuadro 76. Plan de acción	187
Cuadro 77. Control del mantenimiento preventivo propuesto	205
Cuadro 78. Encuesta de satisfacción a clientes	214
Cuadro 79. Formato de seguimiento del servicio postventa	218
Cuadro 80. Descripción del cargo: Gerente	224
Cuadro 81. Perfil del cargo: Gerente	226
Cuadro 82. Descripción del cargo: Contador	228
Cuadro 83. Perfil del cargo: Contador	230
Cuadro 84. Descripción del cargo: Secretaria	231
Cuadro 85. Perfil del cargo: Secretaria	233
Cuadro 86. Descripción del cargo: Operario	235
Cuadro 87. Perfil del cargo: Operario	237
Cuadro 88. Descripción del cargo: Vendedor	239
Cuadro 89. Perfil del cargo: Vendedor	241
Cuadro 90. Estado de costos de la mercancía vendida propuesto	244
Cuadro 91. Flujo de caja propuesto	245
Cuadro 92. Estado de resultados propuesto	247
Cuadro 93. Balance general propuesto	248
Cuadro 94. Base de datos de clientes	252

Cuadro 95. Base de datos de proveedores	253
Cuadro 96. Base de datos de competidores	254
Cuadro 97. Matriz de control de indicadores	268

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tiempo que llevan los clientes actuales siendo clientes de Quimishad Ltda	88
Figura 2. Forma como se enteraron los clientes actuales de la existencia de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda	89
Figura 3. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador y desinfectante	90
Figura 4. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: blanqueador	92
Figura 5. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: suavizante textil	93
Figura 6. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: jabón líquido para manos	94
Figura 7. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: limpiavidrios	95
Figura 8. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador concentrado	96
Figura 9. Motivos por los cuales los clientes actuales compran los productos de aseo y limpieza de Quimishad Ltda	97
Figura 10. Calificación dada por los clientes actuales a la calidad de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda	98
Figura 11. Concepto dado por los clientes actuales con respecto a los empaques de los productos de Quimishad Ltda	99

Figura 12. Apreciación de los clientes actuales sobre el servicio postventa que le ofrece Quimishad Ltda	100
Figura 13. Opinión de los clientes actuales con respecto a la política de precios que Quimishad Ltda. les ofrece	101
Figura 14. Inconvenientes que han tenido los clientes actuales con Quimishad Ltda	102
Figura 15. Actitud de respuesta dada por Quimishad Ltda. a los inconvenientes tenidos con los clientes actuales	103
Figura 16. Nivel de satisfacción de los clientes actuales frente a Quimishad Ltda.	104
Figura 17. Sugerencias que darían los clientes actuales a los productos que ofrece Quimishad Ltda	105
Figura 18. Productos de aseo y limpieza que acostumbran a comprar frecuentemente los clientes potenciales	107
Figura 19. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desinfectante	108
Figura 20. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desmanchador	109
Figura 21. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: blanqueador	110
Figura 22. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: suavizante textil	111
Figura 23. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: ambientador	112
Figura 24. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: cera	113
Figura 25. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: limpiavidrios	114
Figura 26. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: jabón líquido para manos	115

Figura 27. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador y desinfectante	117
Figura 28. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: blanqueador	119
Figura 29. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: suavizante textil	120
Figura 30. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: jabón líquido para manos	121
Figura 31. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: limpiavidrios	122
Figura 32. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador concentrado	123
Figura 33. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: cera	124
Figura 34. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: desmanchador	125
Figura 35. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador y desinfectante	126
Figura 36. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: blanqueador	127
Figura 37. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: suavizante textil	128
Figura 38. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: jabón líquido para manos	129
Figura 39. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: limpiavidrios	130
Figura 40. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador concentrado	131
Figura 41. Presentación que compran frecuentemente los clientes	128

potenciales por cada línea de productos: cera	132
Figura 42. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: desmanchador	133
Figura 43. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador y desinfectante	134
Figura 44. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: blanqueador	135
Figura 45. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: suavizante textil	136
Figura 46. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: jabón líquido para manos	137
Figura 47. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: limpiavidrios	138
Figura 48. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador concentrado	139
Figura 49. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: cera	140
Figura 50. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: desmanchador	141
Figura 51. Forma de pago de los pedidos de los clientes potenciales	142
Figura 52. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desinfectante	143
Figura 53. Marca que acostumbraban comprar los clientes potenciales: desmanchador.	144
Figura 54. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: blanqueador	145
Figura 55. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: suavizante textil	146
Figura 56. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: ambientador	147

Figura 57. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: cera	148
Figura 58. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: limpiavidrios	149
Figura 59. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: jabón líquido para manos	150
Figura 60. Razones de los clientes potenciales de preferencia de dicha marca en especial	151
Figura 61. Medio mediante el cual se enteran los clientes potenciales de la existencia y bondades de los productos de aseo y limpieza de dicha marca	152
Figura 62. Inconvenientes que han tenido los clientes potenciales con los proveedores actuales	153
Figura 63. Lugar donde los clientes potenciales acostumbran comprar los productos de aseo y limpieza	154
Figura 64. Razón por la que los clientes potenciales prefieren acudir a dicho sitio	155
Figura 65. Motivos de elección de los clientes potenciales a la hora de comprar los productos de aseo y limpieza	156
Figura 66. Conocimiento de los clientes potenciales de los productos de aseo y limpieza que ofrece la empresa Quimishad Ltda	157
Figura 67. Adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales	158
Figura 68. Concepto que les merece a los clientes potenciales los productos que ha comprado de Quimishad Ltda	159
Figura 69. Disposición frente a la adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales que no los han comprado	160
Figura 70. Condiciones bajo las cuales los clientes potenciales	

comprarían los productos de aseo y limpieza que ofrece Quimishad Ltda	161
Figura 71. Diagrama del proceso propuesto	208
Figura 72. Diagrama de procedimiento de compras propuesto	209
Figura 73. Diagrama de procedimiento de ventas propuesto	210
Figura 74. Organigrama propuesto	230

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento de recolección de información de clientes actuales y clientes potenciales	268
Anexo B. Plano actual de la planta física	277
Anexo C. Plan de capacitación propuesto	2918
Anexo D. Cotizaciones realizadas	2929
Anexo E. Mapa de clasificación de actividades del POT de Bucaramanga	2952
Anexo F. Plano de la planta física propuesto	2963
Anexo G. Certificado de matrícula mercantil	2974

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es el desarrollo un plan de acción para la empresa Quimishad Ltda., con el objeto de que ésta mejore las condiciones actuales de las áreas administrativa, comercial, técnica, legal y financiera, para organizarla, fortalecerla y hacerla más competitiva en el mercado de los productos de aseo y limpieza a corto plazo.

Quimishad Ltda. está ubicada en el barrio Manuela Beltrán de la ciudad Bucaramanga desde 1.998, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de aseo y limpieza como: ambientador concentrado, ambientador y desinfectante, limpiavidrios, jabón líquido para manos, desmanchador multiusos, cera líquida, blanqueador y suavizante textil; actualmente atiende un segmento del mercado conformado por empresas como: moteles, hoteles, restaurantes, colegios, almacenes comerciales, discotecas, entre otras.

Desde su creación la empresa ha afrontado una serie de inconvenientes y problemas de orden administrativo, comercial, técnico y financiero; estos inconvenientes han causado efectos que repercuten en el desempeño de las labores productivas y comerciales de los productos de aseo y limpieza que ofrece Quimishad Ltda.; como consecuencia de la improvisación, inexperiencia, falta de asesoría especializada en organización y administración empresarial; así como, el bajo nivel académico del gerente, situación que le impide visualizar las últimas innovaciones técnicas, económicas y administrativas.

Con base en las fallas presentadas en las diferentes áreas de la empresa, se ve la necesidad de realizar un plan de acción para que Quimishad Ltda. pueda subsistir y enfrentar los retos que exigen los diferentes mercados locales y nacionales en el campo de los productos de aseo y limpieza, siendo capaz de enfrentar la competencia ya posicionada en los almacenes de cadena, supermercados y demás intermediarios; por el contrario, la empresa podría salir del mercado.

En este orden de ideas, el plan de acción inicia con el estudio de los antecedentes históricos de la empresa, para conocer información corporativa, el perfil estratégico y el portafolio de productos; así mismo, se analiza el sector de productos de aseo y limpieza, para conocer su evolución, situación actual y las tendencias futuras; también, se investiga el marco de referencia legal que regula las operaciones de la empresa.

Seguidamente, se lleva a cabo el diagnóstico de la empresa, realizando una radiografía interna en cada una de sus áreas funcionales, gerencial, comercial, de producción, de aseguramiento de la calidad, del talento humano, financiera y contable, de gestión ambiental y de sistemas de información, con el propósito de detectar las situaciones problemáticas y críticas mas representativas.

A continuación, se procesa y analiza la información de los clientes actuales y potenciales, recopilada a través de fuentes de información primarias y secundarias. Estos datos sirven de base para identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa, que luego son priorizados en una matriz, con el ánimo de identificar los problemas que requieren ser resueltos en el corto plazo; para lo que se formulan los objetivos, metas, políticas y acciones.

Después, las acciones se estructuran en un plan a seguir, en el que se determinan los responsables, el tiempo, la inversión, los indicadores y el seguimiento requeridos para su ejecución, evaluación y control.

Luego, se presentan los resultados de la implementación del plan de acción propuesto, especificando las acciones y el grado de cumplimiento del plan trazado.

Finalmente, se muestra el proceso de evaluación, seguimiento y control del plan de acción, en el cual se evidencia el modelo que se empleará para hacer el seguimiento y garantizar el cumplimiento de las acciones propuestas.

1. GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

1.1.1 Información corporativa La empresa productos Quimishad Ltda. tiene sus orígenes en una idea de negocio gestada por el señor Milton Hernando Saiz, quien se encontraba desempleado y vio una oportunidad en su amigo Ricardo Patiño, quien sabía hacer ambientadores, con el que inició labores como socio en febrero de 1.998.

Inicialmente, la producción se llevaba a cabo con una licuadora, pues el proceso del espesante era rústico. Sin embargo, la sociedad no funcionó debido a diferencias en cuanto a cargas de trabajo y aportes realizados, razón por la cual en abril de 2.000 los socios desistieron de la idea y se separaron.

Posteriormente, el señor Milton Hernando Saiz conoció al señor Carlos Santos, propietario de la Casa del Químico, con quien trabó una buena amistad, gracias a la cual aprendió a preparar otros productos de la línea de aseo y limpieza. Así mismo, la señora Martha Santos, hermana del propietario de la Casa del Químico y vendedora de esta empresa, brindó asesoría en ventas y apoyo económico. De igual forma, el señor Samuel Saiz y la señora Dora Acosta aportaron recursos económicos y ayudaron en la consecución de nuevos clientes.

En agosto de 2.000 se funda la empresa Quimishad Ltda., propiedad del señor Milton Hernando Saiz. La empresa se encuentra ubicada en la carrera

12C No. 103F - 09 del Barrio Manuela Beltrán de la ciudad de Bucaramanga, en donde desarrolla su objeto social: compra, transformación y venta de productos de limpieza y aseo en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

En enero de 2.001 Quimishad Ltda. realiza su primera venta a una entidad del sector salud, Clínica Comfenalco. En abril del mismo año, se incursionó en el mercado con el spray ambientador, cuya formula fue creada por el propietario de la empresa. En agosto de 2.001 se realizan ventas representativas Comertex y el Motel Extasis, nuevos clientes de la empresa.

No obstante, su actividad se ha visto frustrada debido a la falta de planeación, organización, distribución de procesos, sistema de costos, política clara de venta y escasa investigación de mercados, entre otros, lo que se traduce en problemas en el desempeño operativo y administrativo, dificultando la definición y determinación de factores estratégicos para el mejoramiento y fortalecimiento de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

Teniendo en cuenta la demanda que se presenta se ve la necesidad de aumentar la producción, al igual que la compra de insumos para el mercadeo. Actualmente la empresa tiene un proceso de producción poco tecnificado, llevado a cabo por cuatro empleados, quienes cumplen diversas funciones a la vez; las instalaciones son aprobadas, pero insuficientes para la comercialización del producto.

El propietario de la empresa, señor Milton Hernando Saiz, es consciente de la necesidad de organizar administrativamente la empresa, para poder competir en los mercados de productos de aseo y limpieza ya posicionados.

1.1.2 Perfil estratégico. En la empresa Quimishad Ltda. el Gerente realiza el planeamiento estratégico; sin embargo, no se ha definido una metodología clara y formal para realizar la planeación de la empresa, pues este proceso se lleva a cabo empíricamente, atendiendo a las situaciones presentadas en el funcionamiento diario de la empresa.

No obstante, se observa que el Gerente es una persona emprendedora, positiva y en constante búsqueda de mejorar los productos de la empresa; así como, aumentar la base de clientes y la participación en el mercado local para penetrar en nuevos mercados a nivel regional. Este pensamiento se basa en la experiencia personal adquirida con el desempeño de sus funciones, apoyada en sus conocimientos del sector de productos de aseo y limpieza.

La empresa no posee los elementos de la cultura corporativa, formalmente diseñados y documentados de manera escrita; ésta situación representa una falencia, pues se presenta desorganización e inseguridad en la toma de decisiones, debido a que no se sigue un parámetro general que guíe las acciones de la empresa y las personas que laboran en ella.

1.1.3 Portafolio de productos. El portafolio de productos que actualmente ofrece Quimishad Ltda. está conformado por ocho productos de aseo y limpieza:

□ **Ambientador concentrado.** Elaborado con disolvente, perfumol, colorantes, fragancia, fijador. Se presenta líquido, en frasco de 60 cc, botella de 500 cc, en envase PET con válvula dosificadora. Especial para el aseo y limpieza del hogar. Es un producto no perecedero.

□ **Ambientador y desinfectante.** Elaborado con fragancia, emulsión, tensoactivo, espesante, preservante y colorante. Se presenta líquido, en envase plástico reciclable, en tamaño de 2 litros, 4 litros y 20 litros. Especial para el aseo y limpieza del hogar, específicamente para pisos, baños y cocinas. Es un producto no perecedero.

□ **Limpiavidrios.** Elaborado con alcoholes, tensoactivos, preservantes, y colorantes. Se presenta líquido, en envase plástico con atomizador o válvula, en tamaño de 2 litros 4 litros y 20 litros. Especial para aseo y limpieza de vidrios y ventanas. Es un producto no perecedero.

Jabón líquido para manos. Elaborado con cloruro, preservante, aditivos y esencias aromáticas. Se presenta líquido, en envase plástico, en tamaño de 2 litros, 4 litros y 20 litros. Especial para el aseo y limpieza personal. Es un producto no perecedero.

□ **Desmanchador multiusos.** Elaborado con inertes, preservantes y aditivos. Se presenta líquido, en envase plástico, en tamaño de 2 litros, 4 litros y 20 litros. Especial para el aseo, limpieza y desinfección de baños, paredes y pisos. Es un producto no perecedero.

□ **Cera líquida.** Elaborado con base cera, endurecedor, fragancia y formaldehído. Se presenta líquido, en envase plástico, en tamaño de 2 litros, 4 litros y 20 litros. Especial para el aseo, limpieza y brillo de pisos. Es un producto no perecedero.

□ **Blanqueador.** Elaborado con hipoclorito, inertes, fragancias, y preservantes. Se presenta líquido, en envase plástico, en tamaño de 2 litros,

4 litros y 20 litros. Especial para el aseo y limpieza de pisos, paredes, baños y demás superficies. Es un producto no perecedero.

□ **Suavizante textil.** Elaborado con color, perfume y agentes cuaternarios. Se presenta líquido, en envase plástico. Especial para acondicionar telas. Es un producto no perecedero.

1.2 ANALISIS DEL SECTOR DE PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA EN COLOMBIA

En Colombia los productos de aseo y limpieza según el CIIU están clasificados en la posición 302421 de otros productos químicos (30242), que pertenece a las sustancias y productos químicos (3024), que a su vez están incluidas dentro de la industria manufacturera (30).

1.2.1 Evolución. El detergente Fab fue introducido en 1954 y fue el primer jabón en polvo producido en Colombia por Colgalte-Palmolive.

La dinámica del mercado de detergentes en Colombia cambió, ahora la pauta la tienen las empresas locales. En el mercado de detergentes los líderes multinacionales tardaron en reacomodarse y abrieron un espacio que los colombianos aprovecharon.

En el mercado de detergentes colombiano, que mueve al año más de 100.000 toneladas y cuyas ventas superan los US\$118 millones anuales, se está escribiendo un nuevo capítulo sobre estrategias ganadoras de mercadeo en tiempos difíciles. Acostumbradas a fijar las reglas del juego y a jugar para ganar, Colgate-Palmolive y Procter & Gamble han tenido que enfrentar una situación complicada en la recesión del mercado colombiano. Las estrategias de estas empresas, determinadas por sus casas matrices,

son hoy objeto de cuestionamientos debido al terreno que han perdido frente a las empresas locales.

Colgate-Palmolive, con sus marcas Fab y Lavomatic, perdió más de 7 puntos de participación al comparar el año fiscal 1999/2000 contra el 2000/2001, a pesar de tener como su principal estrategia una disminución de precios del 20%. Por su parte, Procter & Gamble, aunque mantiene su tajada de mercado (cerca del 30%) con Ariel y Rindex, retirará pronto de las estanterías el detergente Ace, una de sus marcas más valiosas e importantes en el mundo. Lanzada en Colombia en 1998, no logró tener más de dos puntos de participación y hoy se diluye con el 0,4%.

Todo esto sucede mientras una empresa colombiana, Detergentes S.A. (Dersa), con sus productos AS y Top, aumentó en cerca de 6 puntos su participación en los últimos dos años y tiene hoy el 27% del mercado. Además, las marcas propias de las grandes cadenas se convirtieron en un novedoso e importante jugador en el mercado. En ambos casos, la clave del éxito han sido los precios bajos.

El mercado se polarizó en dos segmentos, premium y económico, afirma Jorge Luis Díaz, gerente de Procter & Gamble en Colombia. "El premium tiene el 51% y el 49% corresponde a las marcas económicas. Hace dos años, la relación era 60-40%. En otros países, ante una crisis similar, el segmento económico podría haberse estabilizado entre 20 y 30%. Pero en Colombia va casi por la mitad. Aunque hemos visto esta situación en otros casos, ninguno tiene una magnitud como la de Colombia, es decir, un fenómeno de un crecimiento tan fuerte en las marcas económicas", afirma Díaz.

El mercado no creció. Por el contrario, como lo explica César Pérez, director de detergentes de Colgate-Palmolive, "el crecimiento del segmento bajo se hizo a expensas del premium". La reducción de precios de Fab, aunque no le sirvió para crecer en el mercado, al menos hizo "que la erosión y las pérdidas que venía teniendo el segmento alto disminuyeran", puntualiza.

Este ha sido un reto mayor para las multinacionales. El acceso a las últimas tecnologías, la permanente innovación tanto en productos como en mercadeo, los generosos presupuestos publicitarios y las experiencias que viven en decenas de países del mundo, no fueron suficientes para enfrentar la coyuntura local y la realidad del mercado colombiano, donde el precio se convirtió en la variable más importante, por encima de las mismas marcas.

Además de enfrentar la profunda caída del consumo en Colombia, que superó el 8%, las multinacionales enfrentan una restricción adicional. En los últimos años, el país ha tenido períodos largos en los cuales la devaluación ha sido más alta que la inflación. Puesto que estas compañías tienen que rendir cuentas en dólares a sus casas matrices, sus precios subieron mucho más rápido que los precios de las marcas económicas de los competidores locales, los cuales aumentaban con la inflación. Por ese motivo, durante 1998, la diferencia de precios entre las premium y las más económicas se fue prácticamente al doble, lo que permitió a AS, Rindex, Top y las marcas propias de los supermercados crecer rápidamente. Las multinacionales actuaron como gigantes atados a una estrategia global que no los dejaba maniobrar para defenderse con menores precios.

Algunos observadores del sector creen, por ejemplo, que Colgate-Palmolive, antes de meterse a una estrategia de rebaja de precios como lo hizo en el año 2000 (en la que pronto fue seguida por Procter & Gamble), debió crear una nueva marca económica que compitiera en el segmento bajo, para no

desdibujar a Fab, su marca líder. Sin embargo, la filosofía global de la compañía no le permite adoptar estos mecanismos. "Nuestra razón de ser vender marcas y tener equities fuertes. Esto iría en contravía de la filosofía corporativa", afirma Pérez. La pregunta, ahora, es si Fab podrá volver a elevar su precio algún día.

Procter & Gamble, que también había entrado en el juego de reducir precios, intentó aumentar de nuevo precios en 10% en septiembre del año pasado, esperando que su competencia e incluso algunas cadenas hicieran lo mismo. Pero no hubo respuesta y tuvo que volver a los niveles anteriores. La estrategia de Procter & Gamble fue un poco más flexible que la de Colgate-Palmolive. Revivió una marca local (el Inextra del pasado) con una nueva marca, Rindex, a la que le dio un nuevo impulso, sin tocar su producto premium, Ariel. Hoy, Rindex tiene el 11,6% del mercado, más de 4 puntos de participación que a mediados del 2000.

En los últimos años, Dersa se ha convertido en un importante jugador local que pelea cabeza a cabeza con las multinacionales. Dersa tiene con el detergente AS, su producto estrella, un posicionamiento casi de commodity, sin ninguna estrategia publicitaria, mientras que con Top hizo un relanzamiento de marca y aumentó su participación de 1,5% a 5,6% en un año. Según la más reciente medición de ACNielsen (enero-febrero de este año), hoy el mercado tiene tres jugadores casi iguales: Colgate-Palmolive con el 32% (mientras hace 3 años había alcanzado el 41%), Procter & Gamble que se mueve en el 30%, y Dersa, con el 27%. En el 11% restante actúan las marcas propias (6,3%) y también aparecen otros pequeños productores que ya tienen el 3,3%.

En el segmento económico donde se mueven estos nuevos jugadores se está desarrollando una nueva tendencia. Como van las cosas, Dersa podría

ser víctima de su propio invento. Empresas pequeñas como La Catleya, Marchen y Jabonería Rioka están ampliando sus plantas para competir con productos (como Gold y Tenax) en este espacio, donde AS es hoy el líder indiscutible. La competencia es feroz. El espacio escasea en las grandes cadenas de supermercados, pero estos jugadores tienen dos caminos para ganar mercado. Por una parte, está el de los distribuidores mayoristas y los canales tradicionales como las tiendas, donde ya son jugadores reconocidos. Por otra, se están convirtiendo en nuevos proveedores para las marcas propias de los supermercados, las cuales vienen ganando participación. Las transformaciones en el poder de las marcas, entonces, terminan por causar cambios también en los canales de distribución.

Según César Salazar, director de la especialización de mercadeo de la Universidad Externado, "es una situación muy compleja, porque las multinacionales no solo tienen que pelear por precio, sino mantener una estrategia fuerte de comunicación y proteger la marca". En un mercado donde el consumidor atribuye un alto valor a su dinero, los detergentes se han convertido en un producto en el cual el reconocimiento y el valor que se atribuye a la marca se han reducido. La percepción del consumidor es que las marcas de detergentes no tienen grandes diferencias entre sí. Por ello, la decisión de compra es cada vez más sensible al precio.

A medida que se pierden las características distintivas, la reducción de costos adquiere importancia crítica en la competencia. Procter & Gamble adelgazó su organización, adecuó su estructura interna a las condiciones del mercado y recortó costos indirectos. Mientras tanto, Colgate-Palmolive disminuyó en 25% su inversión publicitaria y alcanzó mayor eficiencia en sus procesos productivos, con menor tiempo de detención y más productividad en su línea.

Actualmente, según el CIIU a nivel nacional existen las siguientes empresas: Clariant S.A. – Bogotá (Lauril Eter Sulfato de sodio 28%), Compañía Nacional de Levaduras S.A. – Bogotá (Hipoclorito Corriente), Detergentes S.A. – Bogotá (As), Colgate Palmolive CIA. - Bogotá y Cali (Detergente Fab, Lavomatic Floral / limón, Blanqueador Ajax), Rickitt y Colman – Cali (Woolitete Corriente), Industria Frotex S.A. – Medellín (Detergente líquido de alta concentración Surfex), Productos Auxiliares de Colombia – Medellín (KYN 1-3, detergente líquido para la industria), Industrias El Rubí & CIA. LTDA. – Pereira (Rubí, blanqueador desinfectante).

A continuación se presenta el listado de empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de detergentes en Santander, específicamente en Bucaramanga y Barrancabermeja (Véase Cuadro 1).

Cuadro 1. Empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de detergentes en Santander.

ARTEASEO	Bucaramanga, Santander, Colombia
Cr 36 52-126 Teléfono: (57) (7) 6433338 Fax: (57) (7) 6475734	
LÍMPIDO FABECOL	Bucaramanga, Santander, Colombia
CI 51 12-09 Teléfono: (57) (7) 6306376	
PRODUCTOS RWFED	Bucaramanga, Santander, Colombia
Cr 27 104-51 L- 10 La Calleja Teléfono: (57) (7) 6314404	
ALMACÉN GEDRIM	Bucaramanga, Santander, Colombia
CI 37 15-62 Telefax: (57) (7) 6700206	
ESPUMAS	Barrancabermeja, Santander, Colombia
CI 47 27-74 B. Recreo Telefax: (57) (7) 6225205	

Fuente: páginas amarillas. Bucaramanga, 2.003.

1.2.2 Situación actual. Revisando el kárdex de empresas de productos de aseo y limpieza a nivel local, regional y nacional se encontraron las siguientes empresas:

□ **Asehogar.** Ubicada en la Calle 17 No. 17 - 46, Barrio La Mutualidad de Bucaramanga. Nació de la idea del Señor Antonio Pinto hace 15 años; en un comienzo fue una empresa casera - familiar, con mínimos recursos, ahora es una gran empresa, en donde se trabaja la línea completa de productos para el aseo de las industrias, al igual que del hogar; la empresa es mayorista. Llena todos los requisitos que exige la Cámara de Comercio, INVIMA, el Ministerio del Medio Ambiente y la DIAN. Cuenta con una infraestructura con todos los componentes en sus respectivas áreas. Suministra productos de aseo como: ambientadores, blanqueadores, ceras, esponjillas, escobas y traperos, entre otros. Ha sido ganadora de licitaciones para las empresas petroleras; es sin duda alguna una de las mejores empresas de este renglón.

□ **Industrias Regio.** Ubicada en la Calle 8 No. 18 - 43 del Barrio Comuneros. Abrió sus puertas al mercado de productos de aseo y limpieza hace 35 años, creada por la señora Mercy Santos, como empresa casera familiar, con los productos: ambientadores, jabón líquido para manos y pisos, desinfectantes para instituciones; han incrementado la línea con productos como el vinagre y las esencias. Esta empresa está registrada en la Cámara de Comercio, su capital tanto humano como económico ha aumentado en un 70% de su creación. Es una empresa garantizada; cumple todas las normas legales y jurídicas para su funcionamiento, además su estructura en cada área está de acuerdo a las exigencia de la competitividad.

□ **Roxaromat.** Está ubicada en la Calle 18 No. 13 - 37 del Barrio Gaitán. Inició la elaboración de productos de aseo y limpieza hace 4 años, como empresa familiar. Su propietaria es la señora Mayerly Villarreal y su Gerente el señor Hernando Valcársa (su esposo). Su línea es desinfectantes, ácido muriático, varsol, blanqueador, jabón líquido, creolina, esencias, vinagre y

limpiavidrios. Esta empresa está registrada en la Cámara de Comercio; además, sigue las normas jurídicas para su funcionamiento, incluyendo el registro de INVIMA. La empresa ha crecido en su competitividad de productos de consumo masivo de aseo y limpieza. Su estructura organizacional, técnica, financiera y comercial tiene fallas, pero su Gerente ha establecido planes de acción para suplir las falencias; por consiguiente es otra empresa de competencia y progreso.

□ **Productos Rwfed.** La oficina dirigida por un empleado que recibe y envía los pedidos está ubicada en el Centro Comercial La Calleja en la Carrera 27 No. 104 - 51 Local 10 de Bucaramanga, tiene su laboratorio en otras instalaciones. Inició la elaboración de quita óxido - detergentes y jabones para manos, cuerpo, ropa y piso; desde hace ya 10 años por iniciativa del señor Carlos Moreno; pero, debido a la competencia y falta de una estructuración legal, fue liquidada en el año 2002. Actualmente, el químico Roberto Niño ha reabierto la empresa, con los mismos productos y razón social, continuó con la misma línea de detergentes, jabones para el cuerpo, manos y piso, al igual que quita óxido - detergentes. La empresa reanudó los certificados de la Cámara de Comercio, las normas legales y jurídicas para la apertura.

□ **Límpido Fabecol.** Ubicada en la Calle 51 No. 12 – 09 en el Barrio Candiles de la ciudad de Bucaramanga. Fue fundada por el señor Jorge Meléndez, hace 25 años. Desde sus inicios solo fabrican límpido para el aseo de las grandes empresas a nivel local, regional y nacional. Es una empresa familiar; el señor Meléndez murió hace cinco años y la empresa pasó a manos de su esposa, la señora Graciela Blanco de Meléndez e hijos. Actualmente tienen cinco empleados, el laboratorio está ubicado en la misma sede de la oficina. La empresa se encuentra estructurada de acuerdo a las normas jurídicas y legales exigidas para su funcionamiento.

□ **Blanquísimo.** Ubicada en el Bloque 2 – 2, apartamento 202 en Bucarica - Floridablanca. Es una empresa pequeña, casera, que inició labores hace dos años, con la línea de blanqueadores, ambientadores y shampoo, su propietaria es la señora Mayra Páez. Sin embargo, tiene el registro de la Cámara de Comercio, del INVIMA, del Ministerio del Medio Ambiente; tiene un laboratorio de acuerdo a la producción; su mercado está posicionado en Floridablanca y sus alrededores. Tiene tres empleados (todos familiares), las fórmulas de producción originalmente fueron compradas a un ingeniero químico, pero han sido desarrolladas en forma casera. Esta empresa no maneja un sistema contable, se limita a un libro de ingresos – egresos y le falta organización en la comercialización del producto.

□ **Aseo y Aseo Mi Casita.** Ubicada en la Carrera 26 - 44 del Poblado - Girón. Inició sus labores hace 14 años, como empresa casera familiar; con los productos: blanqueadores, ambientadores, jabones de piso y manos, varsol, aromas y toda la línea de hogar y casa. La fundadora es la señora Mercedes Barragán; desde hace un año vendió la empresa a su hija la señora Soly Santamaría, quien siguió con la misma líneas; además, cuenta con un nuevo registro de INVIMA, Cámara de Comercio, licencia ambiental y demás normas jurídicas para su funcionamiento. El laboratorio está en el mismo local comercial y posee los reglamentos exigidos para la calidad total del producto, al igual que los seguros de riesgos profesionales. Actualmente la empresa se ha posicionado en el mercado local y regional.

□ **Productos América Ltda.** Ubicada en la Carrera 56 No. 42C - 62 Sur - Bogotá, D.C. Colombia, es la empresa pionera en la fabricación de productos de aseo en Colombia, es una compañía especializada en la fabricación y comercialización de productos para el aseo en general. Su

indiscutible liderazgo se remonta a la formulación y el posicionamiento de marcas propias, cuenta con una tradición de consumo que llega casi a los 40 años. Para la distribución y comercialización de sus productos dispone de una moderada flota de transporte, que se compone con furgones propios y contratos de transportadoras de reparto, con un respaldo a una estructurada fuerza de ventas y servicio al cliente que le permite llegar a todos. Fabrica: limpiador desinfectante, ambientador líquido y sólido, cera emulsionada, cera para pisos de madera, cera polimérica autobrillante, champú para alfombra, champú para auto, jabón líquido, jabón para pisos, suavizante de ropa, limpiavidrios y distribuye: blanqueador, creolina concentrada, creolina corriente, varsol y ácido muriático. Esta empresa se mantiene a la vanguardia del mercado, con la introducción permanente de nuevas presentaciones y el desarrollo de empaque, que cada vez da una respuesta efectiva a las necesidades y preferencias de los consumidores.

1.2.3 Tendencias¹. El mercado de detergentes ha registrado en el último año corrido (febrero-febrero) un crecimiento del 4%. Sin embargo, no alcanza aún los niveles de 1998. A medida que pasa el tiempo sin que haya una recuperación, los cambios coyunturales tienden a echar raíces y podrían convertirse en características estructurales del mercado. "Ha habido un cambio de hábitos del consumidor, pues la frecuencia de lavado se ha reducido, y se acumula para hacer un solo lavado y no varios. De esta manera, se aprovecha la solución de detergente. Además, se usa para otras labores, como limpieza de pisos o baños", explica Jorge Luis Díaz de Procter & Gamble. Los cambios de hábitos hacia la frugalidad pueden volverse permanentes, como se demostró en Bogotá cuando el alcalde Antanas Mockus educó a los ciudadanos para que aprendieran a ahorrar agua con el fin de evitar un racionamiento. Una vez pasada la emergencia, los hábitos quedaron.

¹ <http://www.henkel.com>.

Para las multinacionales, la gran esperanza está en una recuperación de la economía que les permita aumentar los precios y ganar nuevamente participación, con base en su calidad y en la fuerza de las marcas que han construido durante décadas. Sin embargo, todo depende de qué tan arraigados estén los cambios en la disponibilidad a pagar y en los hábitos de consumo en la actual etapa.

Es posible que solo cuando haya una recuperación general de la economía se sepa qué tan profundo ha sido el daño en las marcas. "Las marcas exitosas son aquellas que mantienen una consistencia de posicionamiento. Y el precio es fundamental, pues no hay duda de que una guerra de precios podría repercutir negativamente en el valor de la marca. Subir el precio de una marca a su nivel original es mucho más difícil que bajarlo", afirma Juan Gallo, de The Image Bridge. Nadie habría imaginado hace tres años que las multinacionales tendrían que plegarse a las condiciones que colocaron las empresas locales. Lo cierto es que, hasta ahora, la estrategia de precios les ha dado la razón a las empresas colombianas.

Según ACNielsen, a finales del año 1999, las marcas propias tenían, en volumen, una participación de 3% del mercado de detergentes. En dos años, la duplicaron y se convirtieron en un interesante jugador del mercado. En épocas de crisis, la ventaja competitiva de las marcas propias es muy grande. La filosofía es presentar productos de características similares a las del líder de la categoría pero con precios mucho más económicos. Los costos de publicidad, mercadeo y distribución que tienen los fabricantes con sus productos tradicionales se eliminan en estas marcas; por eso, las diferencias en precio pueden ser de hasta 30%.

Algunos creen que el impacto de las marcas propias es superior al que revelan las mediciones. Según Miguel Eduardo González, subdirector de mercadeo de Cafam, sus marcas propias en detergentes corresponden al 10% del total de las ventas de la categoría. En el caso de Carulla Vivero, esta cifra es mayor. "El 17% de nuestras ventas en la categoría de detergentes es de marcas propias y al finalizar este año, el objetivo es llegar al 20%", explica Ernesto Angulo, gerente nacional de marcas propias de esta cadena.

Pese a la situación planteada, a nivel mundial el sector de detergentes desarrolla una continua labor de investigación de un equipo de profesionales, que centran su actividad en crear nuevos productos para satisfacer las necesidades del consumidor.

Las grandes empresas dedicadas al negocio de detergentes y productos de limpieza, conjuntamente con el área de materiales se implican en este proyecto y desempeñan un gran esfuerzo en la implantación de los mejores procesos productivos, logísticos y comerciales.

La continua ampliación de las gamas de detergentes en polvo, la renovación de sus fórmulas, la incorporación de nuevos ingredientes acordes con las necesidades actuales de los consumidores y la gran inversión en publicidad hacen posible que muchos de los productos se conviertan en líderes indiscutibles del mercado. El objetivo es invertir en investigación y desarrollo para superarse y crecer, y así, mantener su posición estratégica en este sector tan complejo, sujeto a cambios constantes al igual que cambia el estilo de vida de la sociedad.

Para los consumidores, los blanqueadores son un producto con una capacidad de blanqueo y desinfección sin igual. No obstante, el temor a las

salpicaduras accidentales y la agresividad en los tejidos limitan su uso; pero la fórmula densoelástica ofrece los mismos beneficios, blancura superior y protección insuperable sin salpicaduras, añadiendo innovadoras fragancias. Por otra parte, los envases con una etiqueta metalizada muy impactante e innovadora transmite máxima calidad y seguridad.

1.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

1.3.1 Ministerio de Salud decreto numero 1545 de 1998 (4 agosto 1998).

Por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitario, de control de calidad y de vigilancia de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico y se dictan otras disposiciones.

En desarrollo de la Ley 09 de 1979. en el titulo 1, se presenta un resumen de las Disposiciones generales:

ARTÍCULO 1. **Ámbito de aplicación.** Las disposiciones contenidas en el presente Decreto regulan los regímenes sanitarios, de control de calidad y vigilancia sanitaria en relación con la producción, procesamiento, envase, expendio, importación, exportación y comercialización de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico,

ARTÍCULO 2. **Definiciones.** Para efectos del presente Decreto se adoptan las siguientes definiciones generales:

□ **Advertencia.** Llamado de atención, generalmente incluido en los textos de las etiquetas y/o empaques, sobre algún riesgo particular asociado al uso de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.

- **Bactericida.** Producto o procedimiento con la propiedad de eliminar bacterias en condiciones definidas.
- **Calidad.** Es el conjunto de propiedades de una materia prima, de un material o de un producto que determinan la identidad, concentración, pureza y seguridad de uso del producto de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.

1.3.2 INVIMA, Certificado de Capacidad de Producción (CCP). Es el documento que expide el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, en el que consta el cumplimiento de las condiciones técnicas, locativas, higiénicas, sanitarias, de dotación y recursos humanos por parte del establecimiento fabricante de productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, que garantizan su buen funcionamiento, así como la capacidad técnica y la calidad de los productos que allí se elaboran.

1.3.3 Certificado de cumplimiento de las normas de fabricación para productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico. Es el documento expedido por el INVIMA, en el cual consta que el establecimiento cumple con las normas de fabricación para productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico vigentes, expedidas por el Ministerio de Salud.

Las normas de fabricación para productos de higiene y limpieza de uso industrial serán adoptadas por el Ministerio de Salud.

- **Composición básica.** Es aquella que le confiere las características principales a los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.
- **Desinfectante.** Agente químico que elimina un rango de organismos patógenos, pero no necesariamente todos los microorganismos.

□ **Lote piloto.** Es aquel fabricado bajo condiciones que permitan su reproducibilidad a escala industrial, conservando las especificaciones de calidad.

1.3.4 Normas de fabricación para productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico vigentes. Es el conjunto de normas, procesos y procedimientos técnicos, cuya aplicación debe garantizar la producción uniforme y controlada de cada lote de productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, de conformidad con las normas de calidad y los requisitos exigidos en su comercialización.

□ **Productos absorbentes de higiene personal.** Son aquellos para la protección e higiene personal en flujos íntimos y urinarios.

□ **Productos de aseo y limpieza de uso doméstico.** Es aquella formulación cuya función principal es aromatizar el ambiente, remover la suciedad y propender por el cuidado de utensilios, objetos, ropas o áreas que posteriormente estarán en contacto con el ser humano.

□ **Productos de aseo y limpieza de uso industrial.** Es aquella formulación cuya función principal es remover la suciedad y propender por el cuidado de la maquinaria industrial e instalaciones, centros educativos, hospitalarios, etc., y que cumple los siguientes requisitos:

- El mercado no está dirigido a productos de aseo y limpieza de uso doméstico.

- El sistema de distribución y comercialización están dirigidos al sector industrial.

- La composición del producto en cantidad de ingrediente activo es diferente en cuanto a concentración.

- Se utiliza a través de máquinas y equipos especializados.

□ **Productos de higiene.** Es aquella formulación que posee acción desinfectante demostrable y puede o no reunir las condiciones de los productos de aseo y limpieza.

1.3.5 Registro sanitario. Es el acto administrativo expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, por el cual se autoriza previamente a una persona natural o jurídica, para producir, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar y/o expender un producto de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.

□ **Seguridad.** Es la característica de un producto de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico que permite su uso sin mayores posibilidades de causar efectos tóxicos.

□ **Toxicidad.** Es la capacidad del producto de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico de generar directamente una lesión o daño a un órgano o sistema del cuerpo humano.

ARTÍCULO 3. Competencia de las entidades públicas. El Ministerio de Salud establecerá las políticas en materia sanitaria y de vigilancia y control, en los términos del Decreto 1292 de 1994 y demás normas concordantes, en materia de productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, tendrá bajo su responsabilidad la ejecución de las políticas en materia de

vigilancia sanitaria y de control de calidad de conformidad con el artículo 4 del Decreto 1290 de 1994 y demás disposiciones reglamentarias.

A las Direcciones Territoriales de Salud les compete ejecutar las políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad, en los términos definidos por las disposiciones vigentes.

ARTÍCULO 4. Delegación de funciones. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, podrá delegar las funciones relacionadas con la vigilancia y el control de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico en las Direcciones Territoriales de Salud que cuenten con los recursos técnicos y operativos exigidos por el Ministerio de Salud.

ARTÍCULO 5. Acreditación. Es el procedimiento mediante el cual el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, previa verificación de la idoneidad técnica, científica y administrativa de una entidad pública acreditada por éste, la autoriza para realizar las evaluaciones técnicas, las verificaciones y las comprobaciones analíticas para la certificación de cumplimiento de las Normas de Fabricación de Productos de Aseo, Higiene y Limpieza de Uso Doméstico y de evaluación técnica, dentro del proceso previo a la expedición del Registro Sanitario para los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, conforme a la reglamentación que para tal efecto expida el Ministerio de Salud.

TÍTULO II, DEL REGISTRO SANITARIO: CAPÍTULO II TRÁMITES PARA LA OBTENCIÓN DEL REGISTRO SANITARIO:

ARTÍCULO 13. Registro Sanitario. Los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico requieren para su producción, importación,

exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos “INVIMA”, previo el cumplimiento de los requisitos contemplados en el presente Decreto.

ARTÍCULO 14. Clasificación de los productos. Para los efectos de este Decreto se considerarán productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, los siguientes productos:

- a) Jabones y detergentes no cosméticos.
- b) Productos lavalozas.
- c) Suavizantes y productos para prelavado y preplanchado de ropa.
- d) Ambientadores.
- e) Blanqueadores y desmanchadores.
- f) Desinfectantes de uso doméstico.
- g) Limpiadores.
- h) Productos absorbentes de higiene personal (toallas higiénicas, pañales desechables, tampones, protectores, protectores para la lactancia, pañitos húmedos, etc.).
- i) Los demás productos que el Ministerio de Salud determine.

PARÁGRAFO. Las materias primas o productos químicos que lleven en su etiqueta instrucciones de uso como productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, requieren Registro Sanitario y se clasificarán de acuerdo a la función indicada en la etiqueta.

ARTÍCULO 15. Modalidades de registro sanitario. El Registro sanitario tendrá las siguientes modalidades:

- a) Fabricar y vender.

- b) Fabricar, importar y vender.
- c) Importar y vender.
- d) Importar, envasar y vender.
- e) Envasar y/o empaçar.
- f) Importar, semielaborar y vender.
- g) Fabricar y exportar

PARÁGRAFO PRIMERO. Para efectos del presente artículo, la modalidad de fabricar y vender comprende por sí misma la posibilidad de exportar, sin perjuicio de que la autoridad sanitaria competente expida el registro sanitario exclusivamente para las actividades de fabricar y exportar como una modalidad.

PARAGRAFO SEGUNDO. Para el registro sanitario de productos bajo la modalidad de fabricar, importar y vender, el producto importado debe tener la misma marca, el mismo nombre, igual composición básica y el mismo titular del producto de fabricación local.

ARTÍCULO 16. Requisitos. El INVIMA otorgará el registro sanitario de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico fabricados en el país, previa solicitud del interesado, adjuntando la siguiente información:

INFORMACIÓN GENERAL:

- 1) Nombre del producto para el cual se solicita el Registro Sanitario.
- 2) Nombre o razón social y dirección del fabricante o responsable de la comercialización del producto de aseo, higiene o limpieza de uso doméstico, establecido en Colombia.

INFORMACIÓN TÉCNICA:

- 1) Fórmula cualitativa del producto con nombres genéricos y/o químicos.
- 2) Especificaciones de calidad del producto terminado.
- 3) Sustentación del poder bactericida en el caso de desinfectantes.
- 4) Usos del producto e instrucciones de uso.
- 5) Precauciones y restricciones, cuando sea necesario.
- 6) Indicación del material de envase primario.
- 7) Proyecto de artes finales de los textos de etiquetas o empaques.
- 8) Certificación del cumplimiento de las Normas de Fabricación para los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, expedida por el INVIMA, o Certificación de Capacidad cuando estén implementándolas de acuerdo con el presente Decreto.

La información y documentación serán firmadas por el Director Técnico del laboratorio o establecimiento fabricante, quien deberá ser un profesional en un área afín.

PARÁGRAFO. Los requisitos previstos en los literales 1), 2) y 3) de la información técnica de este artículo, se deberán tomar, como mínimo, del historial de un (1) lote piloto. El tamaño del lote piloto será definido exclusivamente por el fabricante. La documentación que respalde su decisión estará a disposición de la autoridad sanitaria competente, cuando la requiera en sus visitas a la planta.

INFORMACIÓN LEGAL:

- 1) Formato de registro sanitario diligenciado.
- 2) Modalidad del registro sanitario.
- 3) Recibo de pago por derechos correspondientes.

4) Nombre del laboratorio o establecimiento fabricante, indicando el número y fecha del (los) contrato(s) de fabricación, cuando el producto sea fabricado por terceros. En dicho contrato deberán indicarse los productos a fabricar, las etapas de manufactura y los controles de calidad. El interesado deberá adjuntar copia de los contratos celebrados.

5) Certificado sobre existencia y representación legal de la persona jurídica.

6) Poder para gestionar el registro sanitario, que se otorgará de acuerdo con las exigencias del Código de Procedimiento Civil, en caso de que se actúe mediante apoderado.

ARTÍCULO 17. Documentación para el registro sanitario de productos importados. Los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico importados bajo cualquiera de las modalidades contempladas en este Decreto, requieren registro sanitario para lo cual el interesado deberá presentar ante el INVIMA además de la documentación exigida en el artículo anterior, la siguiente documentación:

1) Certificado de venta libre del producto expedido por la autoridad competente del país de origen, o certificado en el cual conste que el producto no es objeto de registro sanitario o autorización similar. En el caso en que la autoridad competente no expida éste tipo de certificados se aceptará la declaración consularizada del titular del producto. La fecha de expedición no deberá ser anterior en más de un (1) año a la solicitud del registro sanitario.

2) Autorización escrita del titular del producto al importador, para solicitar el registro sanitario y comercializar el producto, según sea el caso.

El requisito señalado en el ordinal 8) del acápite de la información técnica contenido en el artículo anterior, en el caso de que las autoridades sanitarias no emitan dicho certificado en el país de origen, se surtirá con la Declaración

del fabricante debidamente consularizada en formato que para tal efecto determinará el INVIMA.

El requisito señalado en el ordinal 5) del acápite de información legal contenido en el artículo anterior, se surtirá con el certificado de cámara de comercio del importador.

Los documentos expedidos en el extranjero deberán acreditarse de conformidad con lo dispuesto en el artículo 259 del Código de Procedimiento Civil; los que no estén en idioma castellano, deberán ser traducidos oficialmente.

El solicitante deberá responder por el contenido y la veracidad de la información suministrada.

ARTÍCULO 18. Procedimiento para el registro sanitario. Para efectos del registro sanitario el interesado deberá:

a) Diligenciar el formato suministrado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, de acuerdo con las instrucciones anexas al mismo y presentar la documentación técnica y legal exigida en el presente Decreto.

b) Radicar la documentación ante al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimento, INVIMA, el cual verificará que esté completa. Si la documentación está incompleta se informará en el acto al interesado y se devolverá la documentación presentada. Si el interesado insiste en radicar la documentación incompleta, el INVIMA, procederá a aceptarla pero, no se entenderá concedido el registro sanitario, y se dejará constancia expresa en el formato de las advertencias que le fueron hechas con la leyenda

“RADICADO INCOMPLETO, NO SE AUTORIZA REGISTRO SANITARIO”. Para tramitar nuevamente el registro sanitario, el interesado deberá diligenciar otro formato.

c) Si la documentación se ajusta a los requerimientos legales, y técnicos el INVIMA procederá a radicar el original y copia del formato y sus anexos, para lo cual asignará un número de registro y devolverá inmediatamente el original al interesado, con lo cual se entiende hecho en forma automática.

1.3.6 Ministerio del Medio Ambiente. La ley 99 de 1993 en su Artículo 3° define el desarrollo sostenible: “se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y el bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”².

La Ley 99 de 1993. Por la cuál se crea el Ministerio del Medio Ambiente, y se reglamenta y se organiza el Sistema Nacional Ambiental.

Para solicitar la Licencia Ambiental para crear una empresa de productos de limpieza y aseo debe:

Solicitar a través de una carta la licencia ambiental, indicando que clase de productos se van a elaborar, anexar la licencia sanitaria, el certificado de la Cámara de Comercio, con su registro mercantil, licencia de INVIMA.

La carta se debe llevar a la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga, al ingeniero Hernando Guevara, él se

² LEY 99 DE 1993.

encarga de delegar y autorizar una visita a la empresa, para proseguir a dar la licencia ambiental o negarla de acuerdo a las normas.

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico de la empresa Quimishad Ltda. se hace estudiando las áreas claves del negocio: gerencial, comercial, de producción, de la calidad, del talento humano, financiera y contable, gestión ambiental y sistemas de información, con el fin de identificar problemas en cada una de ellas.

Para facilitar el proceso de la recolección de la información se conforma un equipo de trabajo, encabezado por el Gerente de la empresa e integrado por los demás empleados y las autoras del presente documento, para extraer la información requerida directamente de la fuente donde se origina, por medio de entrevistas y charlas informales con el equipo de humano de la empresa Quimishad Ltda.

2.1 AREA GERENCIAL

2.1.1 Planeación. La empresa no posee planeación, por tal razón carece de los elementos de la cultura corporativa: misión, visión y principios, formalmente diseñados y documentados de manera escrita; ésta situación se agrava con la falta de políticas, metas y planes de acción definidos, dejando todas las decisiones al criterio del Gerente, quien estructura de manera casi inmediata las actividades a realizar cada vez que se suscita un acontecimiento, ya sea a nivel interno o externo de la empresa, lo que trae consigo un alto desgaste y agotamiento físico y mental para el Gerente, sobre quien recae toda la responsabilidad.

Hasta la fecha la empresa no ha realizado un diagnóstico que le permita conocer los aspectos positivos o negativos que posee la organización; sin embargo, se tiene una idea general de algunas áreas donde se presentan falencias de funcionamiento, debido a que repercuten en el correcto desempeño de la empresa y sus empleados. El Gerente es consciente de las falencias de la empresa y de la necesidad de realizar un plan de acción para que ésta pueda subsistir en el mercado de los artículos de limpieza y aseo, con el fin de que enfrente la competitividad de los productos ya posicionados y subsista en el mercado.

En la empresa no se cuenta con planes de contingencia, para prever situaciones inesperadas e imprevistos, por esto el Gerente se ve en la necesidad de tomar decisiones de manera acelerada, lo que acarrea problemas, ya sea en la producción o comercialización de los productos, inseguridad e incertidumbre.

La empresa no maneja un proceso de presupuesto para suplir las necesidades económicas; las erogaciones de dinero por concepto de compras, pago de mano de obra y demás costos indirectos de fabricación se suplen con los ingresos percibidos de las ventas realizadas, pero no están calculados técnicamente.

2.1.2 Dirección. El estilo administrativo se caracteriza por escuchar las sugerencias de los empleados, cuando éstos por iniciativa propia las expresan, pero en la mayoría de las veces, el Gerente hace caso omiso de ellas o no las consigna por escrito, lo que propicia que los empleados se vean desmotivados.

Debido a que la empresa posee solo tres empleados, se propicia la comunicación verbal directa. Sin embargo, el proceso de comunicación no

es efectivo, ya que aunque el receptor recibe el mensaje, el emisor no obtiene a cambio el feedback correspondiente con acciones realizadas. Teniendo en cuenta esta situación se intuye que la empresa carece de empoderamiento.

2.1.3 Organización. Quimishad Ltda. no posee un organigrama formal, esto se debe a que la empresa está desorganizada; sin embargo, los empleados reconocen que el Gerente es cargo de mayor jerarquía y responsabilidad en la empresa.

La empresa tampoco cuenta con manual de funciones o perfil de los cargos, pues el Gerente es el encargado de informar las actividades que se deben realizar en la jornada diaria, sin seguir un esquema de trabajo que permita evaluar el desempeño de los empleados, y en caso de ser necesaria una nueva vinculación a la empresa, no se poseen parámetros que permitan escoger al mejor candidato; hasta ahora la selección del personal que ocupa las vacantes en temporadas de producción altas, se ha hecho según el criterio propio del Gerente; no obstante, en algunos casos se ha perdido tiempo en procesos de inducción en el puesto de trabajo, como consecuencia de la falta de habilidades y conocimientos por parte del candidato.

2.1.4 Control. Quimishad Ltda. carece de herramientas que le permitan evaluar los resultados de la ejecución; es decir, no se han definido indicadores para evaluar y controlar la gestión realizada.

Con el fin de anticiparse y controlar las acciones y reacciones de la competencia en el mercado, el Gerente está pendiente de los cambios que se dan en el ambiente externo de la empresa, esto lo hace de manera informal, registrando mentalmente todo lo que sucede; sin embargo, únicamente se preocupa por lo relacionado específicamente con el producto,

sin considerar otros aspectos que afectan al sector de productos de aseo y limpieza en general, por esta razón algunas veces la empresa se ha visto afectada por cambios externos, sin tomar acciones pertinentes que le permitan aprovechar o disminuir tal efecto.

La implementación de cualquier acción que promueva el Gerente, no está provista de herramientas para medir su efectividad, ésta recae única y exclusivamente en él, quedando evidenciado su total liderazgo en la organización.

2.2 AREA COMERCIAL

Quimishad Ltda. está dedicada a la producción y comercialización de productos de aseo y limpieza, dentro de su línea de producción maneja: ambientador concentrado, ambientador y desinfectante, limpiavidrios, jabón líquido para manos, desmanchador multiuso, cera líquida, blanqueador y suavizante textil.

Teniendo en cuenta que las ventas promedio de un mes ascienden a \$10.000.000, la participación de cada producto es la siguiente: el producto líder es el ambientador concentrado con el 40%; es decir, \$4.000.000, le siguen en orden de importancia: el blanqueador con el 25%; lo que representa \$2.500.000, el ambientador y desinfectante con el 15%; o sea \$1.500.000, el suavizante textil con el 7%; lo que se traduce en \$700.000, el jabón líquido para manos con el 5%; que es igual a \$500.000, el limpiavidrios con el 3,5%; es decir, \$350.000, el desmanchador multiuso con el 2,5% o \$250.000 y la cera líquida con el 2%; en otras palabras \$200.000.

Como se puede observar, la empresa tiene una amplia línea de productos, pero no tiene suficiente claridad de cada uno de ellos, en cuanto a las bondades, ventajas y especificaciones de uso, lo que significa un inconveniente al momento de llevar a cabo la labor de ventas. Es importante resaltar que la empresa no hace las pruebas necesarias antes de lanzar los productos, pues el Gerente considera suficiente su experiencia e intuición.

Con estos productos la empresa satisface las necesidades y expectativas de 259 clientes actuales entre los que se encuentran: 8 hoteles, 11 moteles, 55 restaurantes, 16 colegios, 164 almacenes comerciales y 5 discotecas.

En cuanto a los precios, se conocen los precios que rigen el mercado de productos para el aseo y limpieza, por tal razón la política de precios se estipula teniendo en cuenta el cubrimiento de los costos totales de producción y comercialización, adicionando la correspondiente utilidad esperada, que generalmente está por encima del 30%, cuidando que los precios de venta sean similares a los de los competidores: Productos Gray, Roxaroma, Aromar, Productos Alfa, Blancor y Blanquísimo entre otros, con el fin de lograr mayor competitividad en el mercado. La política de ventas es de contado y a crédito, otorgando un descuento según el valor del crédito que solicite el cliente, con un plazo máximo de 45 días.

Hasta la fecha no se han empleado herramientas de publicidad y promoción. Tampoco, se ha hecho un plan publicitario y promocional, para dar a conocer al mercado la imagen y los productos que actualmente ofrece la empresa.

No se cuenta con personal específico para relaciones públicas, pues éstas están a cargo del Gerente, quien hace el contacto directamente con los clientes internos y externos, proveedores, competidores y público en general.

La empresa no ha realizado una investigación de mercados formal, únicamente se cuenta con la información que recopila el Gerente a través de charlas informales con los vendedores, clientes, proveedores y público en general, razón por la cual se desconocen los clientes actuales y el mercado potencial, limitando así la posible incursión de la empresa en segmentos del mercado que aún no ha sido captados.

Por otra parte, los distribuidores, que son el personal de la inteligencia de mercadeo de la empresa, no entregan la información suficiente y oportuna con relación al desarrollo de mercados con clientes cautivos, potenciales, proveedores, distribuidores, competidores y público en general. Sin embargo, el Gerente, que es el encargado de la toma de decisiones, tampoco utiliza la poca información suministrada, ni solicita información que complemente la anterior.

Quimishad Ltda. emplea un canal de distribución que incluye intermediarios: distribuidores de los productos de aseo y limpieza que produce la empresa.

La distribución de los productos es masiva, dividiendo el mercado en zonas que son cubiertas gradualmente, con el fin de captar la mayor parte del mercado. La cobertura de mercado es local, específicamente en la ciudad de Bucaramanga.

Pese a esto, los canales de distribución utilizados por Quimishad Ltda., para hacer llegar sus productos a los clientes no es el adecuado, debido a que se posee tan solo un distribuidor y una telemercaderista, haciendo un mercadeo directo para los diferentes segmentos de mercado, siendo imposible lograr con este esquema de trabajo un cubrimiento representativo del mercado, ya que en la mayoría de los casos no es posible llegar efectivamente a todos los

clientes, por lo que la evolución en cuanto a cobertura de participación en el mercado es muy baja.

A continuación se hace el análisis de la competencia de Quimishad Ltda. (Véase Cuadro 2).

Cuadro 2. Análisis de la competencia.

Empresa	Portafolio de productos	Precio de venta Galón de ambientador
Blancor	Ambientador y blanqueador.	\$15.000
Productos Alfa	Ambientador.	\$12.000
Productos Gray	Ambientador, cera, suavizante textil, jabón líquido para manos, limpiavidrios, desmanchador, desengrasante, lustramuebles y champú para carro.	\$12.000
Aromar	Ambientador y blanqueador, jabón líquido para manos.	\$10.000
Quimishad Ltda.	Ambientador concentrado, ambientador y desinfectante, limpiavidrios, jabón líquido para manos, cera líquida, desmanchador multiuso, blanqueador y suavizante textil.	\$10.000
Roxaroma	Ambientador y blanqueador.	\$9.000

Como se puede observar, la empresa Quimishad es la que ofrece la línea de productos de aseo y limpieza más amplia, lo que se traduce en una ventaja diferencial frente a sus competidores. No obstante, Productos Gray ofrece el

desengrasante, lustramuebles y champú para carro, los cuales no están dentro del portafolio de productos de Quimishad Ltda., razón por la cual debería estudiarse la posibilidad de su inclusión en el proceso productivo, con el fin de captar un el segmento del mercado que tiene estas necesidades insatisfechas.

Al comparar el precio de venta del producto líder de la empresa; es decir, el ambientador en la presentación de tamaño de galón, Roxaroma es la que posee el precio más económico; aunque Quimishad Ltda. posee un precio muy cercano que es igual al de Aromar, que está considerablemente por debajo de las empresas competidoras, lo que representa una ventaja competitiva para la empresa.

2.3 AREA DE PRODUCCION

2.3.1 Planificación y proceso de producción. El proceso productivo llevado a cabo en Quimishad Ltda. es sobre pedidos y comprende la compra, transformación y venta de productos de aseo y limpieza, atendiendo al objeto social de la empresa. Este proceso productivo no está documentado, es realizado manualmente y sin tecnología adecuada.

El proceso productivo inicia con la selección de materias primas en cualidad y cantidad, según la fórmula del producto que se vaya a elaborar, simultáneamente se preparan espesantes y emulsiones para dar consistencia y fragancia al producto terminado, luego se integra todo y se mezcla. La presentación final se hace envasando en recipientes plásticos según el tamaño que el cliente haya especificado, con contratapa y tapa plástica. Todos los envases van etiquetados con un papel adhesivo que está sellado con el aroma específico de producto. Finalmente, una parte de la producción es almacenada como producto terminado en los estantes y el

resto es distribuido a los clientes. El tiempo estimado del proceso es de 720 minutos para producir 100 galones de producto terminado.

Como consecuencia de esta situación no existe un plan de operaciones que indique cuánto, cómo y cuándo producir; por tal razón, no se ha determinado la capacidad de la empresa. Sin embargo, se sabe que la capacidad diseñada laborando 24 horas diarias; es decir, 1.440 minutos; lo que se traduce en 200 galones al día; laborando seis días a la semana, cuatro semanas al mes, doce meses al año; representa 57.600 galones al año. Por otra parte, la capacidad instalada se determina deduciendo el tiempo ocioso; que se estima en 60 minutos diarios, quedando 660 minutos laborables al día; lo que se traduce en 91,66 galones al día; laborando seis días a la semana, cuatro semanas al mes, doce meses al año; representa 26.400 galones al año.

Debido a que se desconoce la demanda, no se ha cuantificado el mercado actual y potencial de los productos de aseo y limpieza en el área de influencia de la empresa, no es posible cuantificar el margen de participación del mercado de la capacidad instalada, razón por la que se requiere llevar a cabo una investigación de mercados.

2.3.2 Capacidad del proceso. El volumen de producción está directamente relacionado con los pedidos realizados por los clientes de la empresa y la materia prima disponible, lo cual es un factor altamente condicionante.

Hasta la fecha no se ha calculado la capacidad instalada y utilizada por la empresa, siendo una interrogante los márgenes de capacidad ociosa y desperdicios de tiempo que se puedan estar dando dentro del proceso productivo.

Sin embargo, se sabe que actualmente se laboran 6 horas diarias; es decir, 360 minutos; lo que se traduce en 50 galones al día; laborando dos días a la semana, cuatro semanas al mes, doce meses al año; o sea, 4.800 galones al año. Estos datos permiten determinar que la empresa está produciendo 4.800 galones / año; es decir, que está utilizando el 18,18% de la capacidad instalada, quedando subutilizado un 81,82% de la capacidad, por lo que es necesario realizar acciones que favorezcan la disminución de la capacidad ociosa.

2.3.3 Mantenimiento. En la empresa no existen maquinaria ni equipos especializados, el proceso productivo se lleva a cabo con utensilios rudimentarios, que generalmente tienen otra utilidad dentro de las labores propias del hogar.

Con base en esto se determina que en la empresa no existe hojas de vida de la maquinaria y equipo, ni se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, lo que puede significar un inconveniente a la hora de generarse una avería o falla de funcionamiento en la ejecución del proceso productivo.

2.3.4 Investigación y desarrollo. La investigación y desarrollo es realizada por el Gerente de la empresa, mediante charlas informales con los vendedores, clientes y proveedores de la empresa, de manera frecuente e interrumpida, con el objeto de obtener información clave para tomar decisiones con respecto a los productos, precios, canales de comercialización, estrategias de publicidad y promoción, entre otros.

Sin embargo, no existe un programa formalmente diseñado para desarrollar actividades de investigación y desarrollo, que permitan disminuir la incertidumbre al momento de sacar nuevas líneas o productos al mercado.

2.3.5 Aprovechamiento – compras. Las compras se hacen teniendo en cuenta las cantidades demandadas, de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes. No existe un programa de provechamiento para cubrir posibles problemas en la consecución de las materias primas, pues a medida que se formaliza un pedido se establecen las necesidades de materias primas e insumos y se realizan las compras.

Los principales proveedores actuales que posee Quimishad Ltda. son:

□ **Detalquímicos y Conaguas Ltda.** Empresa productora, ubicada en la Carrera 23 No. 33 – 19 en el centro de Bucaramanga. Ofrece al mercado gran variedad de productos como: sabores, válvulas, cloro, alumbre, soda cáustica, perfumeros, fragancias - perfumes, cera y base para suavizante. Provee a la empresa de productos como: fragancias, espesantes, colorantes, tensoactivos, preservantes y disolventes. El contacto clave es la señora Luz Cabulla, vendedora que atiende el punto de venta. Este proveedor no utiliza estrategias de publicidad ni promoción, únicamente cuenta con el aviso exterior que identifica el almacén. Ofrece un descuento del 7% por volumen de compra mayor de 5 kilos de fragancia.

□ **La Casa del Químico.** Empresa productora, ubicada en la Calle 33 No. 23 – 30 en el centro de Bucaramanga. Ofrece al mercado productos como: fragancias, esencias, soda cáustica, sorbato y alumbre. Provee a la empresa de productos como: hipoclorito de sodio, ácidos y alcoholes. El contacto clave es el señor Carlos Santos, vendedor que atiende el punto de venta.

2.3.6 Manejo de inventarios. La empresa maneja inventarios bajos, debido a que produce sobre pedidos; no ha establecido un stock de seguridad, pues

espera a que se presente la necesidad, producto de un pedido, para realizar las compras. Este proveedor no utiliza estrategias de publicidad ni promoción, únicamente cuenta con el aviso exterior que identifica el almacén. Ofrece un descuento del 10% por volumen de compra de 500 kilos de hipoclorito.

El control de las materias primas e insumos que resultan de la actividad de la empresa, por concepto de sobrantes en las compras, se hace mediante la observación directa estimando las necesidades que se puedan presentar, de acuerdo con la experiencia del Gerente.

El sistema de almacenamiento de la empresa no cumple con los requisitos básicos, por cuanto no se han definido las áreas de bodegaje para materias primas, productos en proceso y productos terminados.

2.3.7 Ubicación e infraestructura. Quimishad Ltda. está ubicada en la Carrera 12C No. 103F – 09 del barrio Manuela Beltrán de Bucaramanga, Santander – Colombia, ocupando un espacio dentro de la casa del Gerente, quien a su vez es el propietario de la empresa.

La planta no dispone de un área adecuada para la producción, lo que entorpece el buen funcionamiento de la empresa, pues no se reúnen las mínimas condiciones técnicas que requiere el proceso.

Actualmente, la planta ocupa un área total de 35 m², distribuidos así: 4,5 m² para el área de almacenaje de materia prima (1,5 X 3,0 metros); 13,5 m² para el área de producto terminado (4,5 X 3,0 metros); 12 m² para el área de proceso o producción (2,0 X 6,0 metros); y 5 m² para el área de atención a clientes (Véase Anexo B.).

Hasta la fecha las instalaciones han permitido desarrollar el objeto social de la empresa, pero son insuficientes para llevar a cabo las labores de producción y comercialización del producto de manera óptima.

2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En la empresa no existe un sistema que controle la calidad en el proceso productivo y el servicio de comercialización de los productos de aso y limpieza de Quimishad Ltda.

En el proceso productivo se busca la calidad mediante la adquisición de materias primas e insumos que estén certificados y garantizados por el proveedor; así mismo, en el proceso se vigila que se adicionen las cantidades adecuadas, de acuerdo a la experiencia del Gerente, quien además realiza inspección visual en cada una de las etapas del proceso, pero no se llevan registros ni controles que permitan ofrecer al cliente un producto de excelente calidad.

La empresa no tiene un sistema de auditoría del servicio al cliente, por ende no obtiene los beneficios que se pueden desprender de ésta, desconoce información y el nivel de satisfacción del cliente interno y externo, ni cuenta con hojas de vida de los clientes que permitan consignar la información recolectada, únicamente cuenta con una base de datos para realizar el telemarketing y formalizar los pedidos.

Como se puede observar, la empresa no mide el nivel de satisfacción de sus clientes, no conoce estos niveles y por ende no se preocupa por mejorarlos. Por otra parte, la única garantía que la empresa ofrece a los clientes es la promesa comercial de la calidad del producto.

En la empresa no existe una cultura de calidad y servicio; pues, aunque se realice un producto de buena calidad, éste debe ir acompañado del servicio al cliente, para conformar una ventaja diferencial en un mercado cada vez más exigente en cuanto a la atención personal se refiere.

Por otra parte, en cuanto al servicio, se observa que no existe un sistema de calidad que permita realizar evaluación, seguimiento y postventa, pues aunque en la empresa se realiza el telemercadeo, éste se concentra en concretar los pedidos, sin investigar acerca del nivel de satisfacción del cliente.

2.5 AREA DEL TALENTO HUMANO

2.5.1 Aspectos generales. La empresa cuenta con un talento humano conformado por tres empleados: Gerente, Distribuidor y Telemercaderista, quienes cumplen diversidad de funciones, establecidas por el Gerente de acuerdo a las necesidades que se presentan en la ejecución del negocio.

En la empresa no existe una estructura organizacional formalmente definida, por tal razón se presentan confusiones a la hora de determinar los niveles de autoridad y responsabilidad, para efectos de la escala jerárquica. Sin embargo, teniendo en cuenta que el Gerente es la cabeza de la organización, todos los empleados lo reconocen como el mayor ente jerárquico de la empresa.

Los empleados desconocen sus funciones y responsabilidades, debido a que la empresa no cuenta con el manual de funciones, perfil del cargo y reglamento interno de trabajo. Esto trae consigo que en la ejecución de las tareas se presente diversidad de criterios, ya que no se han dado a conocer con claridad ni por escrito los alcances y limitaciones de cada cargo; así

mismo, esta situación dificulta las labores de medición del desempeño, ya que no existe un parámetro que permita comparar lo ideal con lo que realmente sucede en la empresa; por otra parte, se presenta dificultad en el caso de una eventual contratación, pues no se cuenta con un procedimiento para la selección del personal que incluya las especificaciones propias del cargo, razón por la cual se contrata personas que no poseen las habilidades requeridas para un correcto desempeño laboral.

En la empresa no se distinguen claramente las áreas claves del negocio: gerencial, mercadeo, producción, finanzas y talento humano, ya que están integradas y representadas conjuntamente por el Gerente, lo cual le genera un alto desgaste e inclusive demora en algunas de las etapas del proceso de producción y comercialización de la empresa, debido a que no alcanza a llevar a cabo todas las funciones al mismo tiempo.

La remuneración del personal se ha establecido teniendo en cuenta los salarios que rigen el mercado de operarios de este tipo de empresas, el cual se paga por prestación de servicios; por tal razón la empresa no cuenta con una tabla de compensación salarial.

2.5.2 Capacitación y promoción del personal. El Gerente de la empresa posee escasa educación y experiencia administrativa, lo que trae consigo la desorganización que se evidencia en la estructura del negocio.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación inicial o inducción, ya que cuando se requiere vincular empleados se especifica que deben poseer experiencia en la tarea que realizarán; además, atendiendo a que el personal es contratado por prestación de servicios, no se considera necesaria la capacitación continuada, ya que los empleados no tienen permanencia en la empresa, de manera que en la mayoría de los casos no

alcanzan a culminar procesos cortos de acciones de formación cuando ya han prestado sus servicios a la empresa y han sido desvinculados de ella.

La empresa emplea la motivación, a través de incentivos económicos, entregados de acuerdo al desempeño del empleado; sin embargo, la evaluación del desempeño se hace de manera empírica, mediante la observación directa y a juicio del Gerente, siendo desconocido para los empleados los criterios tenidos en cuenta para favorecerse con dicho beneficio.

Teniendo en cuenta la corta trayectoria de los empleados en la empresa, no existe un programa de promoción de empleados; por tal razón, tampoco se estimula la creatividad y la participación del equipo humano, quedando limitados a obedecer las órdenes impartidas en su momento por el Gerente de la empresa.

2.5.3 Cultura organizacional. Teniendo en cuenta que la empresa carece de planeación, no posee una cultura organizacional definida.

Las relaciones entre los empleados son buenas, hay un ambiente de trabajo y esfuerzo compartido, aunque falta trabajo en equipo.

Atendiendo a la depresión económica y el alto nivel de desempleo, los candidatos que logran vincularse a la empresa se sienten estimulados y bien remunerados, pues se consideran privilegiados al contar con un ingreso permanente y que les sirve para cubrir sus necesidades.

2.5.4 Salud y seguridad industrial. Debido a que los contratos de la empresa son de prestación de servicios, los empleados no tienen los beneficios de las prestaciones sociales; tampoco están afiliados a una EPS,

ARS, Caja de Compensación Familiar ni al SENA, no recibe dotación, aportes parafiscales ni prestaciones sociales.

Aunque la planta no está debidamente diseñada, en la empresa no se han presentado accidentes, ya que las instalaciones son limpias y seguras, y los empleados laboran en condiciones que les permiten desarrollar su trabajo. Sin embargo, se considera necesario realizar una redistribución de la planta adecuando los espacios correspondientes para las áreas de producción y comercialización, con base en las exigencias mínimas del diseño de los puestos de trabajo y demás servicios que debe poseer la empresa.

Los empleados no están dotados de los elementos mínimos de protección personal requeridos en el desempeño de su trabajo: bota, delantal, guante, tapaboca, gorros, entre otros, lo que les podría estar causando enfermedades profesionales.

2.6 AREA FINANCIERA Y CONTABLE

2.6.1 Monitoreo de costos y contabilidad. La empresa no maneja un sistema de costos y contabilidad formal, pues la contabilidad que se hace es con base en un talonario de ventas, en consecuencia no se puede determinar la verdadera posición económica de la empresa, ya que se carece de un estudio financiero, basado en libros de contabilidad o un software legal.

Pese a esta situación se conoce que los costos para producir 20 litros de producto terminado, están conformados por:

Materias primas:

Fragancia	250 gr.	\$16.000
Tensoactivos	60 gr.	\$2.000
Color	10 gr.	\$800
Espesante	340 gr.	\$3.000
Disolvente	150 gr.	\$800

Mano de obra directa:

1 Operario	\$530.000
------------	-----------

Costos indirectos de fabricación:

Arriendo	\$100.000
----------	-----------

Servicios públicos:

Agua	\$35.000
------	----------

Luz	\$15.000
-----	----------

Teléfono	\$60.000
----------	----------

Gas	\$8.000
-----	---------

Fletes y transporte:

Gasolina	\$120.000
----------	-----------

Rodamiento	\$11.000
------------	----------

Llantas	\$25.000
---------	----------

Impuesto, seguro de gases	\$19.200
---------------------------	----------

Etiqueta	\$210.000
----------	-----------

Envase	\$265.000
--------	-----------

A continuación se presenta el valor de cuentas que permiten hacer un análisis del comportamiento financiero de los meses de octubre y noviembre de 2.003 (Véase Cuadro 3).

Cuadro 3. Cuentas del análisis financiero de Quimishad Ltda. (octubre y noviembre de 2.003).

Cuenta	Octubre de 2.003	Noviembre de 2.003
Ventas	2.854.500	9.148.400
Cuentas por cobrar	2.072.500	2.780.100
Inventario de materias primas		
Esencia	1.500.000	2.000.000
Envase	120.000	120.000
Empaque	150.000	150.000
Etiqueta	350.000	350.000
Hipoclorito	150.000	200.000
Espesante	80.000	80.000
Preservativo	10.000	10.000
Colorante	10.000	10.000
Disolvente	20.000	20.000
Alcohol	50.000	50.000
Inventario de producto terminado		
Ambientador		
Galón	550.000	165.000
½ galón	150.000	90.000
Cuñete	135.000	189.000
Libra	102.000	204.000
Caja	120.000	350.000
Sobregiros		300.000
Obligaciones bancarias a 2 años		2.737.000
Proveedores	1.374.522	2.269.193
Impuestos	500.000	120.000
Otros créditos	1.000.000	1.000.000
Intereses		120.000
Tarjetas		300.000
Muebles		
Escritorio	150.000	150.000
Gramera	30.000	30.000
Estantería (2)		100.000
Aparato telefónico (2)	50.000	100.000
Línea telefónica (1)		100.000
Mesón de trabajo	30.000	30.000
Mezcladores(12)	40.000	40.000
Envase de almacenamiento (4) (60 lt.)	60.000	60.000
Envase de almacenamiento (5)(15, 20 lt.)	30.000	30.000
Canasta (8)	32.000	32.000
Identificador		30.000
Material de oficios varios	100.000	100.000
Vehículo repartidor	6.500.000	6.500.000
Embudo manguera	20.000	20.000
Batidor eléctrico	100.000	100.000
Vestuario de trabajo	30.000	30.000
Papelería	100.000	100.000

Fuente: gerente. Quimishad Ltda. Bucaramanga, 2.003.

Teniendo en cuenta las cifras mostradas anteriormente, se evidencia la situación financiera de Quimishad Ltda. así:

- **Ventas.** Muestra el comportamiento de las ventas de contado. Se observa aumento, debido a que se incrementaron los niveles de ventas, gracias al contacto de nuevos clientes; así mismo, se recuperó cartera de meses anteriores.

- **Cuentas por cobrar.** Muestra la conducta de las ventas a crédito. Se observa similar, debido a que se disminuyó la participación del crédito, realizando más ventas de contado, con el fin de contar con un mayor de capital de trabajo.

- **Inventario de materias primas.** Muestra la tendencia del stock de seguridad de materiales y demás insumos que se tiene en la empresa. El nivel de inventarios de las materias primas se mantiene constante; sin embargo, en la esencia y el hipoclorito se observa un leve aumento, como consecuencia de aprovechar la oportunidad ofrecida por el proveedor de obtener dicho producto a un precio menor pero comprando mayor cantidad.

- **Inventario de producto terminado.** Muestra el comportamiento del nivel de producto terminado en inventarios que posee la empresa. En el caso del ambientador y desinfectante, producto líder en ventas de la empresa, se observa una disminución del stock en la presentación de galón y ½ galón; mientras que la presentación de cuñete y libra aumenta. Esta situación se presenta porque la empresa produce sobre pedidos, cumpliendo las especificaciones del cliente y siguiendo las tendencias del mercado, que indican mayor preferencia de esta presentación de tamaño en el período estudiado.

- **Caja.** Muestra la situación de la capacidad de efectivo que existe en la caja de la empresa. Las cifras revelan un crecimiento considerable, lo que permite tener una mayor solvencia representada en dinero efectivo, para hacerle frente a las obligaciones y eventualidades que se presenten en el giro ordinario del negocio.

- **Sobregiros, obligaciones bancarias a 2 años y proveedores.** Muestra el nivel de endeudamiento que posee la empresa; es decir, la proporción en que la empresa pertenece a los acreedores. Como se puede observar, estas cuentas presentaron un aumento representativo, debido a que se hizo necesario contar con capital para cubrir las necesidades por concepto de inventarios.

- **Impuestos.** Muestra la evolución de los gastos por concepto del tributo a entidades reguladoras de la empresa. Esta cuenta presenta disminución, ya que se realizaron algunas erogaciones con el fin de ponerse al día; sin embargo, aún persisten obligaciones por este concepto.

- **Otros créditos.** Muestra el comportamiento de préstamos realizados a terceros. Esta cuenta permanece constante, ya que representa a financiación de fuentes externas, por medio de un crédito personal, el cual debe ser cancelado, pero en el período estudiado no se hizo el correspondiente pago de la cuota acordada.

- **Intereses y tarjeta.** Muestra la tendencia de gastos financieros originados por los créditos y otros gastos. Debido al nivel de endeudamiento que posee la empresa y al manejo que se le da a las cuentas de sobregiros, obligaciones bancarias a 2 años y proveedores, se generan estos sobrecostos que inciden negativamente en la operatividad de la empresa.

□ **Muebles.** Muestra el valor de los activos muebles con que cuenta la empresa. El comportamiento en el período estudiado es similar; a excepción de cuentas como la estantería, que disminuyó debido a que se vendieron los estantes con el fin de comprar unos más adecuados y con mayor capacidad; sin embargo, a la fecha no se ha efectuado la adquisición. Situación similar se presenta con los aparatos telefónicos, ya que se vendió uno de los dos que se tenían. La línea telefónica y el identificador fueron vendidos, razón por la cual a la fecha la empresa no posee un contacto telefónico con el público en general; esta decisión se tomó como consecuencia de la búsqueda de una nueva localización para la empresa, con el fin de no incurrir en el traslado de la línea antigua, sino adquirir una nueva.

2.6.2 Administración financiera. Debido a que la empresa carece de un sistema de costos y contabilidad, no hay planeación financiera, lo que afecta la organización total de la empresa.

Aunque, el Gerente la empresa manifiesta que la actividad le genera utilidades económicas, no existe una evidencia formal y estructurada que permita comprobar esta aseveración. Como consecuencia, se desconoce la rentabilidad real de los productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa.

2.6.3 Normas legales y tributarias. Quimishad Ltda. está legalmente constituida y registrada ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Sin embargo, actualmente la empresa no ha formalizado su licencia ambiental, la del INVIMA, ni la de funcionamiento; así como, otros permisos otorgados por entidades gubernamentales para el desarrollo del objeto social de producción y comercialización de productos de limpieza y aseo, pues carece de unos y otros están desactualizados.

2.7 GESTION AMBIENTAL

Quimishad Ltda. no conoce el impacto de sus actividades en el medio ambiente circundante, desconoce la existencia del manejo ambiental para estos productos; razón por la cual no maneja políticas de prevención y mitigación del impacto y tampoco dispone de estrategias para tal fin.

Como una consecuencia apenas lógica, los empleados no han sido concientizados ni capacitados en temas ambientales.

Tampoco existe una conciencia del desperdicio, ni se ejecutan acciones para minimizar los desechos que se pueden estar generando.

2.8 SISTEMAS DE INFORMACION

En Quimishad Ltda. la información fluye de manera verbal, directa de emisor a receptor, debido a que la empresa posee una planta de personal conformada por tres empleados, lo que propicia que el sistema de información sea sencillo.

No obstante, se observa que no se da la retroalimentación esperada, ya que se carece de empoderamiento, los empleados escuchan a sus colaboradores, pero pocas veces ejecutan acciones con base en la información recopilada a través de ellos.

La empresa no ha planeado el sistema de información, no hay organización de las entradas, procesos ni salidas, repercutiendo esto en la organización y estructuración general de Quimishad Ltda., por eso se ve la necesidad de

diseñar formatos que permitan recopilar y actualizar la información de clientes internos y externos, proveedores y competidores.

3. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Con el fin de obtener mayor información de Quimishad Ltda., se aplican cuestionarios a los clientes actuales y potenciales, siguiendo el esquema de trabajo de un diseño metodológico estructurado.

A continuación se presenta el procesamiento y análisis de la información recolectada, mostrando las etapas del proceso previo a la recolección de la información, seguido de la presentación de los resultados y análisis, en cuadros que muestran las cifras obtenidas y figuras que dan una imagen gráfica.

Esta etapa sirve de base para tomar decisiones con respecto a la priorización de la situación de la empresa e identificación de los problemas, formulación de los objetivos, metas, políticas y acciones a seguir.

A continuación se presenta la metodología utilizada y los resultados obtenidos.

3.1 CLIENTES ACTUALES

3.1.1 Objetivo general. Realizar una investigación de mercados para medir el grado de satisfacción de los clientes actuales frente a los productos de aseo y limpieza que produce y comercializa la empresa Quimishad Ltda.

3.1.2 Objetivos específicos.

- Conocer la antigüedad de los clientes actuales de la empresa Quimishad Ltda., para determinar su fidelidad hacia a la empresa.
- Conocer los medios por los cuales los clientes actuales conocieron la empresa Quimishad Ltda., para tomar decisiones con respecto a la política de publicidad y promoción.
- Listar los productos más comprados y la cantidad demandada por los clientes actuales de la empresa Quimishad Ltda., para identificar sus hábitos de compra.
- Identificar las razones de compra y los inconvenientes tenidos por los clientes actuales de la empresa Quimishad Ltda., con el fin de conocer los factores que han sido clave en su éxito.
- Identificar las sugerencias de los clientes actuales de la empresa Quimishad Ltda. con respecto a: los productos, empaques, el servicio posventa, la política de precios y la actitud de respuesta.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Quimishad Ltda., para conocer la imagen corporativa proyectada.

3.1.3 Tipo de investigación. Inicialmente la investigación será de tipo exploratoria y se fundamentará en fuentes primarias de información, con el fin de determinar las áreas críticas de Quimishad Ltda.

También se utilizará una investigación de tipo descriptiva, por que se hace necesario ampliar y profundizar las situaciones críticas de las áreas funcionales de la empresa, acudiendo a instrumentos de medición como cuestionarios estructurados dirigidas a los clientes actuales de la empresa, con el propósito de codificarla, tabularla y analizarla.

3.1.4 Sistemas de recolección de información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, aplicando un cuestionario dirigido a los clientes actuales de la empresa, para medir los índices de satisfacción, necesidades, gustos, preferencias y actitud de compra, frente a los productos de aseo y limpieza. El cuestionario será previamente estructurado, impreso en hoja de papel bond blanco, tamaño carta. Estará integrado por una presentación y objetivo, la identificación del encuestado y las preguntas; las preguntas serán abiertas. (Véase Anexo A).

La aplicación del cuestionario será dirigida y directa, enfocada a un segmento específico: clientes actuales de la empresa Quimishad Ltda. En el proceso de iligenciamiento del instrumento, se acompañará a la persona resolviendo las dudas o inquietudes que se puedan suscitar.

3.1.5 Población. La población objeto de la presente investigación estará conformada por 259 clientes actuales, personas que le compran los productos de aseo y limpieza que requieren a la empresa Quimishad Ltda., entre éstos se cuentan moteles, hoteles, restaurantes, colegios, almacenes comerciales y discotecas, entre otros.

- El elemento muestral lo constituirá la persona mayor de edad, encargada de realizar las compras de dichos productos.

- La unidad muestral será el núcleo familiar o la persona jurídica.

- El alcance de esta investigación es la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- El tiempo es requerido para la aplicación del instrumento será durante el mes de Octubre de 2.003.
- El marco muestral de la investigación está comprendido por los 259 clientes actuales de la empresa Quimishad Ltda., extraídos del listado de clientes de la empresa.

3.1.6 Muestra. Teniendo en cuenta que la población es finita, se decide realizar un censo a los 259 clientes actuales de la empresa Quimishad Ltda.

3.1.7 Tabulación y presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes actuales.

3.2 CLIENTES POTENCIALES

3.2.1 Objetivo general. Recopilar información que determine las costumbres, grado de conocimiento, necesidades, gustos, preferencias y actitud de compra de los consumidores de productos de aseo y limpieza en Bucaramanga.

3.1.2 Objetivos específicos.

- Conocer las líneas de productos de aseo y limpieza que compran frecuentemente los clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda., para identificar lo relacionado con: el uso dado, cantidad comprada mensualmente, presentación y el precio pagado por cada uno.

- Saber cuál es la modalidad que emplean los clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda. para pagar los productos de aseo y limpieza que adquieren, con el fin de tomar decisiones con respecto a la política de ventas.
- Listar las marcas de productos de aseo y limpieza que están posicionadas en la mente de los clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda. y las razones de preferencia, para identificar la competencia.
- Identificar la efectividad de las herramientas de publicidad y promoción empleadas por la competencia de la empresa Quimishad Ltda., con el fin de tomar decisiones al respecto.
- Listar los inconvenientes que han tenido con la competencia los clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda., para identificar posibles necesidades o expectativas insatisfechas.
- Saber cuál es el lugar donde acostumbran realizar sus compras los clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda. y las razones de preferencia, para identificar el canal de distribución más apropiado.
- Conocer los factores condicionantes de la compra de productos de aseo y limpieza que motivan a los clientes potenciales de Quimishad Ltda., para identificar los factores clave del éxito.
- Saber cuál es el grado de conocimiento de la empresa Quimishad Ltda., sus productos y la opinión que le merecen a los clientes potenciales, para tomar acciones correctivas al respecto.

□ Conocer la disposición de adquirir los productos de la empresa Quimishad Ltda. que tienen los clientes potenciales y las condiciones bajo las cuales estarían dispuestos a comprarlos.

3.2.3 Tipo de investigación. Inicialmente la investigación será de tipo exploratoria y se fundamentará en fuentes primarias de información, con el fin de determinar las áreas críticas de la empresa Quimishad Ltda.

También se utilizará una investigación de tipo descriptiva, por que se hace necesario ampliar y profundizar las situaciones críticas de las áreas funcionales de la empresa, acudiendo a instrumentos de medición como cuestionarios estructurados dirigidos a los clientes potenciales de la empresa, con el propósito de codificarla, tabularla y analizarla.

3.2.4 Sistemas de recolección de información. La información se obtendrá por medio de la encuesta personal, aplicando un cuestionario dirigido a los clientes potenciales de la empresa, para medir los índices de satisfacción, necesidades, gustos, preferencias y actitud de compra, frente a los productos de aseo y limpieza. El cuestionario será previamente estructurado, impreso en hoja de papel bond blanco, tamaño carta. Estará integrado por una presentación y objetivo, la identificación del encuestado y las preguntas; las preguntas serán de tipo: abiertas y de selección múltiple. (Véase Anexo A).

La aplicación del cuestionario será dirigida y directa, enfocada a un segmento específico: clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda. En el proceso de diligenciamiento del instrumento, se acompañará a la persona resolviendo las dudas o inquietudes que se puedan suscitar.

3.2.5 Población. La población objeto de la presente investigación estará conformada por 1.008 clientes potenciales, empresas que aunque requieren los productos de aseo y limpieza que produce Quimishad Ltda., los adquieren a otros proveedores.

□ El elemento muestral lo constituirá la persona mayor de edad, encargada de realizar las compras de dichos productos.

□ La unidad muestral será la persona jurídica.

□ El alcance de esta investigación es la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

□ El tiempo requerido para la aplicación del instrumento será durante el mes de Octubre de 2.003.

□ El marco muestral de la investigación está comprendido por 278 clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda., extraídos al azar del listado de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

3.2.6 Muestra. Se decide aplicar utilizar un proceso de muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple; la muestra se calcula aplicando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{Z^2 * p * q + e^2 * (N - 1)}$$

De donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población: 1.008.

Z: nivel de confiabilidad: 95%, Z = 1,96.

p: probabilidad de éxito: 50%, p = 0,5.

q: probabilidad de fracaso: 50%, q = 0,5.

e: error estimado: 5%, e = 0,05.

Reemplazando los valores se obtiene:

$$n = \frac{1.008 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 0,05^2 * (1.007)}$$

De acuerdo con esto, se aplicarán cuestionarios a una muestra de 278 clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda.

3.2.7 Tabulación y presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes potenciales.

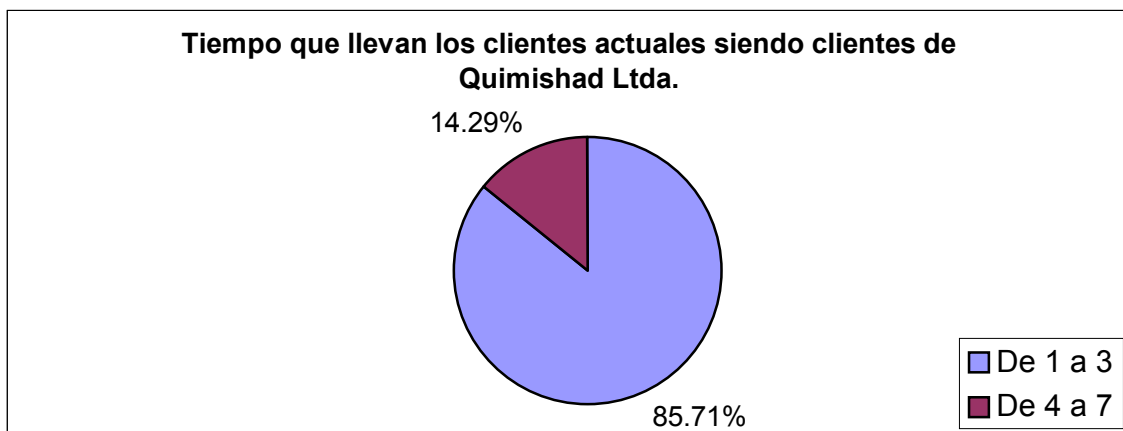
A continuación se presentan los resultados de la encuesta dirigida a clientes actuales:

□ **Tiempo que llevan los clientes actuales siendo clientes de Quimishad Ltda.** La mayoría de los clientes actuales de la empresa; es decir, el 85.71% poseen una trayectoria de entre uno y tres años. Una minoría de los encuestados; es decir, el 14.29% ha sido cliente de la empresa por un tiempo entre cuatro y siete años. Por esta razón los clientes actuales de Quimishad Ltda. se pueden considerar clientes fieles con un tiempo promedio de 2.5 años de antigüedad. (Véase Cuadro 4 y Figura 1).

Cuadro 4. Tiempo que llevan los clientes actuales siendo clientes de Quimishad Ltda.

Años	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (años)
De 1 a 3 años	222	85.71	444	2.5 años
De 4 a 7 años	37	14.29	204	
Total	259	100.00	648	

Figura 1. Tiempo que llevan los clientes actuales siendo clientes de Quimishad Ltda.

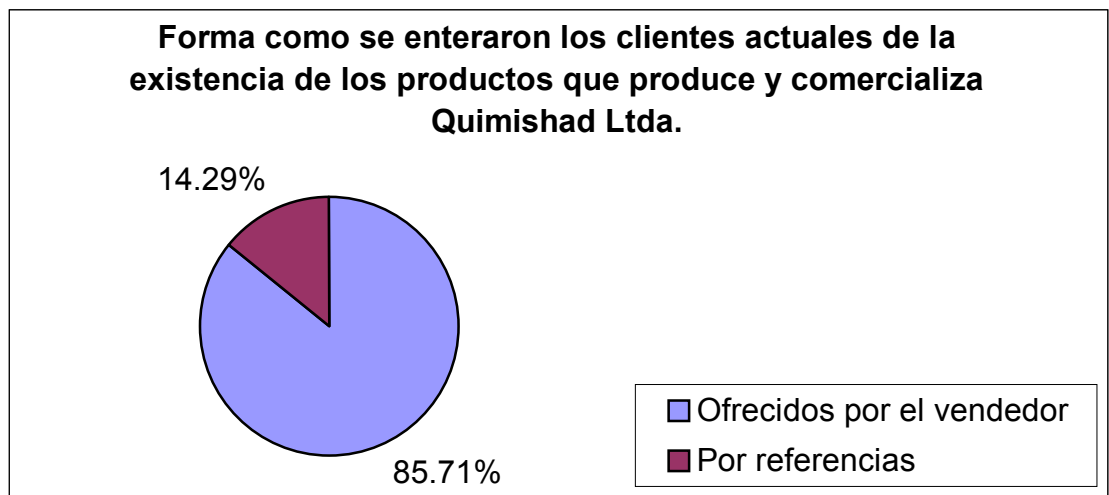


□ **Forma como se enteraron los clientes actuales de la existencia de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.** Como se puede observar, el 85.71% de los clientes actuales conoció la empresa por la visita del vendedor, mientras que un 14.29% lo hizo por referencias. Esta situación obedece a que la empresa Quimishad Ltda. no ha empleado medios publicitarios de comunicación masiva para darse a conocer, lo que representa que el contacto empresa – cliente únicamente se establece por el vendedor; así como, la utilidad de la publicidad no pagada o propaganda boca a boca que hacen los clientes satisfechos al recomendar a otros. (Véase Cuadro 5 y Figura 2).

Cuadro 5. Forma como se enteraron los clientes actuales de la existencia de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.

Forma	Respuestas	Porcentaje (%)
Ofrecidos por el vendedor	222	85.71
Por referencias	37	14.29
Total	259	100.00

Figura 2. Forma como se enteraron los clientes actuales de la existencia de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.

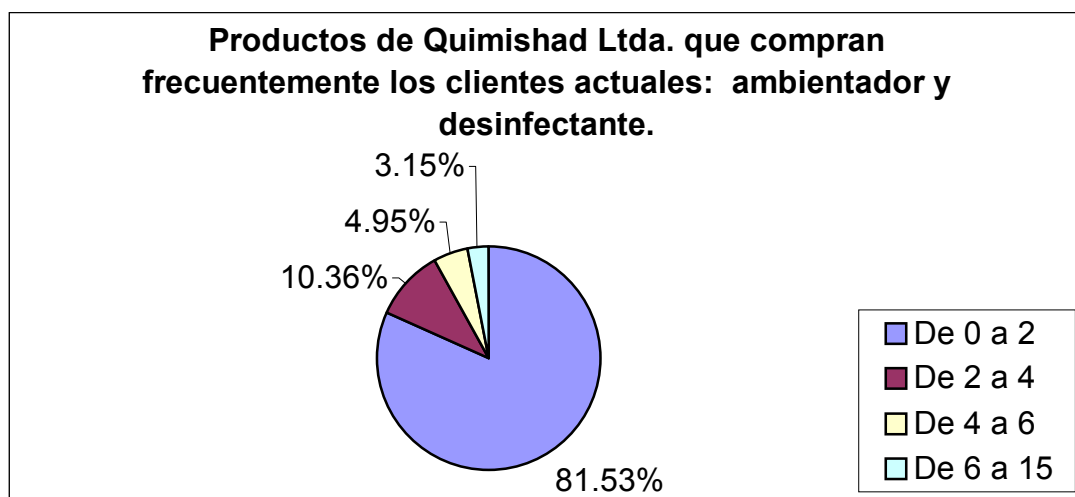


□ **Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador y desinfectante.** El producto más adquirido por los clientes actuales es el ambientador y desinfectante, siendo la cantidad más representativa de 0 a 2 litros (81.53%), aunque también se encontró que hay clientes actuales que adquieren hasta 15 litros; esto se traduce en una cantidad promedio de 1.37 litros de ambientador y desinfectante.(Véase Cuadro 6 y Fig. 3).

Cuadro 6. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador y desinfectante.

Cantidad (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	181	81.53	181	1.37 litros
De 3 a 4	23	10.36	69	
De 4 a 6	11	4.95	55	
De 6 a 15	7	3.15	74	
Total	222	100.00	305	

Figura 3. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador y desinfectante.

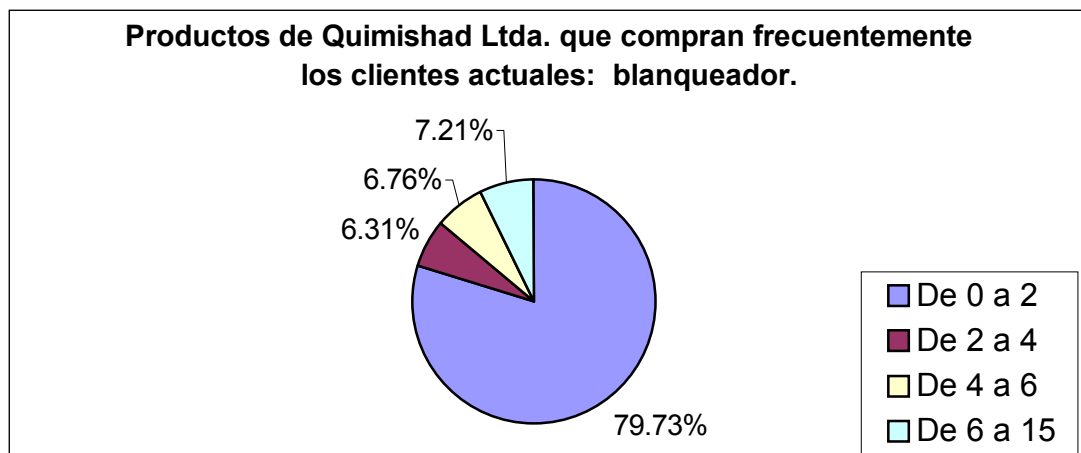


□ **Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: blanqueador.** El segundo producto más adquirido por los clientes actuales es el blanqueador, siendo la cantidad más representativa de 0 a 2 litros (79.73%), aunque también se encontró que hay clientes actuales que adquieren hasta 15 litros; esto se traduce en una cantidad promedio de 1.32 litros de blanqueador. (Véase Cuadro 7 y Figura 4).

Cuadro 7. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: blanqueador.

Cantidad (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	177	79.73	177	1.32 litros
De 3 a 4	14	6.31	42	
De 4 a 6	15	6.76	75	
De 6 a 15	16	7.21	168	
Total	222	100.00	294	

Figura 4. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: blanqueador.

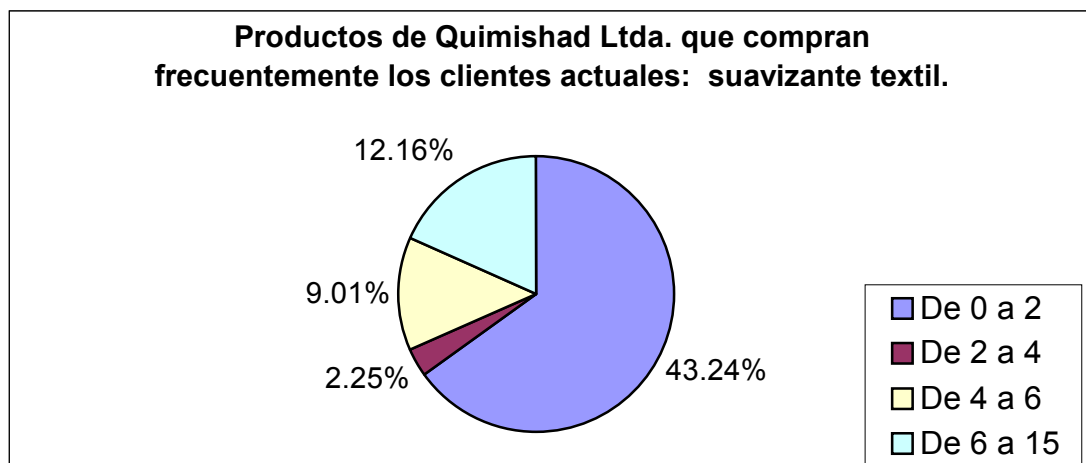


□ **Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: suavizante textil.** El tercer producto más adquirido por los clientes actuales es el suavizante textil, siendo la cantidad más representativa de 0 a 2 litros (64.86%), aunque también se encontró que hay clientes actuales que adquieren hasta 15 litros; esto indica que los clientes actuales adquieren una cantidad promedio de 1.43 litros de suavizante textil. (Véase Cuadro 8 y Figura 5).

Cuadro 8. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: suavizante textil.

Cantidad (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	96	64.86	96	1.43 litros
De 3 a 4	5	3.38	15	
De 4 a 6	20	13.52	100	
De 6 a 15	27	18.24	284	
Total	148	100.00	211	

Figura 5. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: suavizante textil.

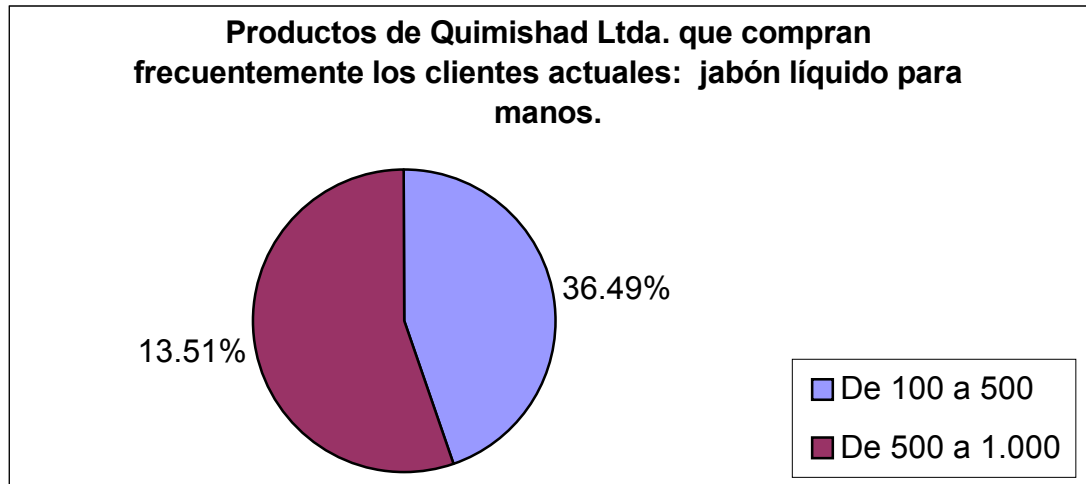


□ **Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: jabón líquido para manos.** El cuarto producto más adquirido por los clientes actuales es el jabón líquido para manos, siendo la cantidad más representativa de 100 a 500 mililitros (72.97%), aunque también se encontró que hay clientes actuales que adquieren hasta 1.000 mililitros; esto indica que los clientes actuales adquieren una cantidad promedio de 421.62 mililitros de jabón líquido para manos. (Véase Cuadro 9 y Figura 6).

Cuadro 9. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: jabón líquido para manos.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 500	81	72.97	24.300	421.62 mililitros
De 500 a 1.000	30	27.03	22.500	
Total	111	100.00	46.800	

Figura 6. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: jabón líquido para manos.

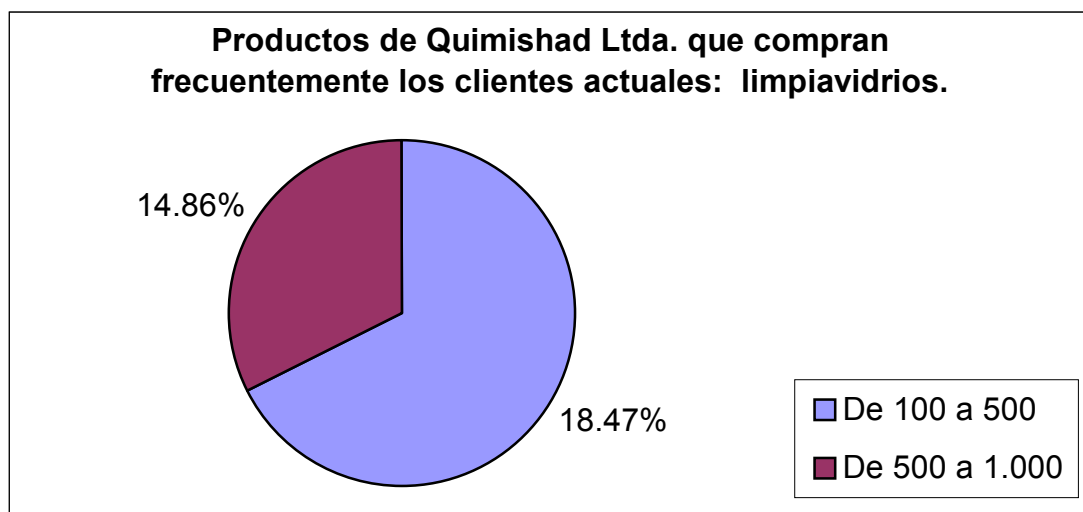


□ **Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: limpiavidrios.** El quinto producto más adquirido por los clientes actuales es el limpiavidrios, siendo la cantidad más representativa de 500 a 1.000 mililitros (55.41%), aunque también se encontró que hay clientes actuales que adquieren entre 100 y 500 mililitros; esto demuestra que los clientes actuales adquieren una cantidad promedio de 549.32 mililitros de limpiavidrios. (Véase Cuadro 10 y Figura 7).

Cuadro 10. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: limpiavidrios.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 500	33	44.59	9.900	549.32 mililitros
De 500 a 1.000	41	55.41	30.750	
Total	74	100.00	40.650	

Figura 7. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: limpiavidrios.

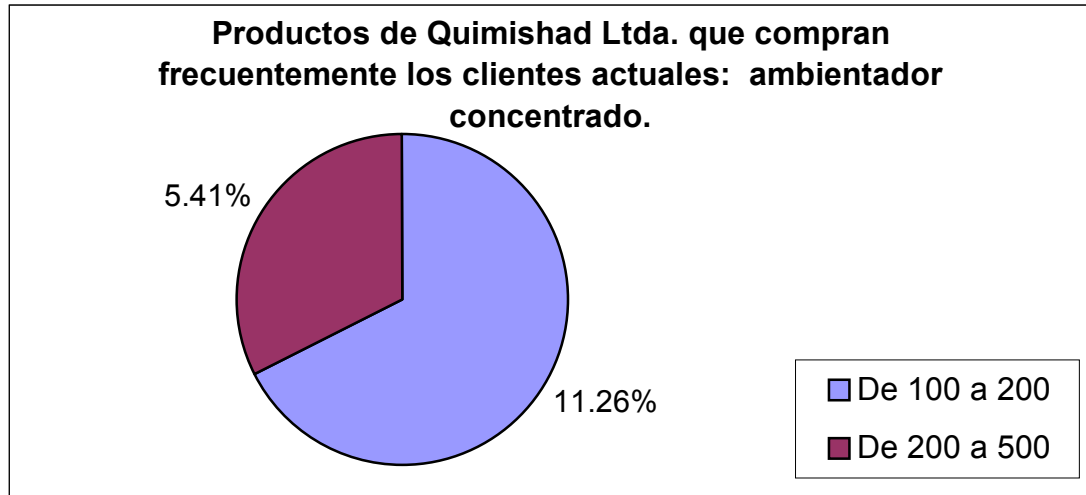


□ **Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador concentrado.** El sexto producto más adquirido por los clientes actuales es el ambientador concentrado, siendo la cantidad más representativa de 100 a 200 mililitros (67.57%), aunque también se encontró que hay clientes actuales que adquieren entre 200 y 500 mililitros; esto evidencia que los clientes actuales adquieren una cantidad promedio de 214.86 mililitros de ambientador concentrado. (Véase Cuadro 11 y Figura 8).

Cuadro 11. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador concentrado.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 200	25	67.57	3.750	214.86 mililitros
De 200 a 500	12	32.43	4.200	
Total	37	100.00	7.950	

Figura 8. Productos de Quimishad Ltda. que compran frecuentemente los clientes actuales: ambientador concentrado.

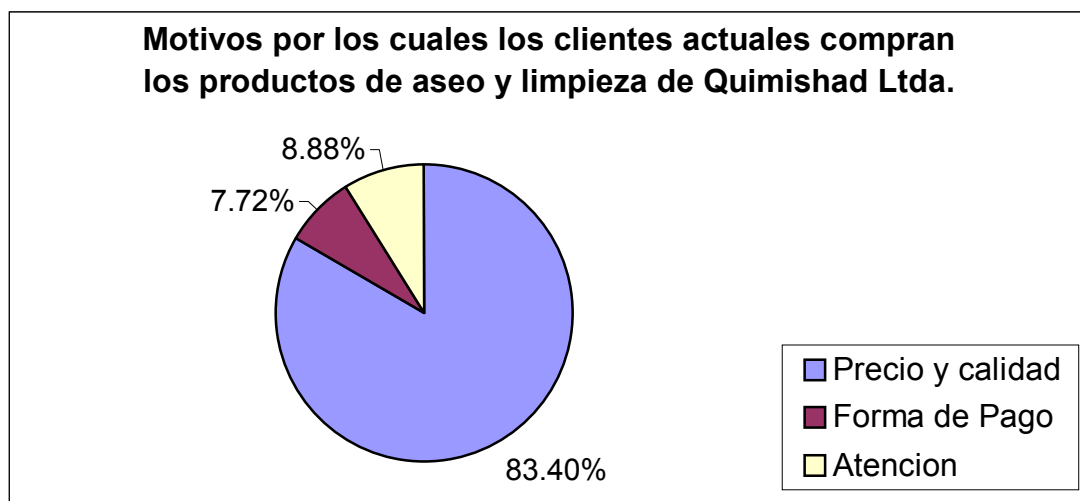


□ **Motivos por los cuales los clientes actuales compran los productos de aseo y limpieza de Quimishad Ltda.** Los clientes actuales manifiestan que los principales atributos diferenciadores de los productos con los de la competencia son: el precio y la calidad (83.40%); también, consideraron la forma de pago (7.72%) y la atención (8.88%). Es decir, que la empresa maneja políticas de precio adecuadas y realiza un control de calidad que permite lograr buenos resultados. (Véase Cuadro 12 y Figura 9).

Cuadro 12. Motivos por los cuales los clientes actuales compran los productos de aseo y limpieza de Quimishad Ltda.

Motivos	Respuestas	Porcentaje (%)
Precio y calidad	216	83.40
Forma de pago	20	7.72
Atención	23	8.88
Total	259	100.00

Figura 9. Motivos por los cuales los clientes actuales compran los productos de aseo y limpieza de Quimishad Ltda.

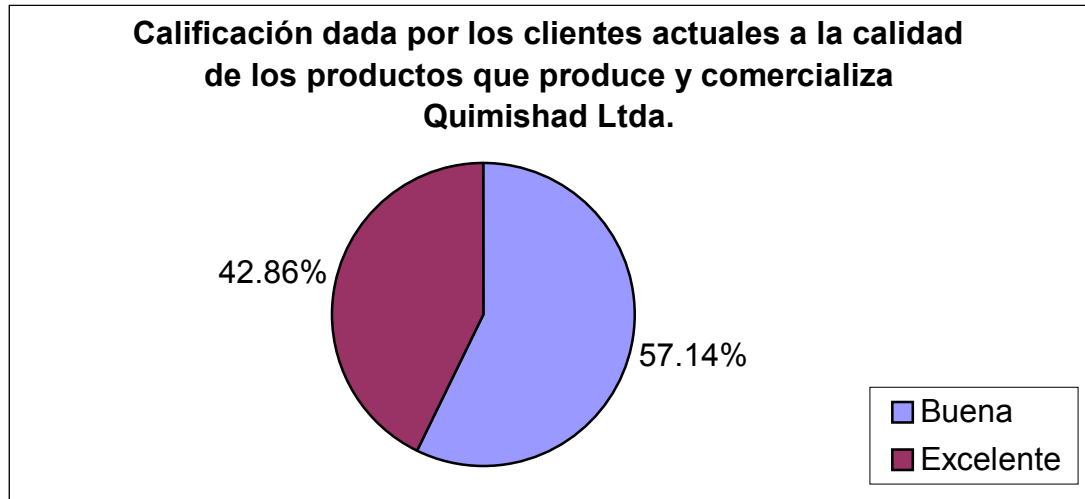


□ **Calificación dada por los clientes actuales a la calidad de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.** De acuerdo con una proporción casi similar de los clientes actuales, la calidad de los productos de la empresa está entre buena (57.14%) y excelente (42.86%). Lo que evidencia que el control de calidad que se está utilizando actualmente reporta beneficios significativos que permiten diferenciar lo productos en el mercado. (Véase Cuadro 13 y Figura 10).

Cuadro 13. Calificación dada por los clientes actuales a la calidad de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.

Calificación	Respuestas	Porcentaje(%)
Bueno	148	57.14
Excelente	111	42.86
Total	259	100.00

Figura 10. Calificación dada por los clientes actuales a la calidad de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.

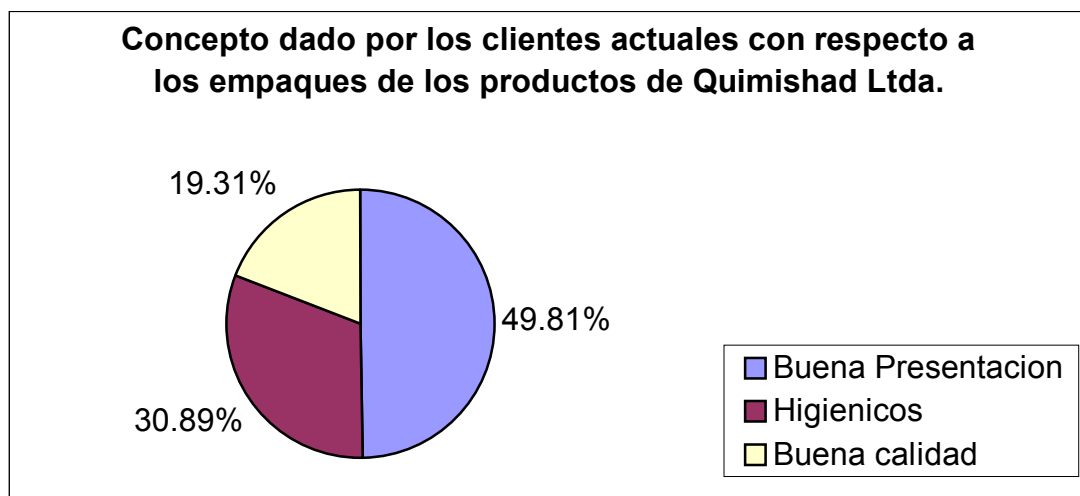


□ **Concepto dado por los clientes actuales con respecto a los empaques de los productos de Quimishad Ltda.** Con respecto a los empaques, el 49.81% de los clientes actuales manifestó que tienen buena presentación; otros dijeron que son higiénicos (30.89%) y que son de buena calidad (19.31%). Por ende, se cree que los empaques empleados por la empresa constituyen un aspecto positivo de los productos y no requieren modificaciones sustanciales. (Véase Cuadro 14 y Figura 11).

Cuadro 14. Concepto dado por los clientes actuales con respecto a los empaques de los productos de Quimishad Ltda.

Concepto	Respuestas	Porcentaje(%)
Buena presentación	129	49.81
Higiénicos	80	30.89
Buena calidad	50	19.31
Total	259	100.00

Figura 11. Concepto dado por los clientes actuales con respecto a los empaques de los productos de Quimishad Ltda.



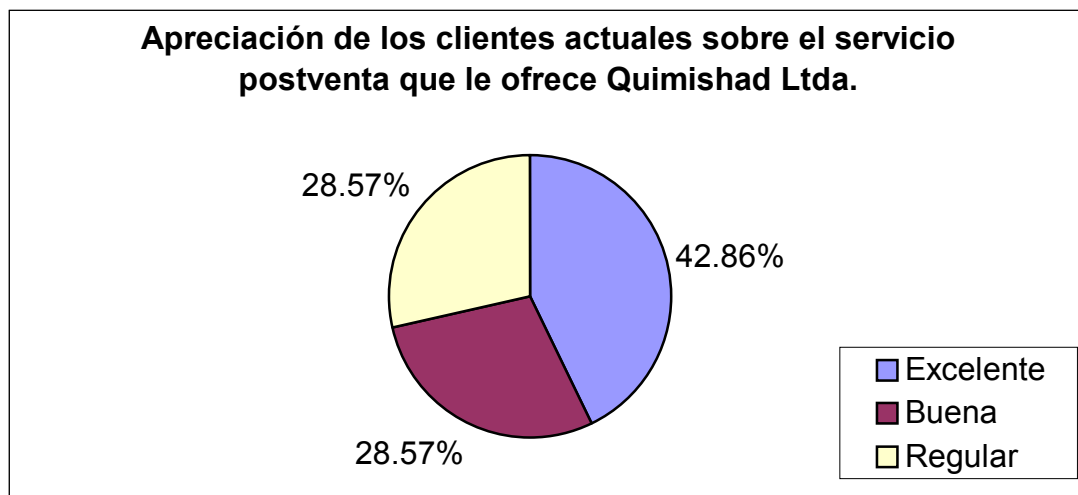
□ **Apreciación de los clientes actuales sobre el servicio postventa que le ofrece Quimishad Ltda.** El 42.86% de los clientes actuales considera que el servicio postventa de la empresa es excelente, un 28.57% cree que es bueno; pero un considerable porcentaje de los encuestados manifestó que es regular (28.57%). Este dato permite evidenciar un problema que requiere solución, pues el servicio postventa es de gran valor para la consecución de nuevos pedidos y forma parte del servicio al cliente. (Véase Cuadro 15 y Figura 12).

Cuadro 15.preciación de los clientes actuales sobre el servicio postventa que le ofrece Quimishad Ltda.

Apreciación	Respuestas	Porcentaje(%)
Excelente	111	42.86
Bueno	74	28.57
Regular	74	28.57

Total	259	100.00
--------------	------------	---------------

Figura 12. Apreciación de los clientes actuales sobre el servicio postventa que le ofrece Quimishad Ltda.

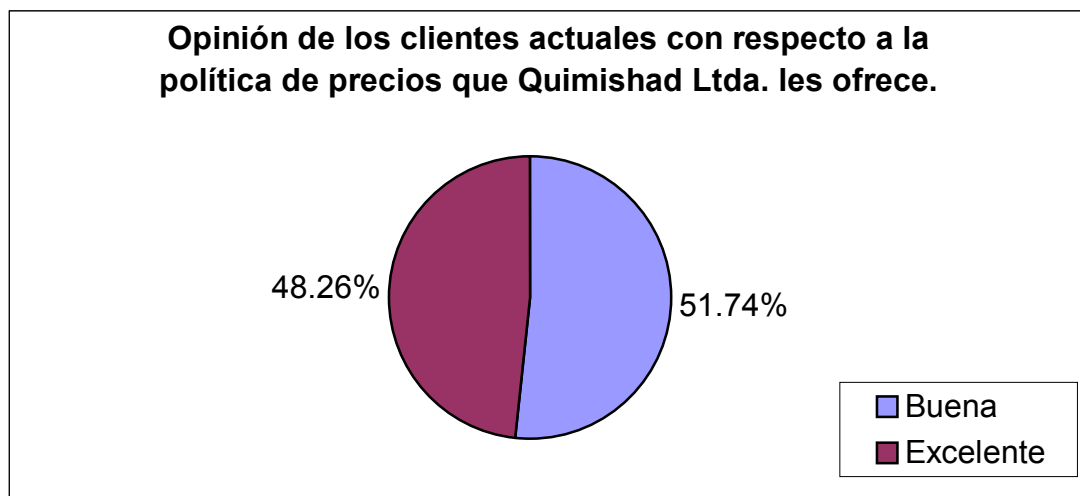


□ **Opinión de los clientes actuales con respecto a la política de precios que Quimishad Ltda. les ofrece.** La política de precios de la empresa no requiere ajustes, pues como lo dieron a conocer los clientes actuales, creen que ésta es buena (51.74%) o excelente (48.26%). Lo que se traduce en una ventaja diferencial, que aporta competitividad a los productos de la empresa. (Véase Cuadro 16 y Figura 13).

Cuadro 16. Opinión de los clientes actuales con respecto a la política de precios que Quimishad Ltda. les ofrece.

Opinión	Respuestas	Porcentaje(%)
Buena	134	51.74
Excelente	125	48.26
Total	259	100.00

Figura 13. Opinión de los clientes actuales con respecto a la política de precios que Quimishad Ltda. les ofrece.

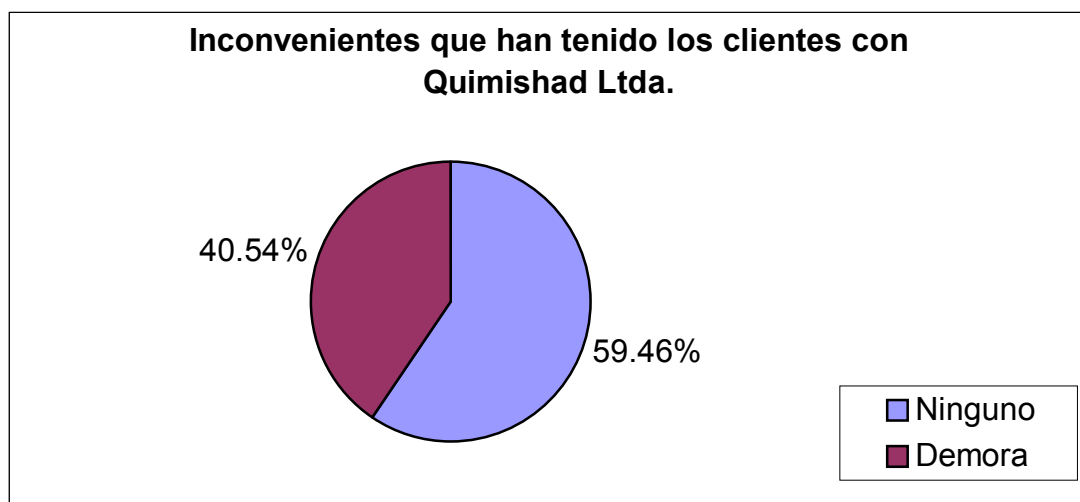


□ **Inconvenientes que han tenido los clientes actuales con Quimishad Ltda.** El 59.46% de los clientes actuales no ha tenido inconvenientes con la empresa. No obstante, una cantidad considerable de los encuestados manifestó que ha tenido problemas debido a la demora en la entrega de pedidos (40.54%). Es así como se ve la necesidad de que la empresa mejore la oportunidad de respuesta a los clientes. (Véase Cuadro 17 y Figura 14).

Cuadro 17. Inconvenientes que han tenido los clientes actuales con Quimishad Ltda.

Inconvenientes	Respuestas	Porcentaje(%)
Ninguno	154	59.46
Demora en la entrega de pedidos	105	40.54
Total	259	100.00

Figura 14. Inconvenientes que han tenido los clientes actuales con Quimishad Ltda.

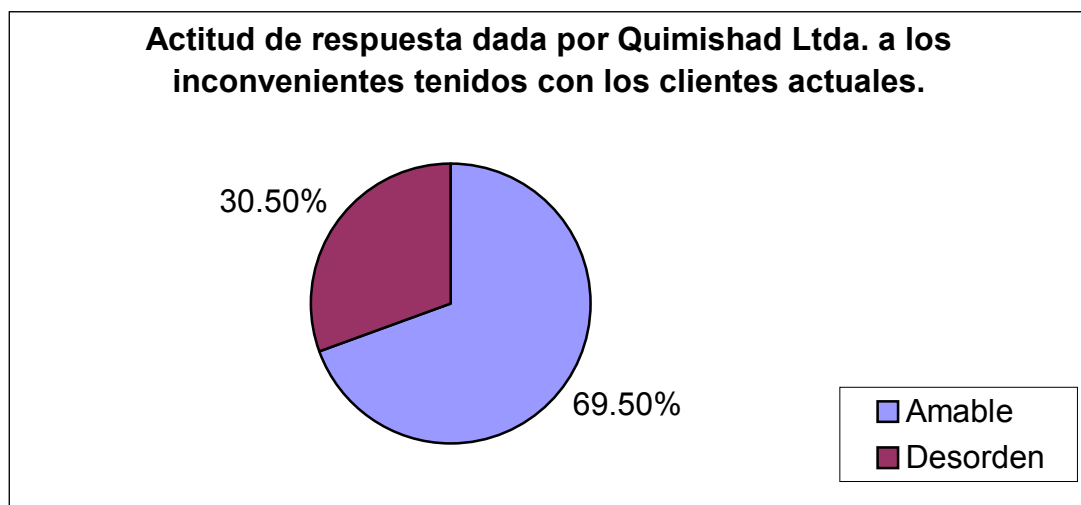


□ **Actitud de respuesta dada por Quimishad Ltda. a los inconvenientes tenidos con los clientes actuales.** El 69.50% de los clientes actuales manifestó que la empresa tiene una actitud de respuesta amable, que permite solucionar los inconvenientes presentados. Sin embargo, un 30.50% de los encuestados dice que se genera desorden en este proceso, lo que propicia descontento e insatisfacción. Debido a esto, se considera que la empresa debe realizar mejoras en el proceso de recepción y solución de sugerencias, quejas y reclamos por parte del cliente. (Véase Cuadro 18 y Figura 15).

Cuadro 18. Actitud de respuesta dada por Quimishad Ltda. a los inconvenientes tenidos con los clientes actuales.

Actitud	Respuestas	Porcentaje(%)
Amable	180	69.50
Desorden	79	30.50
Total	259	100.00

Figura 15. Actitud de respuesta dada por Quimishad Ltda. a los inconvenientes tenidos con los clientes actuales.

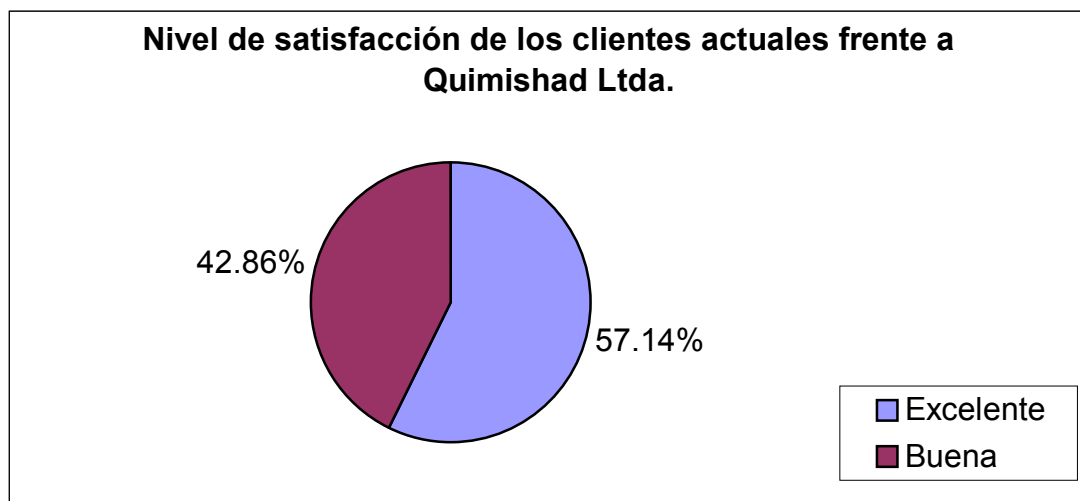


□ **Nivel de satisfacción de los clientes actuales frente a Quimishad Ltda.** A nivel general, los clientes actuales están satisfechos con la empresa, pues el 57.14% manifiesta que su nivel de satisfacción es excelente, mientras que el 42.86% cree que es buena. Esta situación se convierte en una ventaja aprovechable para posicionarse en el mercado, penetrar en nuevos nichos y aumentar la base de clientes actuales de la empresa. (Véase Cuadro 19 y Figura 16).

Cuadro 19. Nivel de satisfacción de los clientes actuales frente a Quimishad Ltda.

Nivel de satisfacción	Respuestas	Porcentaje(%)
Excelente	148	57.14
Buena	111	42.86
Total	259	100.00

Figura 16. Nivel de satisfacción de los clientes actuales frente a Quimishad Ltda.



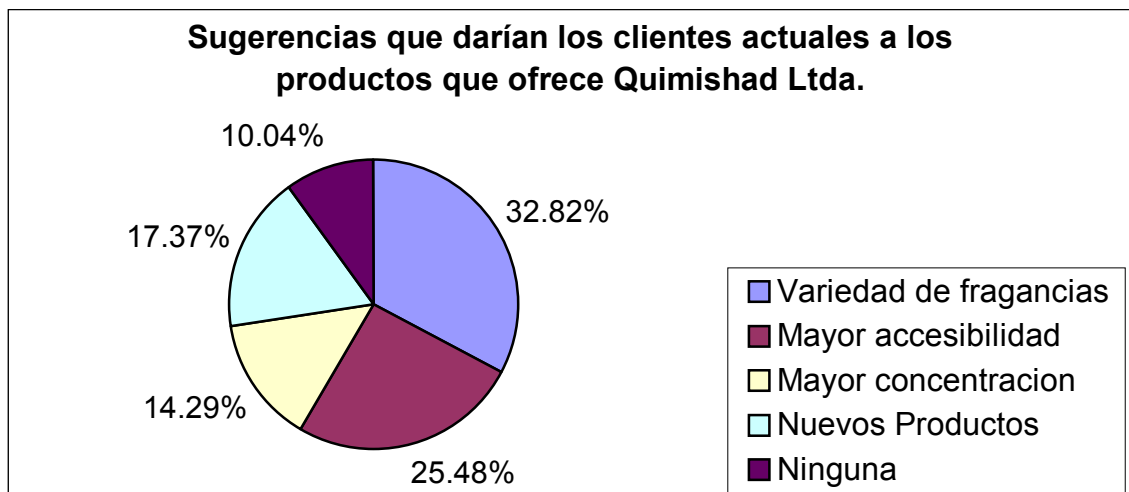
□ **Sugerencias que darían los clientes actuales a los productos que ofrece Quimishad Ltda.** Las principales sugerencias dadas por los clientes actuales a la empresa son: variedad de fragancias o aromas (32.82%), mayor accesibilidad al cliente por medio de canales directos de comercialización (25.48%), mayor concentración con el fin de que el olor perdure mas tiempo (14.29%) y lanzamiento de nuevos productos como: ambientador en pastilla y/o aerosol, cera de color, limpia muebles y jabón para alfombras, entre otros (17.37%). (Véase Cuadro 20 y Figura 17).

Cuadro 20. Sugerencias que darían los clientes actuales a los productos que ofrece Quimishad Ltda.

Sugerencias	Usuarios	Porcentaje(%)
Variedad de fragancias	85	32.82
Mayor accesibilidad al cliente	66	25.48
Mayor concentración	37	14.29
Nuevo productos	45	17.37

Ninguna	26	10.04
Total	259	100.00

Figura 17. Sugerencias que darían los clientes actuales a los productos que ofrece Quimishad Ltda.



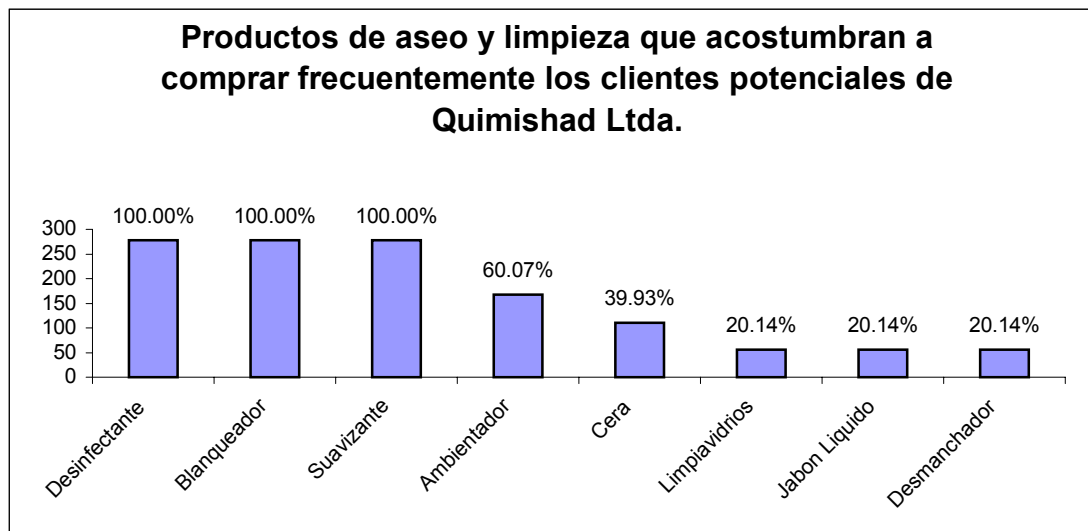
A continuación se presentan los resultados de la encuesta dirigida a clientes potenciales:

□ **Productos de aseo y limpieza que acostumbran a comprar frecuentemente los clientes potenciales.** Los productos más adquiridos por los clientes potenciales son el desinfectante (100.00%), el blanqueador (100.00%) y el suavizante (100.00%). Le siguen el ambientador (60.07%) y la cera (39.93%). Finalmente, se encuentran el limpiavidrios (20.14%), jabón líquido para manos (20.14%) y el desmanchador (20.14%). Como se puede observar los clientes potenciales adquieren varios productos para realizar el aseo y limpieza, lo que representa una demanda atractiva para la empresa Quimishad Ltda. (Véase Cuadro 21 y Figura 18).

Cuadro 21. Productos de aseo y limpieza que acostumbran a comprar frecuentemente los clientes potenciales.

Productos	Respuestas	Porcentaje(%)
Desinfectante	278	100.00
Blanqueador	278	100.00
Suavizante	278	100.00
Ambientador	167	60.07
Cera	111	39.93
Limpiavidrios	56	20.14
Jabón líquido para manos	56	20.14
Desmanchador	56	20.14

Figura 18. Productos de aseo y limpieza que acostumbran a comprar frecuentemente los clientes potenciales.

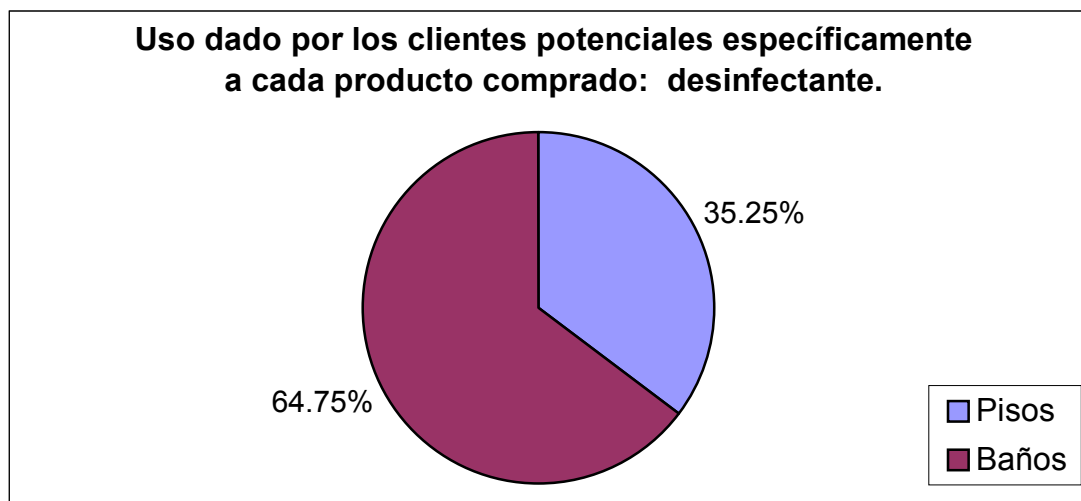


□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desinfectante.** Los clientes potenciales adquieren desinfectante para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente de ropa (64.75%) y pisos y baños (35.25%). Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 22 y Figura 19).

Cuadro 22. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desinfectante.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Pisos y baños	98	35.25
Ropa	180	64.75
Total	278	100.00

Figura 19. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desinfectante.

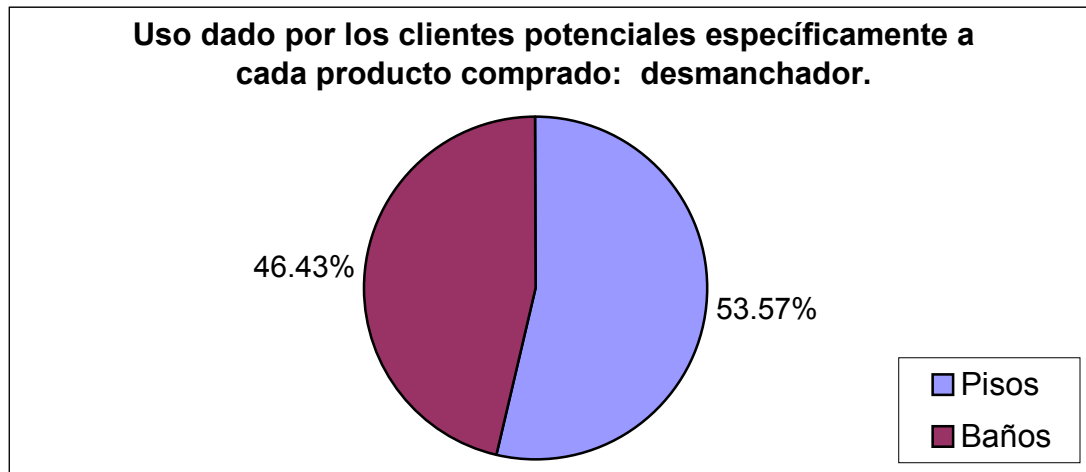


□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desmanchador.** Los clientes potenciales adquieren desmanchador para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente de pisos (53.57%) y baños (46.43%). Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 23 y Figura 20).

Cuadro 23. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desmanchador.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Pisos	30	53.57
Baños	26	46.43
Total	56	100.00

Figura 20. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: desmanchador.

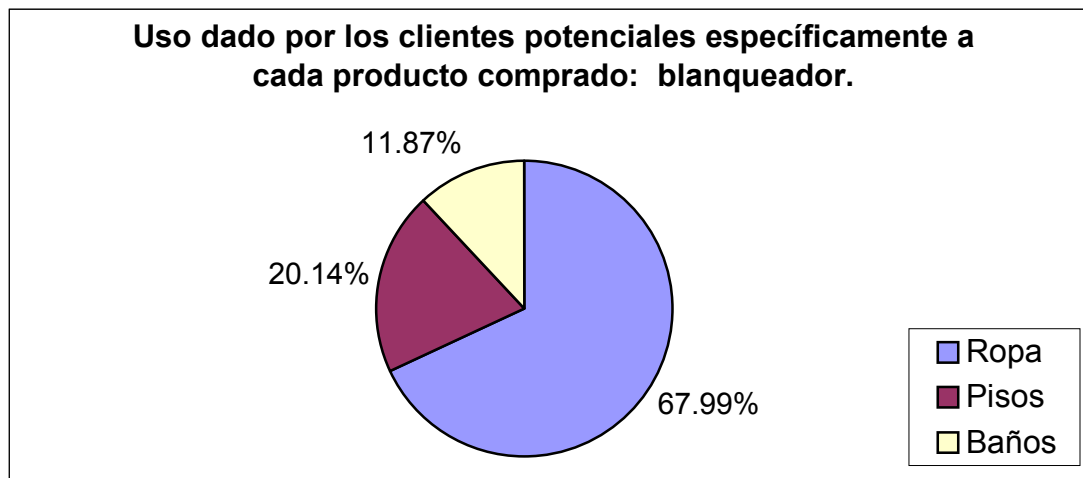


□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: blanqueador.** Los clientes potenciales adquieren blanqueador para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente de ropa (67.99%), pisos (20.14%) y baños (11.87%). Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 24 y Figura 21).

Cuadro 24. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: blanqueador.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Ropa	189	67.99
Pisos	56	20.14
Baños	33	11.87
Total	278	100.00

Figura 21. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: blanqueador.



□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: suavizante textil.** Los clientes potenciales adquieren suavizante textil para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente de ropa. Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 25 y Figura 22).

Cuadro 25. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: suavizante textil.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Ropa	278	100.00
Total	278	100.00

Figura 22. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: suavizante textil.

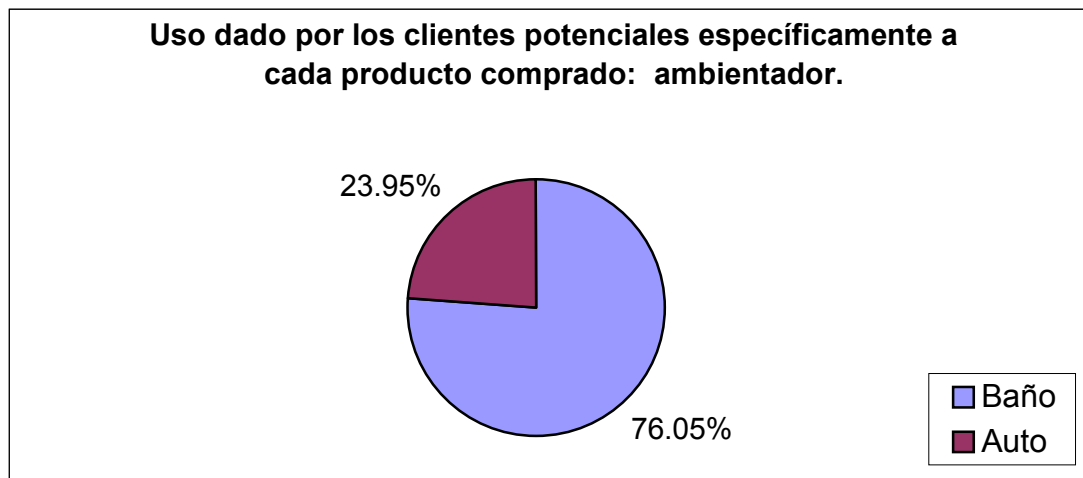


□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: ambientador.** Los clientes potenciales adquieren ambientador para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente del baño (76.05%) y auto (23.95%). Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 26 y Figura 23).

Cuadro 26. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: ambientador.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Baño	127	76.05
Auto	40	23.95
Total	167	100.00

Figura 23. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: ambientador.



□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: cera.** Los clientes potenciales adquieren cera para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente de pisos. Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 27 y Figura 24).

Cuadro 27. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: cera.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Pisos	111	100.00
Total	111	100.00

Figura 24. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: cera.



□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: limpiavidrios.** Los clientes potenciales adquieren limpiavidrios para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente de vidrios. Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 28 y Figura 25).

Cuadro 28. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: limpiavidrios.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Vidrios	56	100.00
Total	56	100.00

Figura 25. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: limpiavidrios.

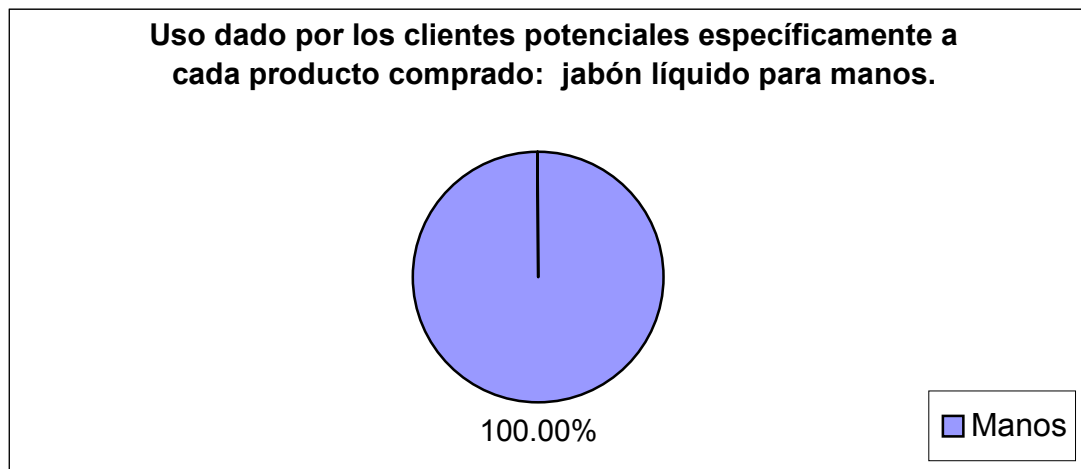


□ **Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: jabón líquido para manos.** Los clientes potenciales adquieren jabón líquido para manos para realizar labores propias del aseo y limpieza, especialmente de las manos. Esta situación obedece a las características propias del producto en cuestión y su utilidad. (Véase Cuadro 29 y Figura 26).

Cuadro 29. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: jabón líquido para manos.

Uso	Respuestas	Porcentaje(%)
Manos	56	100.00
Total	56	100.00

Figura 26. Uso dado por los clientes potenciales específicamente a cada producto comprado: jabón líquido para manos.



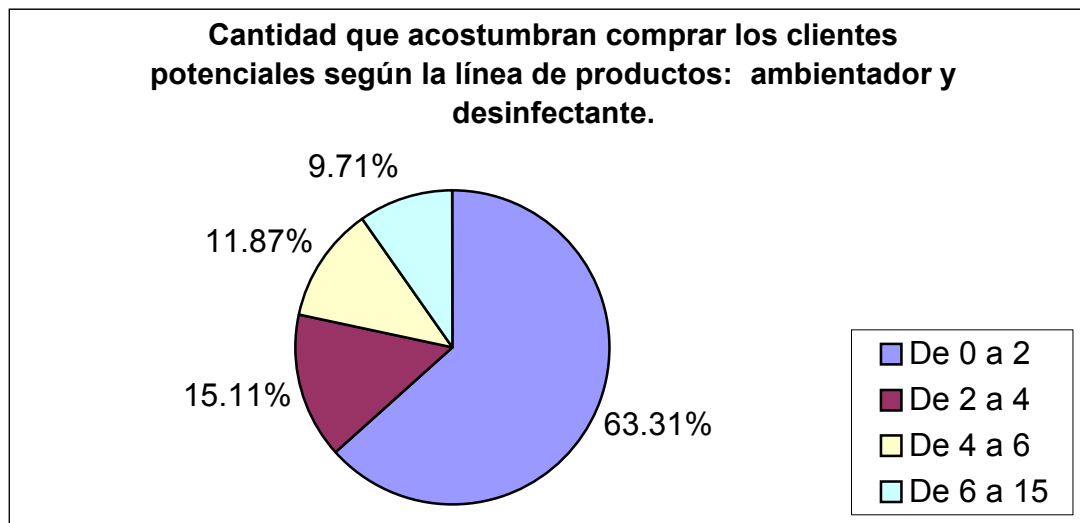
□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador y desinfectante.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 0 a 2 litros de ambientador y desinfectante, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 6 a 15 litros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 1.68 litros de ambientador y desinfectante. (Véase Cuadro 30 y Figura 27).

Cuadro 30. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador y desinfectante.

Cantidad (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	176	63.31	176	
De 2 a 4	42	15.11	126	
De 4 a 6	33	11.87	165	
De 6 a 15	27	9.71	284	

Total	278	100.00	467	1.68 litros
--------------	------------	---------------	------------	--------------------

Figura 27. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador y desinfectante.



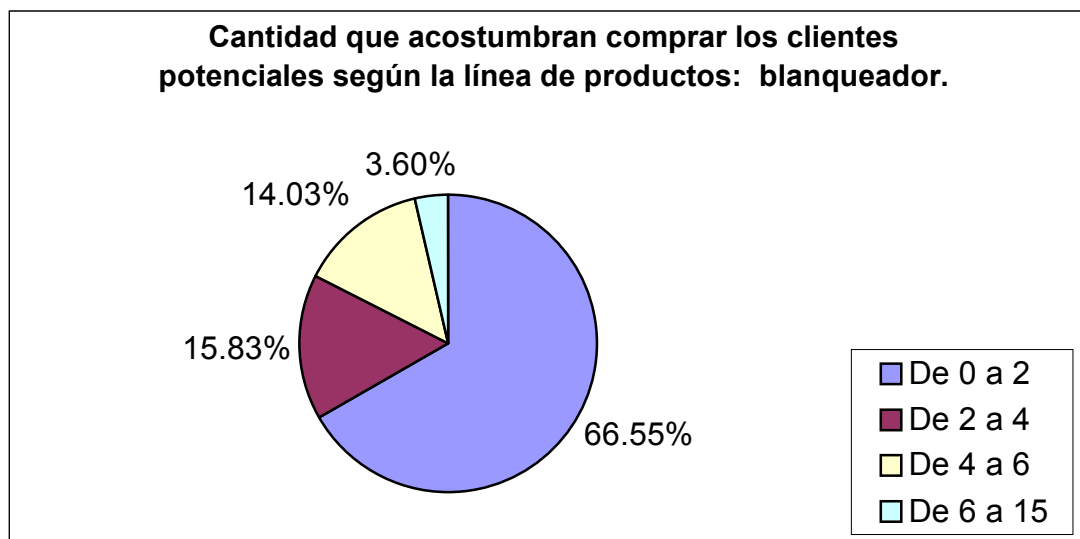
□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: blanqueador.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 0 a 2 litros de blanqueador, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 6 a 15 litros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 1.84 litros de blanqueador. (Véase Cuadro 31 y Figura 28).

Cuadro 31. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: blanqueador.

Cantidad (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	185	66.55	185	
De 2 a 4	44	15.83	132	
De 4 a 6	39	14.03	195	
De 6 a 15	10	3.60	105	

Total	278	100.00	512	1.84 litros
--------------	------------	---------------	------------	--------------------

Figura 28. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: blanqueador.

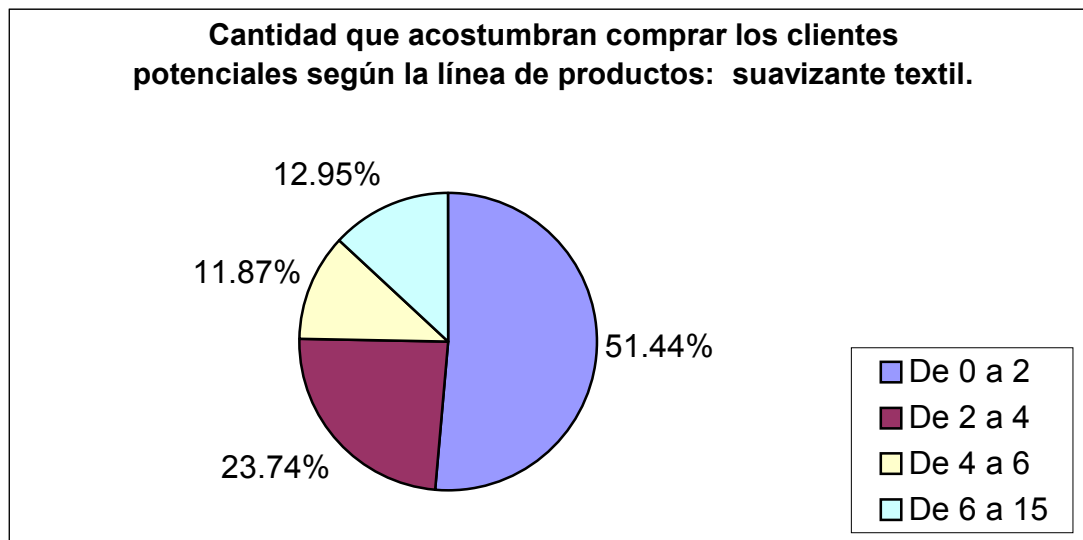


□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: suavizante textil.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 0 a 2 litros de suavizante textil, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 6 a 15 litros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 1.82 litros de suavizante textil. (Véase Cuadro 32 y Figura 29).

Cuadro 32. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: suavizante textil.

Cantidad (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	143	51.44	143	1.82 litros
De 2 a 4	66	23.74	198	
De 4 a 6	33	11.87	165	
De 6 a 15	36	12.95	378	
Total	278	100.00	506	

Figura 29. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: suavizante textil.

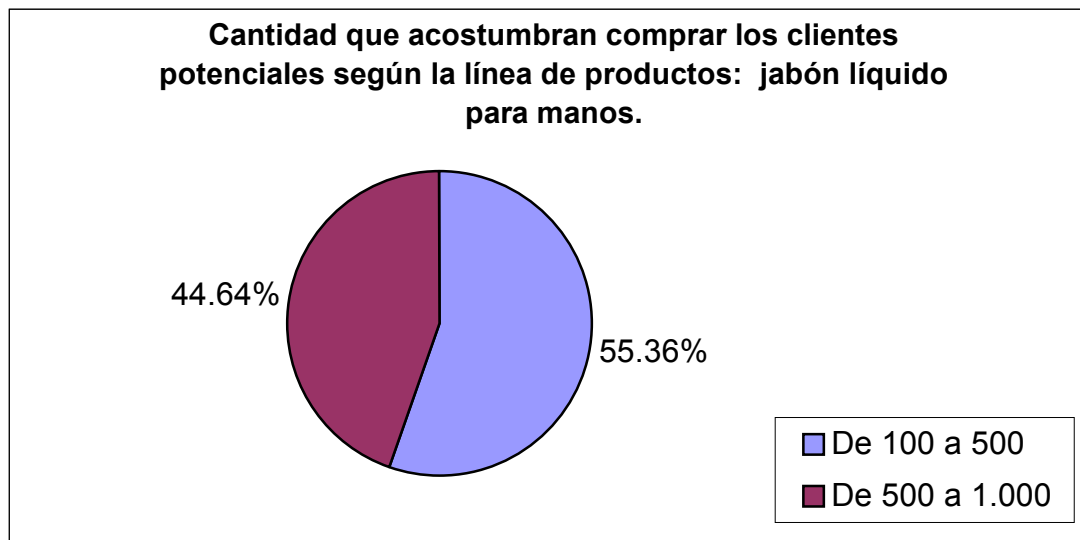


□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: jabón líquido para manos.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 100 a 500 mililitros de jabón líquido para manos, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 500 a 1.000 mililitros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 500.89 mililitros de jabón líquido para manos. (Véase Cuadro 33 y Figura 30).

Cuadro 33. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: jabón líquido para manos.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 500	31	55.35	9.300	500.89 mililitros
De 500 a 1.000	25	44.65	18.750	
Total	56	100.00	28.050	

Figura 30. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: jabón líquido para manos.

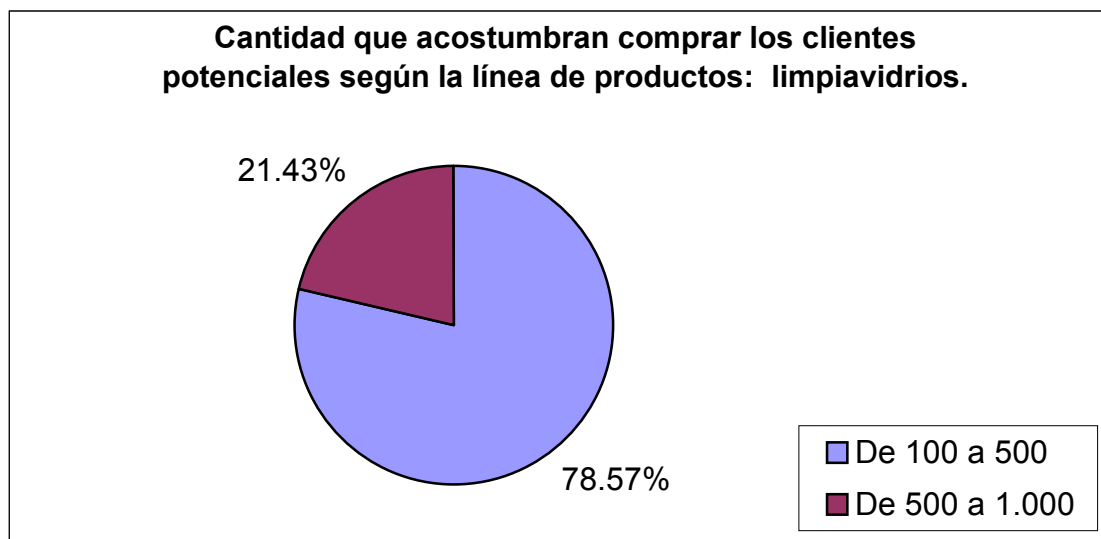


□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: limpiavidrios.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 100 a 500 mililitros de limpiavidrios, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 500 a 1.000 mililitros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 396.43 mililitros de limpiavidrios. (Véase Cuadro 34 y Figura 31).

Cuadro 34. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: limpiavidrios.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 500	44	78.57	13.200	396.43 mililitros
De 500 a 1.000	12	21.43	9.000	
Total	56	100.00	22.200	

Figura 31. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: limpiavidrios.

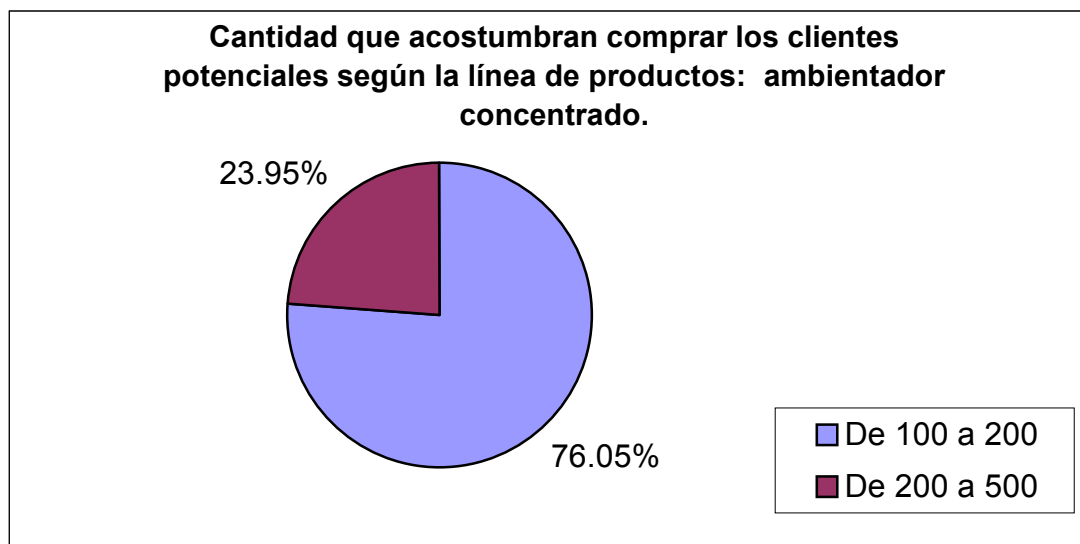


□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador concentrado.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 100 a 200 mililitros de ambientador concentrado, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 200 a 500 mililitros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 197.90 mililitros de ambientador concentrado. (Véase Cuadro 35 y Figura 32).

Cuadro 35. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador concentrado.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 200	127	76.04	19.050	197.90 mililitros
De 200 a 500	40	23.96	14.000	
Total	167	100.00	33.050	

Figura 32. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: ambientador concentrado.

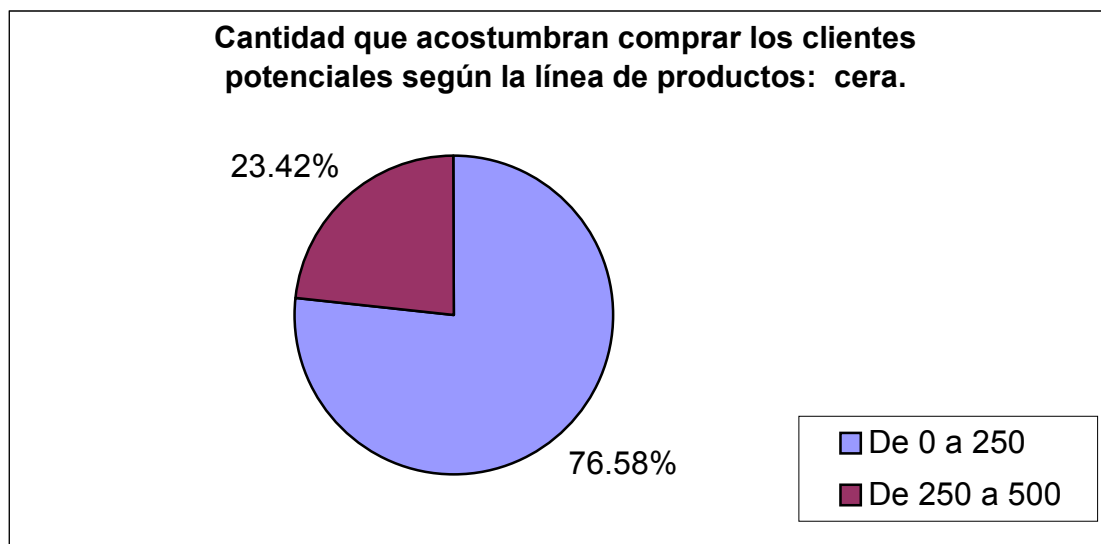


□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: cera.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 0 a 250 mililitros de cera, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 250 a 500 mililitros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 183.56 mililitros de cera. (Véase Cuadro 36 y Figura 33).

Cuadro 36. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: cera.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 0 a 250	85	76.57	10.625	183.56 mililitros
De 250 a 500	26	23.43	9.750	
Total	111	100.00	20.375	

Figura 33. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: cera.

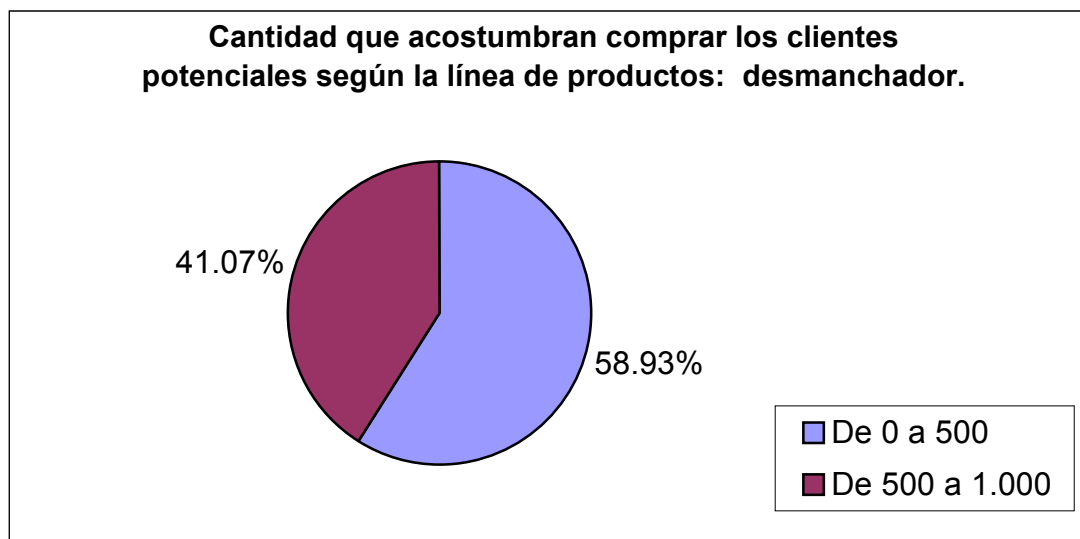


□ **Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: desmanchador.** Como se puede observar, los clientes potenciales generalmente compran de 0 a 500 mililitros de desmanchador, aunque algunos clientes potenciales también adquieren de 500 a 1.000 mililitros. Lo que se traduce en una demanda promedio de 455.36 mililitros de desmanchador. (Véase Cuadro 37 y Figura 34).

Cuadro 37. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: desmanchador.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 0 a 500	33	58.92	8.250	455.36 mililitros
De 500 a 1.000	23	41.08	17.250	
Total	56	100.00	25.500	

Figura 34. Cantidad que acostumbran comprar los clientes potenciales según la línea de productos: desmanchador.

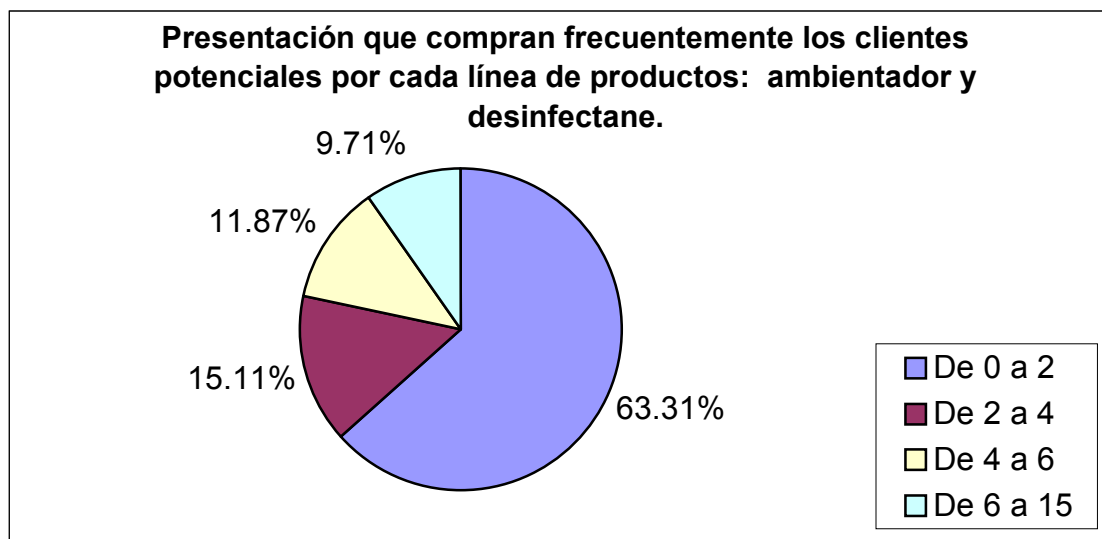


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador y desinfectante.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 1.68 litros de ambientador y desinfectante. (Véase Cuadro 38 y Figura 35).

Cuadro 38. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador y desinfectante.

Presentación (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	176	63.31	176	1.68 litros
De 2 a 4	42	15.11	126	
De 4 a 6	33	11.87	165	
De 6 a 15	27	9.71	284	
Total	278	100.00	467	

Figura 35. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador y desinfectante.

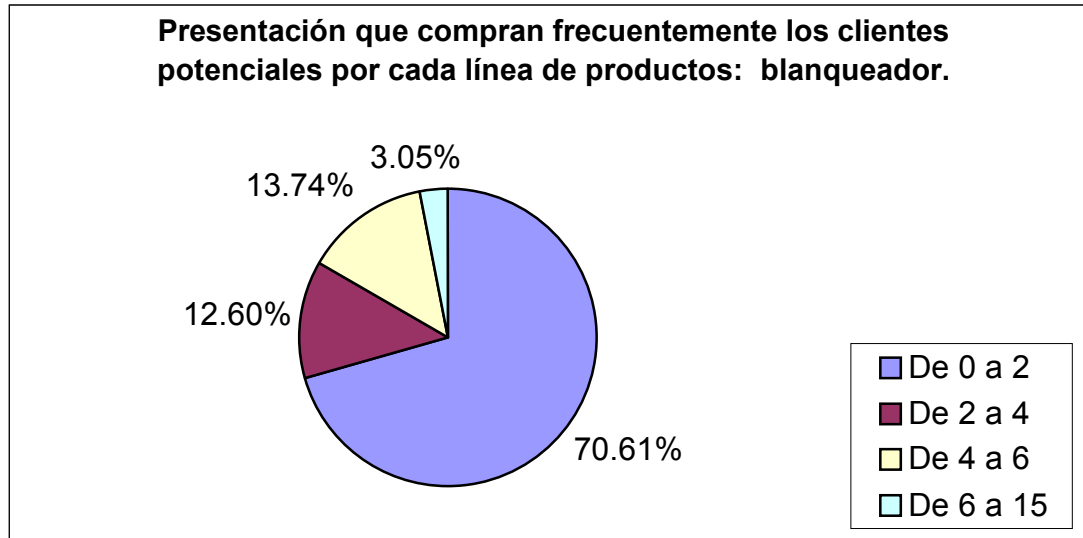


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: blanqueador.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 1.77 litros de blanqueador. (Véase Cuadro 39 y Figura 36).

Cuadro 39. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: blanqueador.

Presentación (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	189	67.99	185	1.77 litros
De 2 a 4	37	13.30	99	
De 4 a 6	40	14.39	180	
De 6 a 15	12	4.32	84	
Total	278	100.00	464	

Figura 36. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: blanqueador.

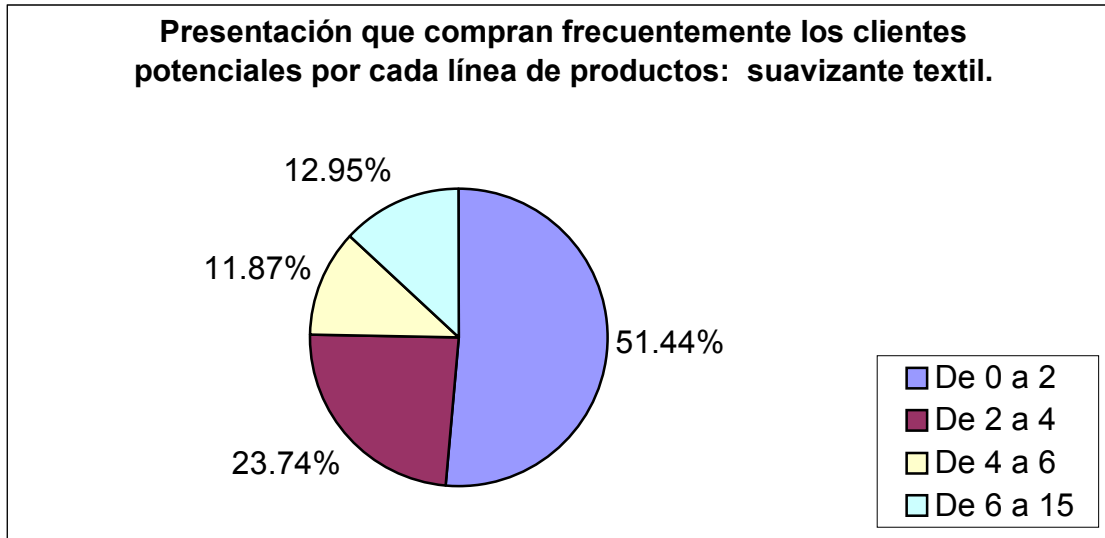


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: suavizante textil.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 1.82 litros de suavizante textil. (Véase Cuadro 40 y Figura 37).

Cuadro 40. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: suavizante textil.

Presentación (litros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (litros)
De 0 a 2	143	51.44	143	1.82 litros
De 2 a 4	66	23.74	198	
De 4 a 6	33	11.87	165	
De 6 a 15	36	12.95	378	
Total	278	100.00	506	

Figura 37. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: suavizante textil.

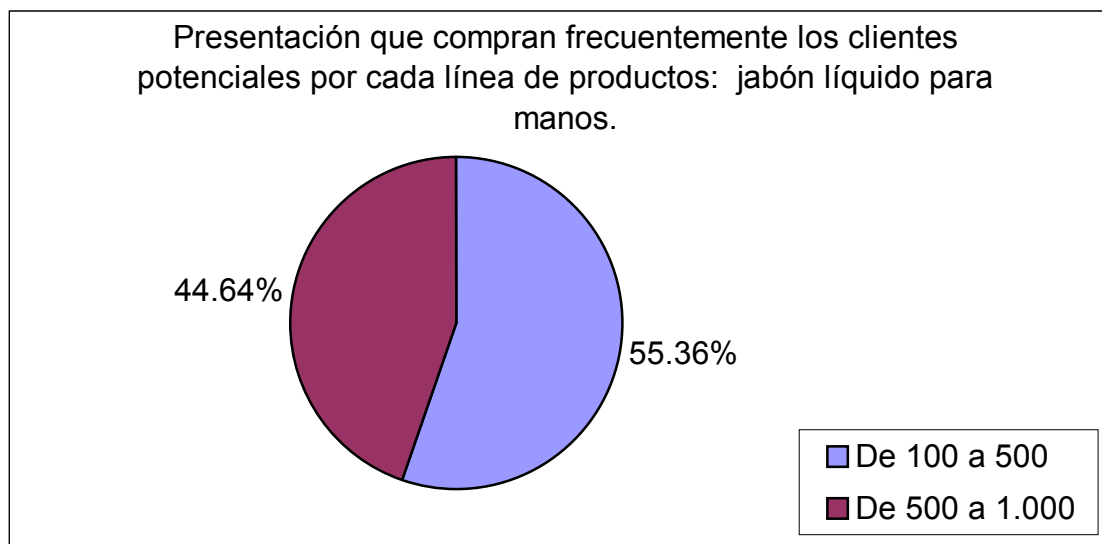


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: jabón líquido para manos.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 500.89 mililitros de jabón líquido para manos. (Véase Cuadro 41 y Figura 38).

Cuadro 41. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: jabón líquido para manos.

Presentación (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 500	31	55.35	9.300	500.89 mililitros
De 500 a 1.000	25	44.65	18.750	
Total	56	100.00	28.050	

Figura 38. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: jabón líquido para manos.

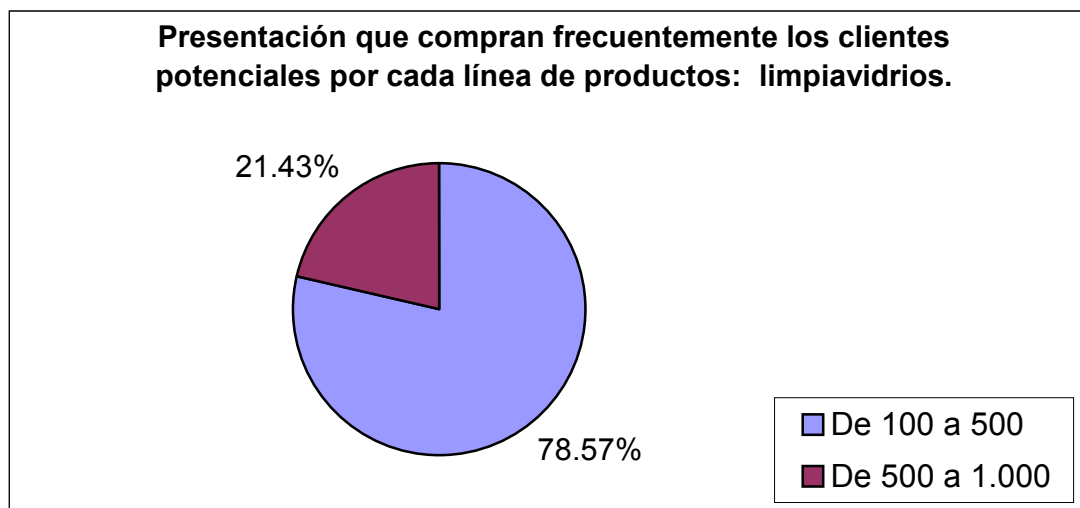


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: limpiavidrios.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 396.43 mililitros de limpiavidrios. (Véase Cuadro 42 y Figura 39).

Cuadro 42. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: limpiavidrios.

Presentación (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 500	44	78.57	13.200	396.43 mililitros
De 500 a 1.000	12	21.43	9.000	
Total	56	100.00	22.200	

Figura 39. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: limpiavidrios.

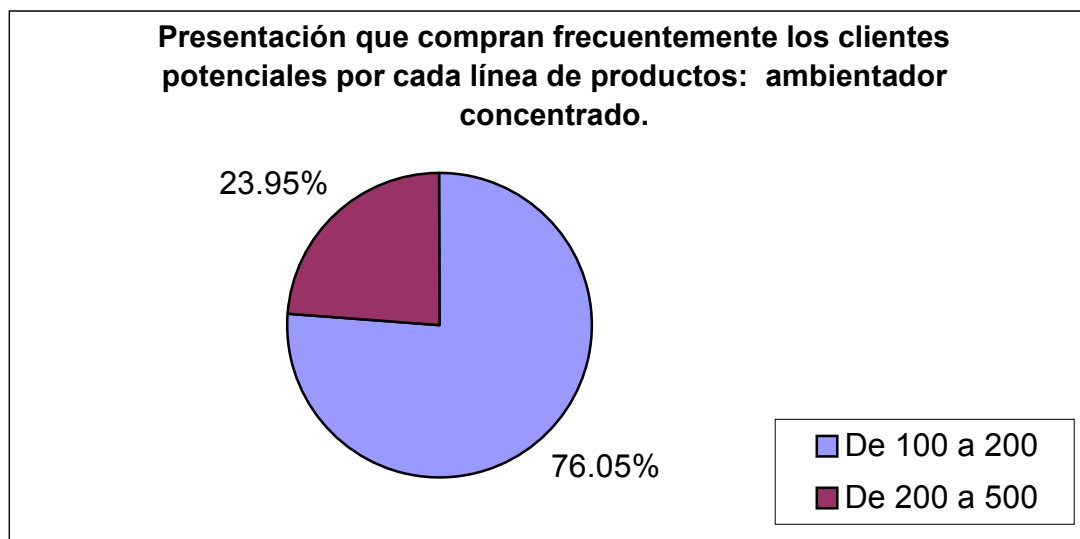


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador concentrado.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 197.70 mililitros de ambientador concentrado. (Véase Cuadro 43 y Figura 40).

Cuadro 43. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador concentrado.

Presentación (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 100 a 200	127	76.05	19.050	197.90 mililitros
De 200 a 500	40	23.95	14.000	
Total	167	100.00	33.050	

Figura 40. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: ambientador concentrado.

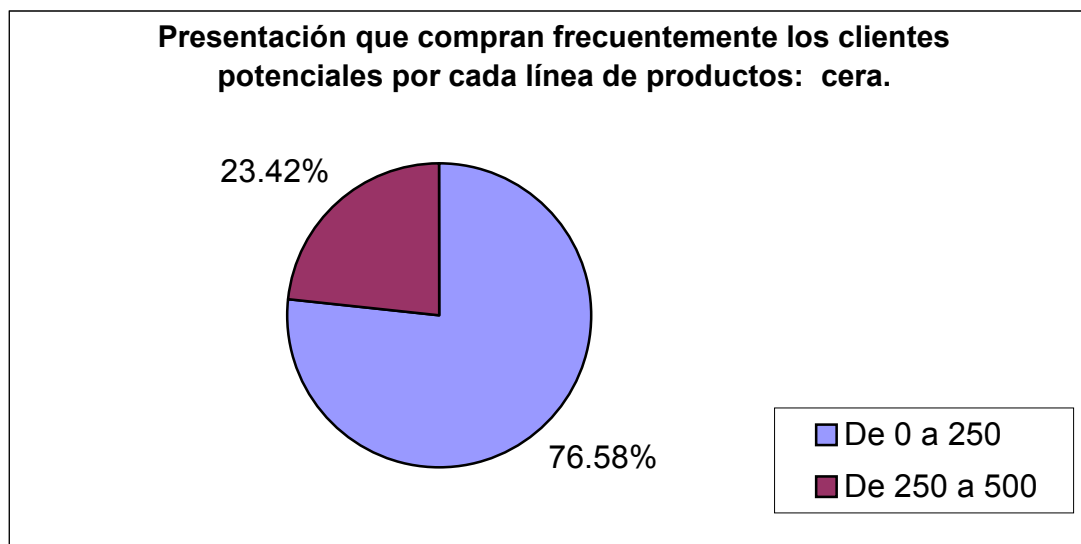


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: cera.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 183.56 mililitros de cera. (Véase Cuadro 44 y Figura 41).

Cuadro 44. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: cera.

Presentación (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 0 a 250	85	76.58	10.625	183.56 mililitros
De 250 a 500	26	23.42	9.750	
Total	111	100.00	20.375	

Figura 41. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: cera.

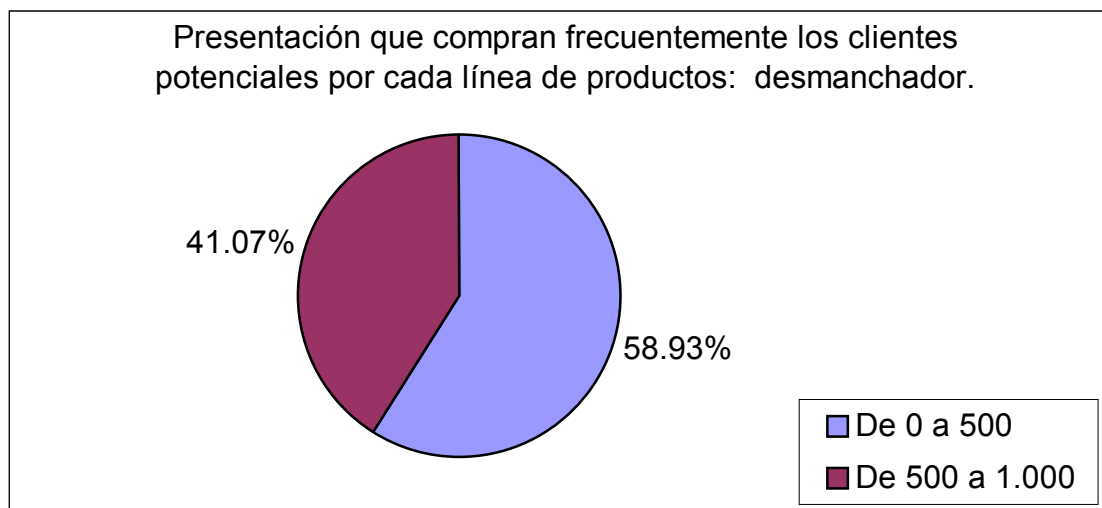


□ **Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: desmanchador.** De acuerdo a los obtenidos se sabe que los clientes potenciales compran en promedio 455.36 mililitros de desmanchador. (Véase Cuadro 45 y Figura 42).

Cuadro 45. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: desmanchador.

Cantidad (mililitros)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (mililitros)
De 0 a 500	33	58.93	8.250	455.36 mililitros
De 500 a 1.000	23	41.07	17.250	
Total	56	100.00	25.500	

Figura 42. Presentación que compran frecuentemente los clientes potenciales por cada línea de productos: desmanchador.

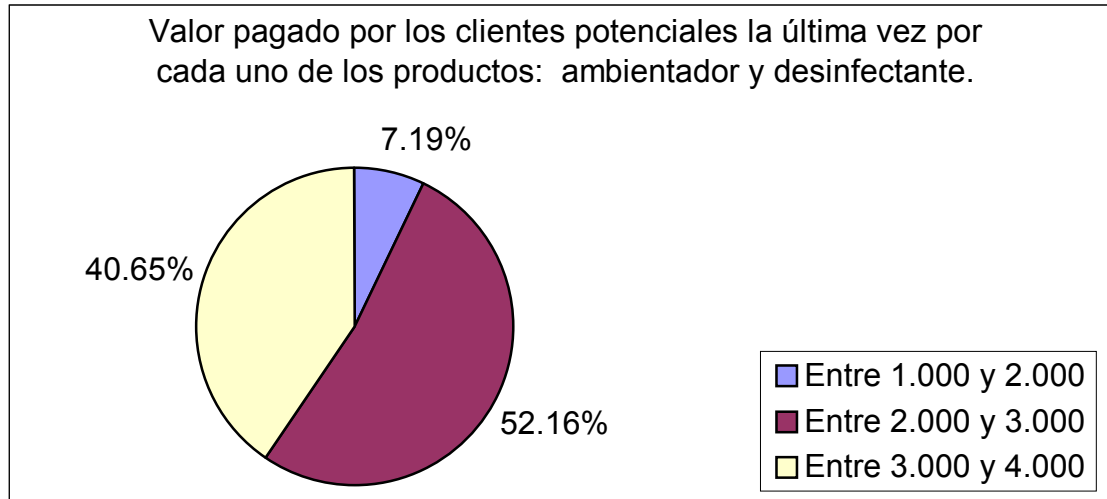


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador y desinfectante.** El precio pagado por el ambientador desinfectante oscila entre \$1.000 y \$4.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por el ambientador y desinfectante es de \$2.834,56. (Véase Cuadro 46 y Figura 43).

Cuadro 46. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador y desinfectante.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 1.000 y 2.000	20	7.19	30.000	\$2.834.56
Entre 2.000 y 3.000	145	52.16	362.500	
Entre 3.000 y 4.000	113	40.65	395.500	
Total	278	100.00	788.000	

Figura 43. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador y desinfectante.

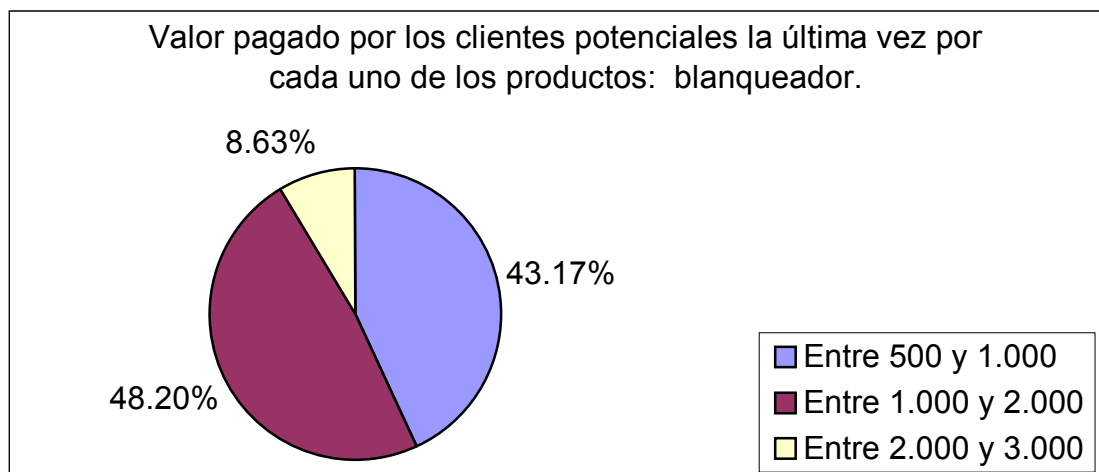


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: blanqueador.** El precio pagado por el ambientador blanqueador oscila entre \$500 y \$3.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por el blanqueador es de \$1.262,59. (Véase Cuadro 47 y Figura 44).

Cuadro 47. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: blanqueador.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 500 y 1.000	120	43.17	90.000	\$1.262.59
Entre 1.000 y 2.000	134	48.20	201.000	
Entre 2.000 y 3.000	24	8.63	60.000	
Total	278	100.00	351.000	

Figura 44. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: blanqueador.

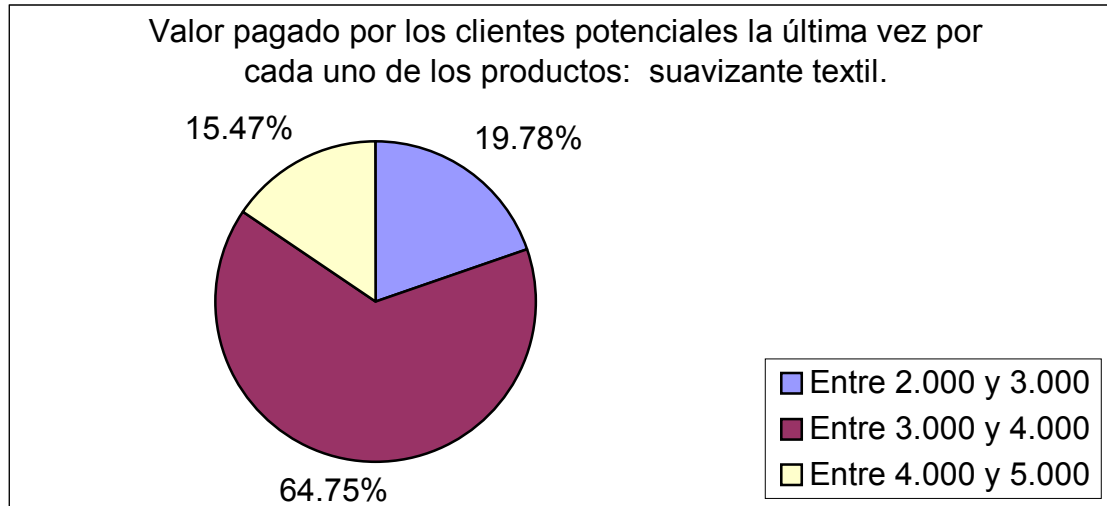


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: suavizante textil.** El precio pagado por el suavizante textil oscila entre \$2.000 y \$5.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por el suavizante textil es de \$3.456,83. (Véase Cuadro 48 y Figura 45).

Cuadro 48. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: suavizante textil.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 2.000 y 3.000	55	19.78	137.500	\$3.456.83
Entre 3.000 y 4.000	180	64.75	630.000	
Entre 4.000 y 5.000	43	15.47	193.500	
Total	278	100.00	961.000	

Figura 45. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: suavizante textil.

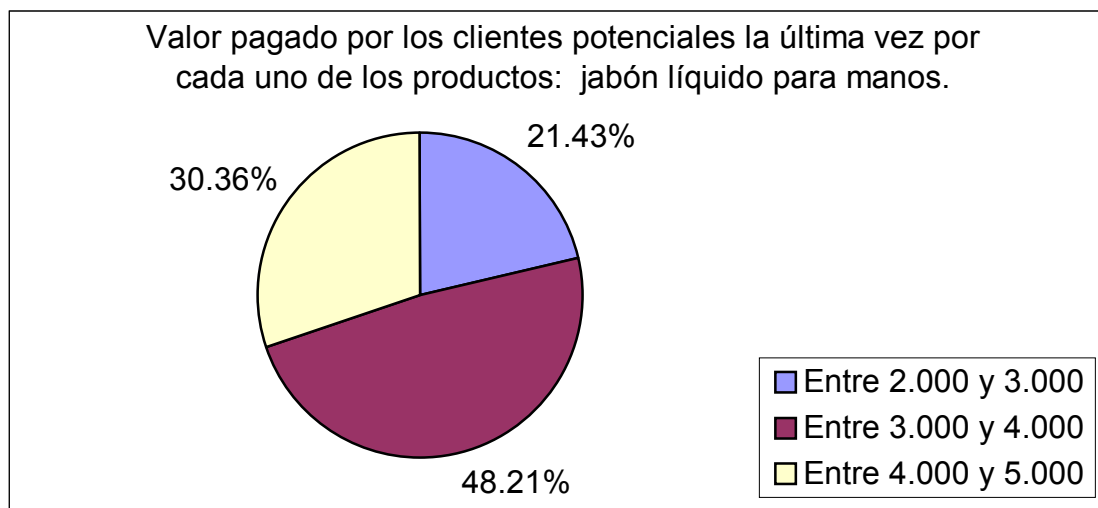


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: jabón líquido para manos.** El precio pagado por el jabón líquido para manos oscila entre \$2.000 y \$5.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por el jabón líquido para manos es de \$3.589,29. (Véase Cuadro 49 y Figura 46).

Cuadro 49. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: jabón líquido para manos.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 2.000 y 3.000	12	21.43	30.000	\$3.589.29
Entre 3.000 y 4.000	27	48.21	94.500	
Entre 4.000 y 5.000	17	30.36	76.500	
Total	56	100.00	201.000	

Figura 46. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: jabón líquido para manos.

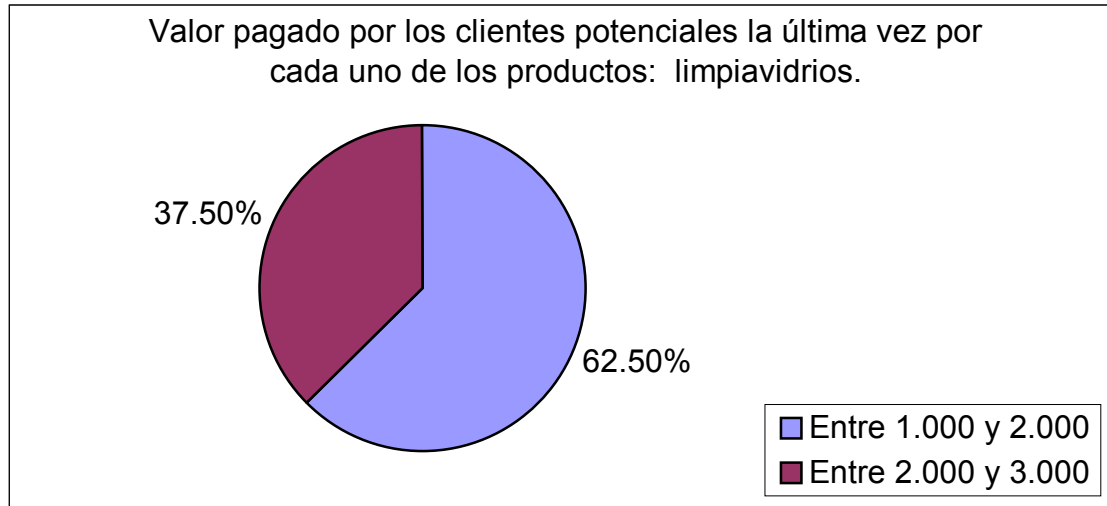


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: limpiavidrios.** El precio pagado por el limpiavidrios oscila entre \$1.000 y \$3.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por el limpiavidrios es de \$1.875.00. (Véase Cuadro 50 y Figura 47).

Cuadro 50. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: limpiavidrios.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 1.000 y 2.000	35	62.50	52.500	\$1.875.00
Entre 2.000 y 3.000	21	37.50	52.500	
Total	56	100.00	105.000	

Figura 47. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: limpiavidrios.

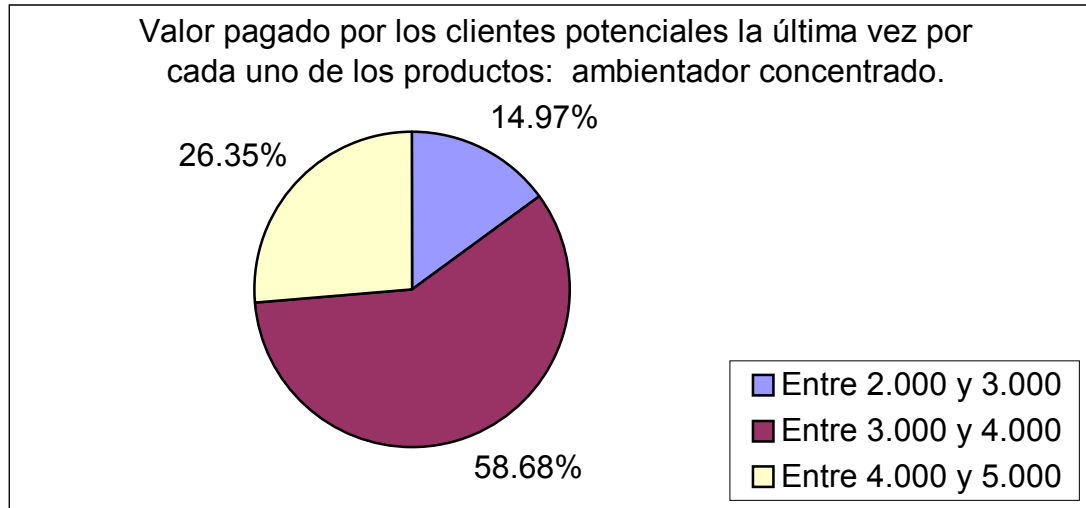


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador concentrado.** El precio pagado por el ambientador concentrado oscila entre \$2.000 y \$5.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por el ambientador concentrado es de \$3.613.77. (Véase Cuadro 51 y Figura 48).

Cuadro 51. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador concentrado.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 2.000 y 3.000	25	14.97	62.500	\$3.613.77
Entre 3.000 y 4.000	98	58.68	343.000	
Entre 4.000 y 5.000	44	26.35	198.000	
Total	167	100.00	603.500	

Figura 48. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: ambientador concentrado.

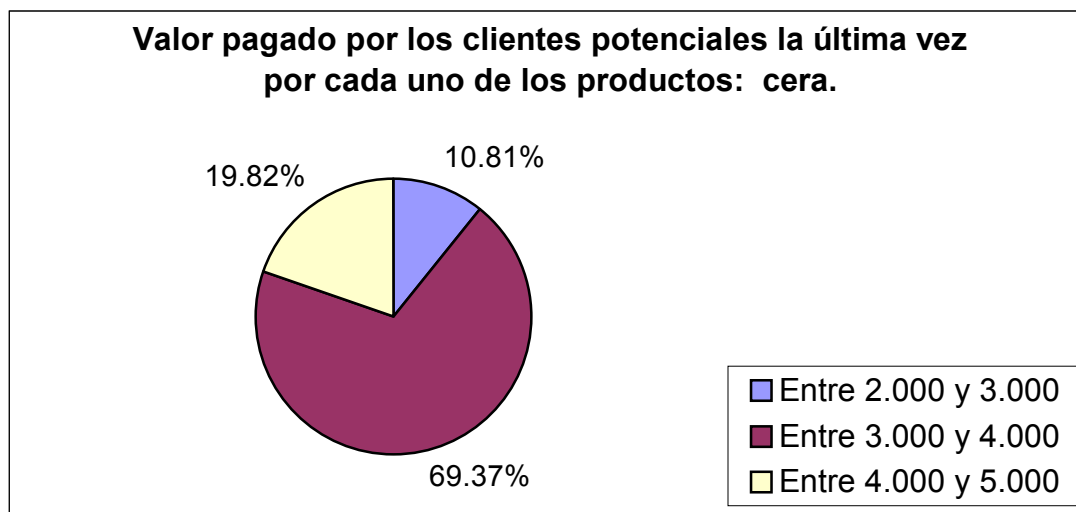


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: cera.** El precio pagado por la cera oscila entre \$2.000 y \$5.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por la cera es de \$3.590.09. (Véase Cuadro 52 y Figura 49).

Cuadro 52. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: cera.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 2.000 y 3.000	12	10.81	30.000	\$3.590.09
Entre 3.000 y 4.000	77	69.37	269.500	
Entre 4.000 y 5.000	22	19.82	99.000	
Total	111	100.00	398.500	

Figura 49. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: cera.

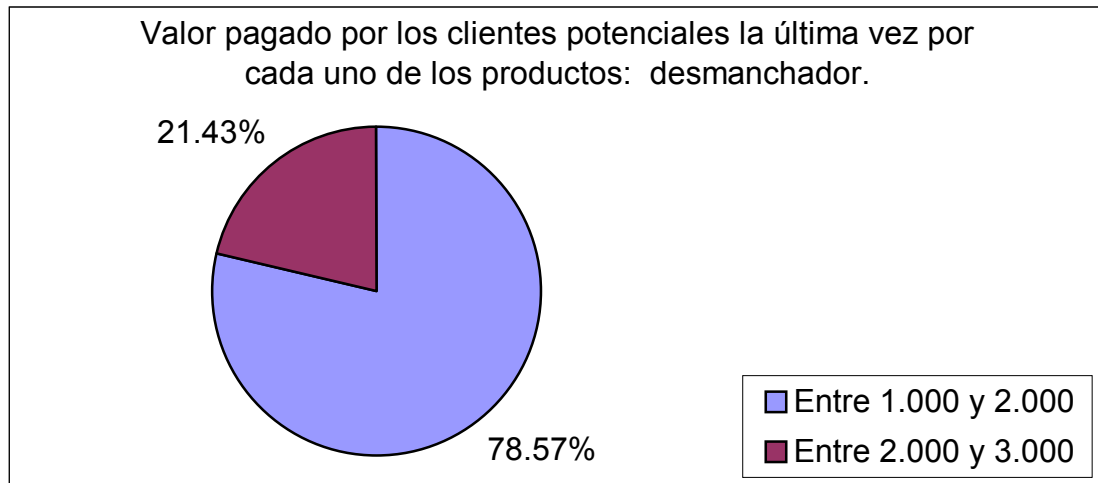


□ **Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: desmanchador.** El precio pagado por el desmanchador oscila entre \$1.000 y \$3.000. El valor promedio pagado por los clientes potenciales por el desmanchador es de \$1.714.29. (Véase Cuadro 53 y Figura 50).

Cuadro 53. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: desmanchador.

Precio (\$)	Respuestas	Porcentaje (%)	Total	Promedio (\$)
Entre 1.000 y 2.000	44	78.57	66.000	\$1.714.29
Entre 2.000 y 3.000	12	21.43	30.000	
Total	56	100.00	96.000	

Figura 50. Valor pagado por los clientes potenciales la última vez por cada uno de los productos: desmanchador.



□ **Forma de pago de los pedidos de los clientes potenciales.** Todos los clientes potenciales pagan de contado (100.00%). Lo que resulta atractivo para la empresa Quimishad Ltda., ya que al captar este mercado, le permitiría contar con un mayor capital de trabajo sin incurrir en el cobro de cartera. (Véase Cuadro 54 y Figura 51).

Cuadro 54. Forma de pago de los pedidos de los clientes potenciales.

Forma de pago	Respuestas	Porcentaje (%)
Contado	278	100.00
Total	278	100.00

Figura 51. Forma de pago de los pedidos de los clientes potenciales.

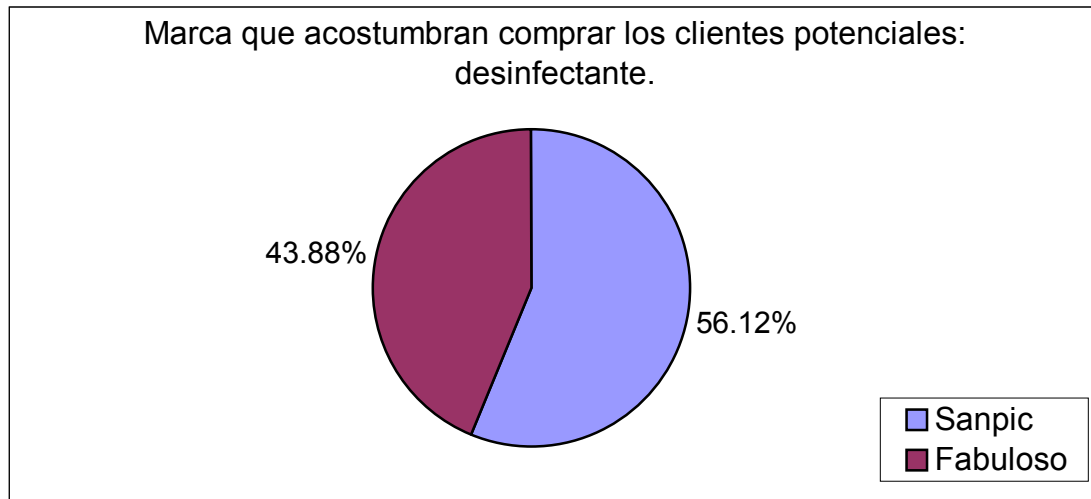


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desinfectante.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de desinfectante son: Sanpic (56.12%) y Fabuloso (43.88%). (Véase Cuadro 55 y Figura 52).

Cuadro 55. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desinfectante.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Sanpic	156	56.12
Fabuloso	122	43.88
Total	278	100.00

Figura 52. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desinfectante.

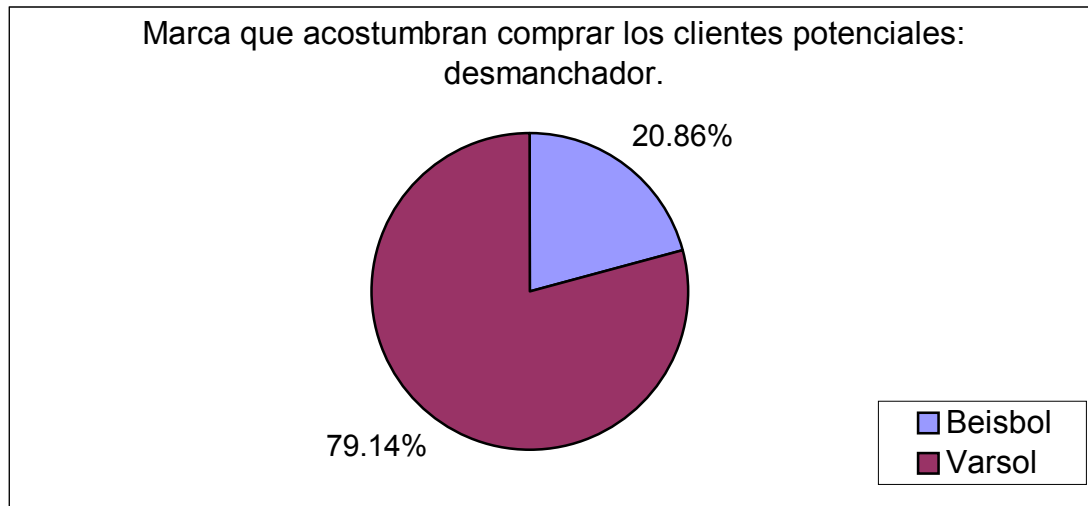


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desmanchador.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de desmanchador son: Varsol (79.14%) y Beisbol (20.86%). (Véase Cuadro 56 y Figura 53).

Cuadro 56. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desmanchador.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Béisbol	58	20.86
Varsol	220	79.14
Total	278	100.00

Figura 53. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: desmanchador.

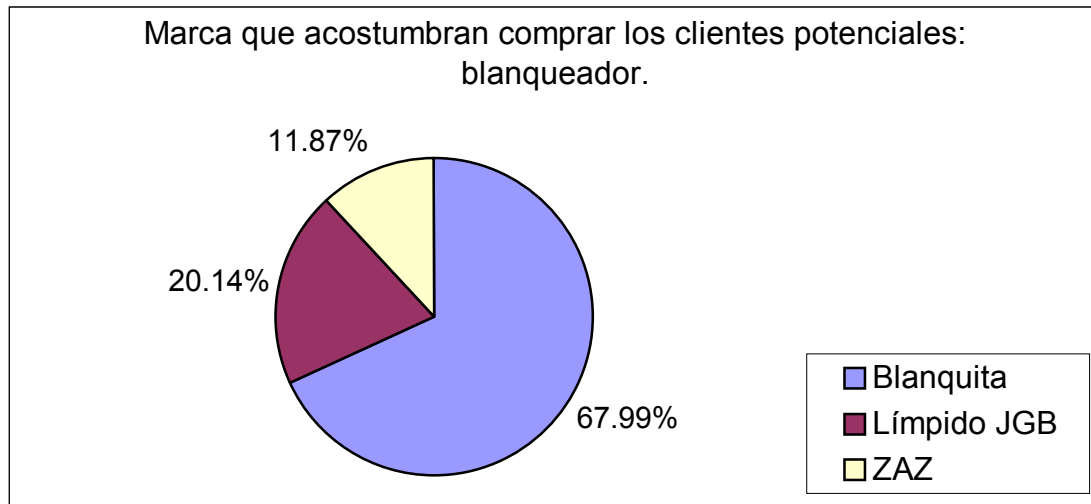


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: blanqueador.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de blanqueador son: Blanquita (67.99%), Límpido JGB (20.14%) y ZAZ (11.87%). (Véase Cuadro 57 y Figura 54).

Cuadro 57. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: blanqueador.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Blanquita	189	67.99
Límpido JGB	56	20.14
ZAZ	33	11.87
Total	278	100.00

Figura 54. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: blanqueador.

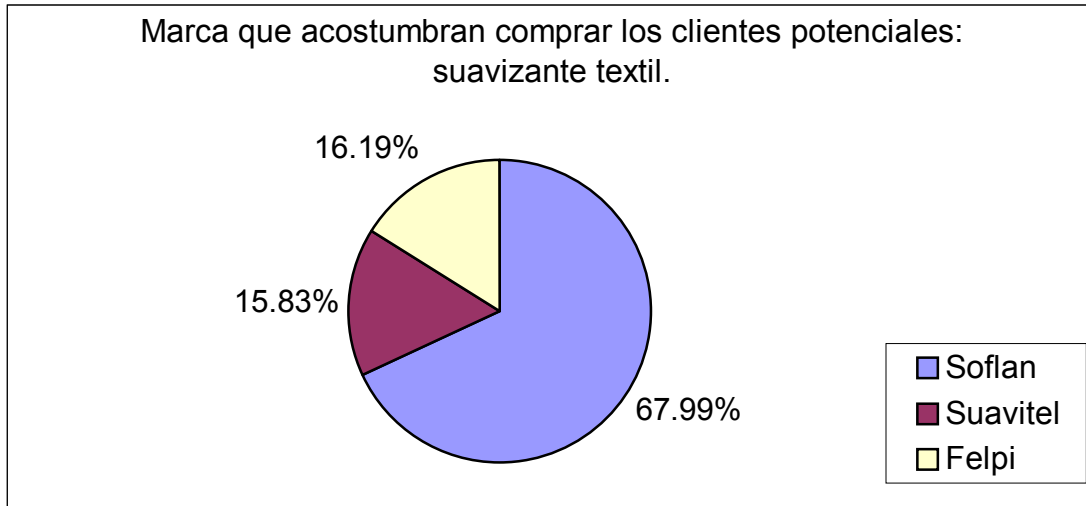


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: suavizante textil.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de suavizante textil son: Soflan (67.99%), Suavitel (15.83%) y Felpi (16.19%). (Véase Cuadro 58 y Figura 55).

Cuadro 58. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: suavizante textil.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Soflan	189	67.99
Suavitel	44	15.83
Felpi	45	16.19
Total	278	100.00

Figura 55. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: suavizante textil.

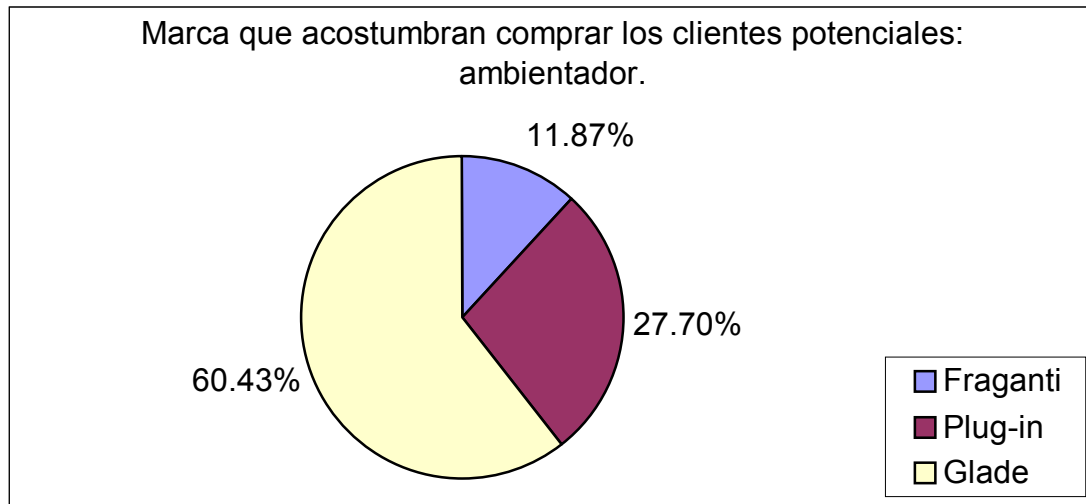


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: ambientador.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de ambientador son: Glade (60.43%), Plug-in (27.70%) y Fraganti (11.87%). (Véase Cuadro 59 y Figura 56).

Cuadro 59. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: ambientador.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Fraganti	33	11.87
Plug-in	77	27.70
Glade	168	60.43
Total	278	100.00

Figura 56. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: ambientador.

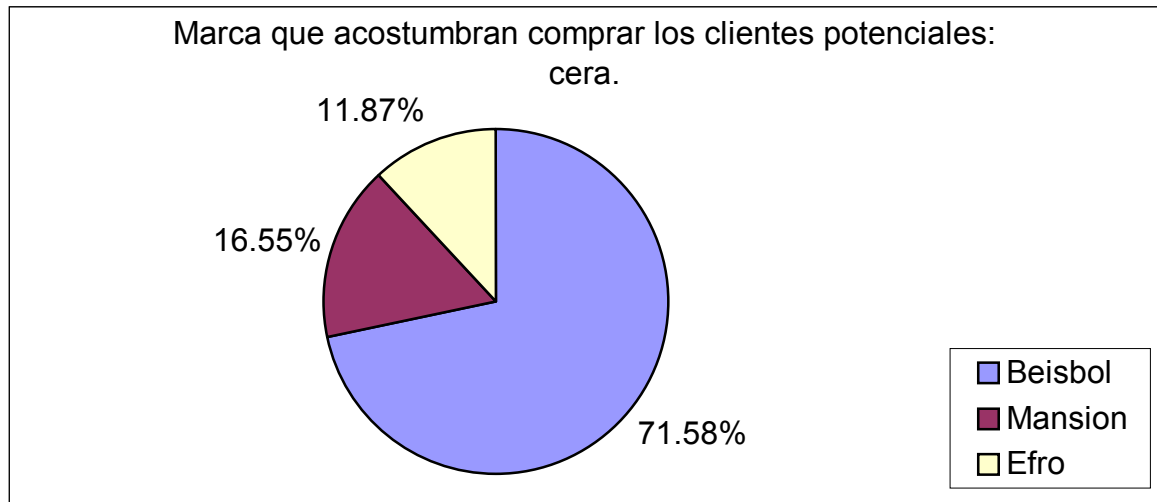


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: cera.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de cera son: Béisbol (71.58%), Mansión (16.55%) y Efro (11.87%). (Véase Cuadro 60 y Figura 57).

Cuadro 60. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: cera.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Beisbol	199	71.58
Mansión	46	16.55
Efro	33	11.87
Total	278	100.00

Figura 57. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: cera.

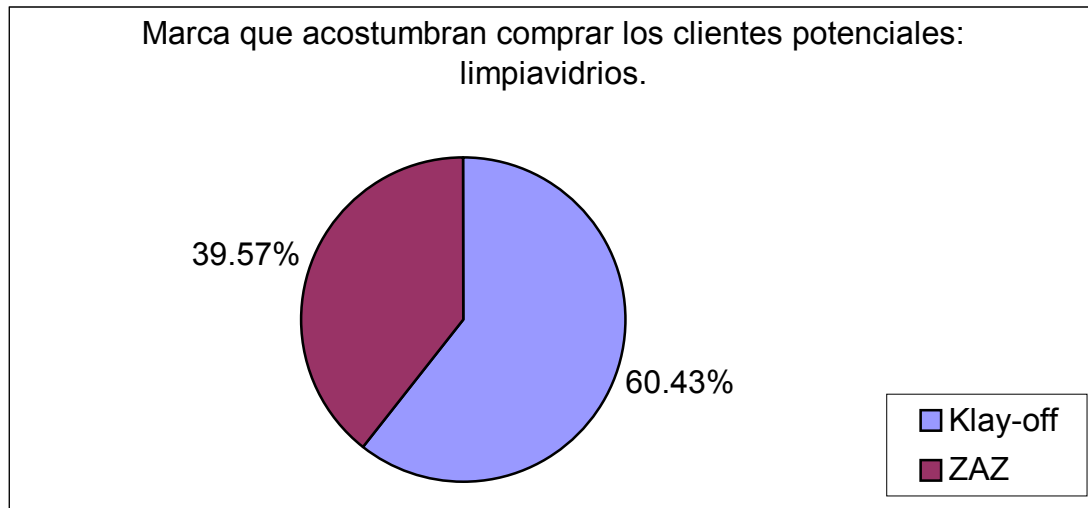


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: limpiavidrios.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de limpiavidrios son: Klay-off (60.43%) y ZAZ (39.57%). (Véase Cuadro 61 y Figura 58).

Cuadro 61. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: limpiavidrios.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Klay-off	168	60.43
ZAZ	110	39.57
Total	278	100.00

Figura 58. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: limpiavidrios.

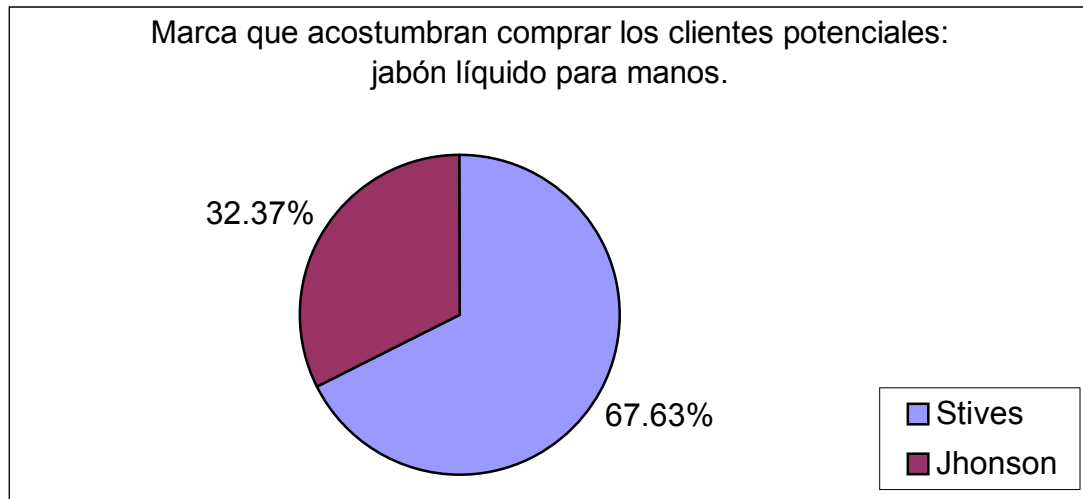


□ **Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: jabón líquido para manos.** De acuerdo con la mayoría de los clientes potenciales, las marcas preferidas de jabón líquido para manos son: Stives (67.63%) y Jhonson (32.37%). (Véase Cuadro 62 y Figura 59).

Cuadro 62. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: jabón líquido para manos.

Marca	Respuestas	Porcentaje (%)
Stives	188	67.63
Jhonson	90	32.37
Total	278	100.00

Figura 59. Marca que acostumbran comprar los clientes potenciales: jabón líquido para manos.



□ **Razones de los clientes potenciales de preferencia de dicha marca en especial.** Como se puede observar, las dos principales razones de preferencia de la marca son calidad y economía, de acuerdo con el total de los clientes potenciales (100.00%). Estos dos atributos deberán estar presentes en los productos de la empresa Quimishad Ltda., para lograr cautivar este mercado potencial. (Véase Cuadro 63 y Figura 60).

Cuadro 63. Razones de los clientes potenciales de preferencia de dicha marca en especial.

Razones	Respuestas	Porcentaje (%)
Calidad y economía	278	100.00
Total	278	100.00

Figura 60. Razones de los clientes potenciales de preferencia de dicha marca en especial.

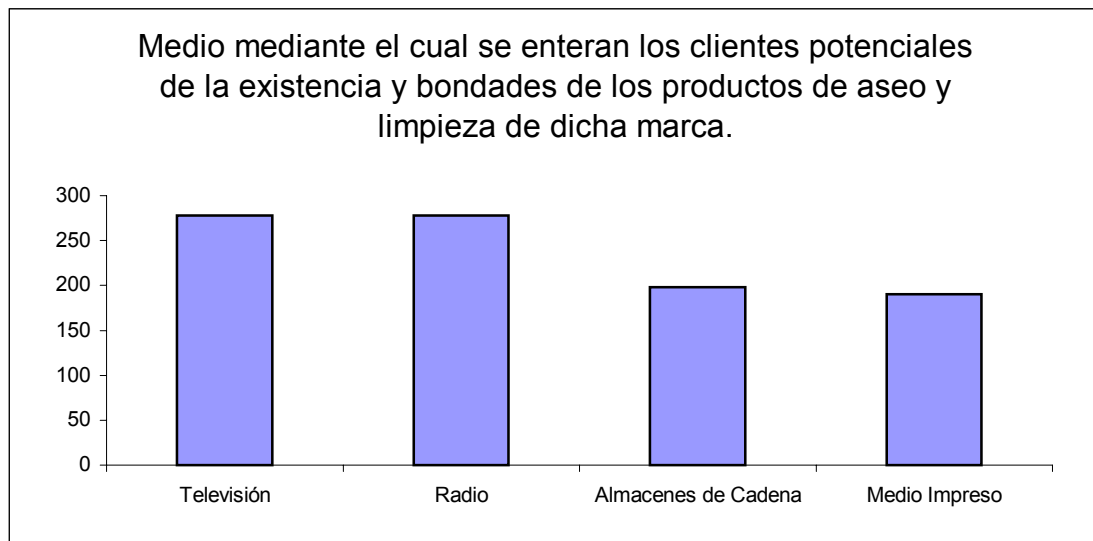


□ **Medio mediante el cual se enteran los clientes potenciales de la existencia y bondades de los productos de aseo y limpieza de dicha marca.** Las empresas referenciadas anteriormente por los clientes potenciales, realizan campañas publicitarias y de promoción en medios masivos de comunicación con cubrimiento a nivel nacional, como: televisión (100.00%), radio (100.00%), almacenes de cadena (71.22%) y medios impresos como prensa, afiches, entre otros (68.35%). Teniendo en cuenta el costo que esto implica, es necesario que la empresa Quimishad Ltda. cree mecanismos económicos de contacto directo que le permitan dar a conocer la empresa y sus productos. (Véase Cuadro 64 y Figura 61).

Cuadro 64. Medio mediante el cual se enteran los clientes potenciales de la existencia y bondades de los productos de aseo y limpieza de dicha marca.

Medio	Respuestas	Porcentaje (%)
Televisión	278	100.00
Radio	278	100.00
Almacenes de Cadena	198	71.22
Medio Impreso	190	68.35

Figura 61. Medio mediante el cual se enteran los clientes potenciales de la existencia y bondades de los productos de aseo y limpieza de dicha marca.

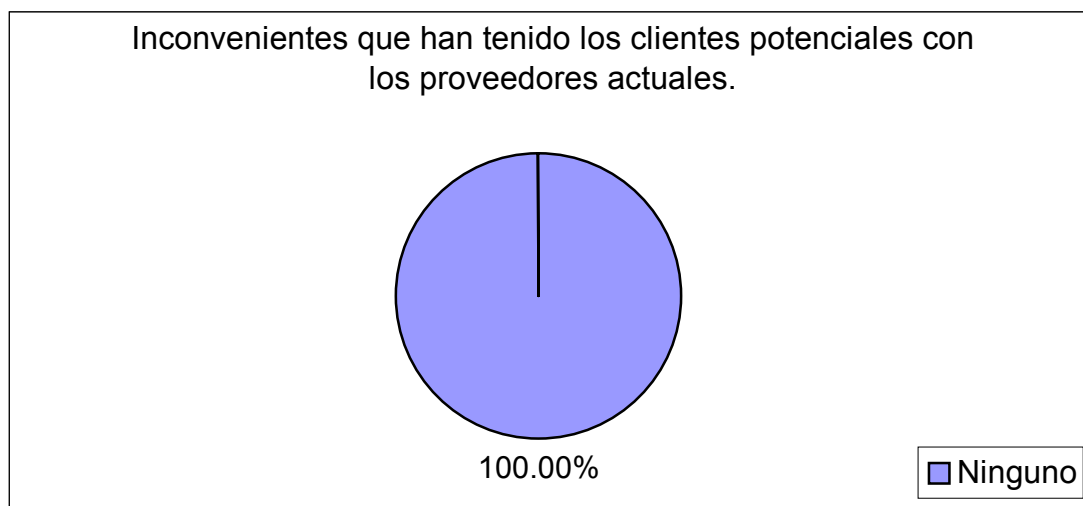


□ **Inconvenientes que han tenido los clientes potenciales con los proveedores actuales.** Los clientes potenciales no han tenido inconvenientes con su proveedor actual (100.00%). Lo que permite prever que están satisfechos con éste, razón por la cual la empresa Quimishad Ltda. requerirá de un mayor esfuerzo para captar este mercado. (Véase Cuadro 65 y Figura 62).

Cuadro 65. Inconvenientes que han tenido los clientes potenciales con los proveedores actuales.

Inconvenientes	Respuestas	Porcentaje (%)
Ninguno	278	100.00
Total	278	100.00

Figura 62. Inconvenientes que han tenido los clientes potenciales con los proveedores actuales.

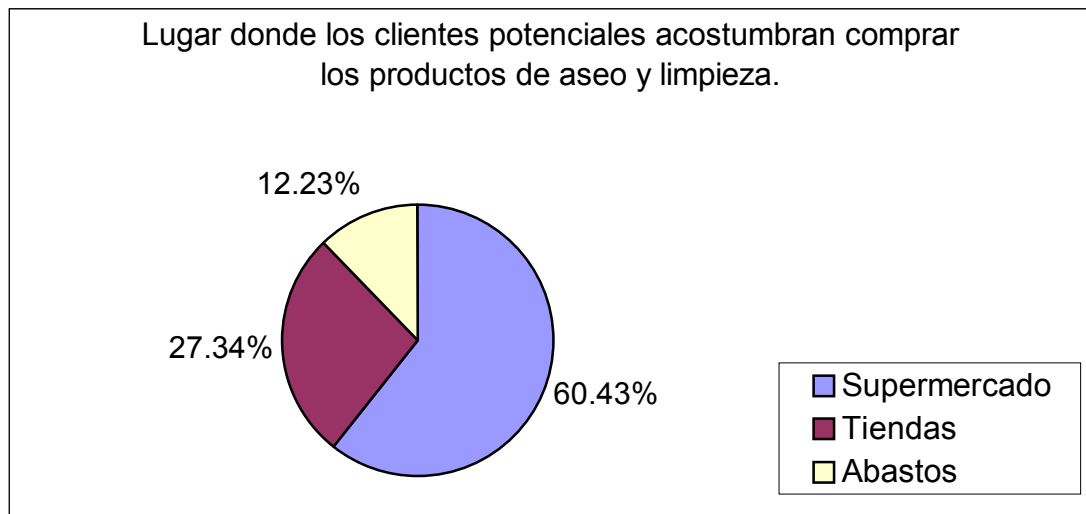


□ **Lugar donde los clientes potenciales acostumbran comprar los productos de aseo y limpieza.** Los clientes potenciales acostumbran a comprar estos productos generalmente en el supermercado (60.43%), aunque también hay algunos que lo hacen en la tienda (27.34) y otros en el abasto (12.23%). Esta información permite conocer los canales de comercialización que puede emplear la empresa Quimishad Ltda., asegurándose de encontrar demandantes en dicho lugar. (Véase Cuadro 66 y Figura 63).

Cuadro 66. Lugar donde los clientes potenciales acostumbran comprar los productos de aseo y limpieza.

Lugar	Respuestas	Porcentaje (%)
Supermercado	168	60.43
Tiendas	76	27.34
Abastos	34	12.23
Total	278	100.00

Figura 63. Lugar donde los clientes potenciales acostumbran comprar los productos de aseo y limpieza.

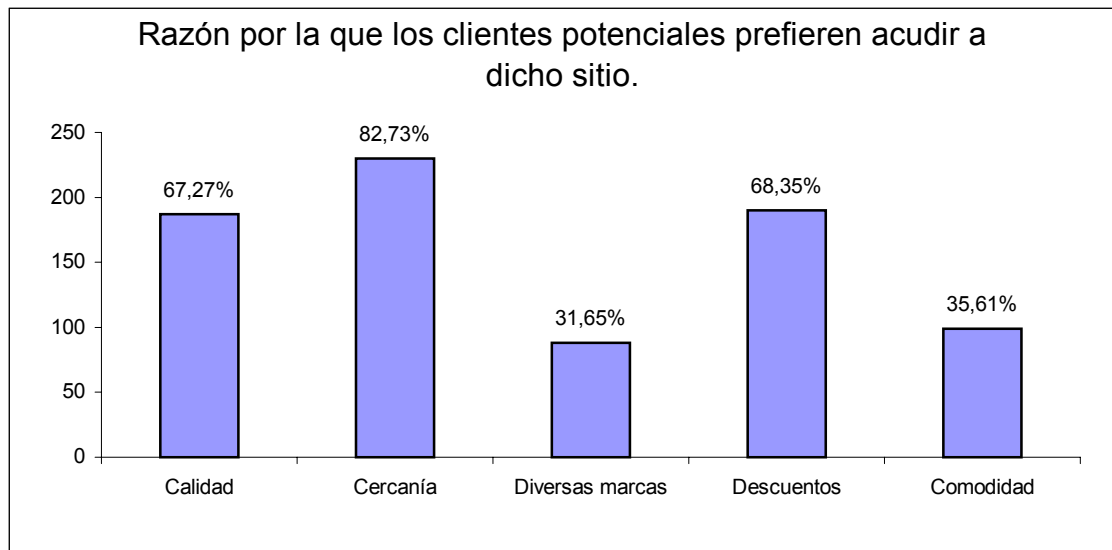


□ **Razón por la que los clientes potenciales prefieren acudir a dicho sitio.** Los clientes potenciales prefieren estos sitios de venta principalmente por: cercanía (82.73%), descuentos (68.35%), calidad (67.27%), comodidad (35.61%) y diversas marcas (31.65%). En tal sentido, la empresa Quimishad Ltda. tiene la posibilidad de insertar sus productos en estos lugares, con el fin de obtener una mayor participación en el mercado. (Véase Cuadro 67 y Figura 64).

Cuadro 67. Razón por la que los clientes potenciales prefieren acudir a dicho sitio.

Razón	Respuestas	Porcentaje (%)
Cercanía	230	82.73
Descuentos	190	68.35
Calidad	187	67.27
Comodidad	99	35.61
Diversas marcas	88	31.65

Figura 64. Razón por la que los clientes potenciales prefieren acudir a dicho sitio.



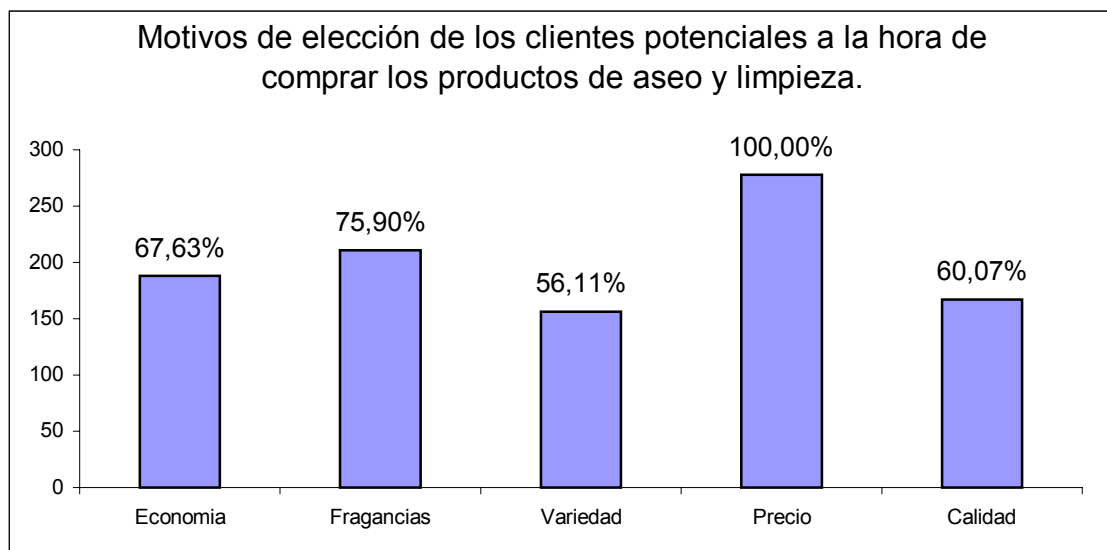
□ **Motivos de elección de los clientes potenciales a la hora de comprar los productos de aseo y limpieza.** El precio (100.00%), las fragancias (75.90%), la economía (67.63%), la calidad (60.07%) y la variedad (56.11%) son los factores que tienen mayor incidencia en la decisión de compra de los clientes potenciales. Estos factores deberán conformar los

atributos diferenciadores de los productos de la empresa Quimishad Ltda., buscando con ello desarrollar su ventaja diferencial y competitiva. (Véase Cuadro 68 y Figura 65).

Cuadro 68. Motivos de elección de los clientes potenciales a la hora de comprar los productos de aseo y limpieza.

Motivos	Respuestas	Porcentaje (%)
Precio	278	100.00
Fragancias	211	75.90
Economía	188	67.63
Calidad	167	60.07
Variedad	156	56.11

Figura 65. Motivos de elección de los clientes potenciales a la hora de comprar los productos de aseo y limpieza.

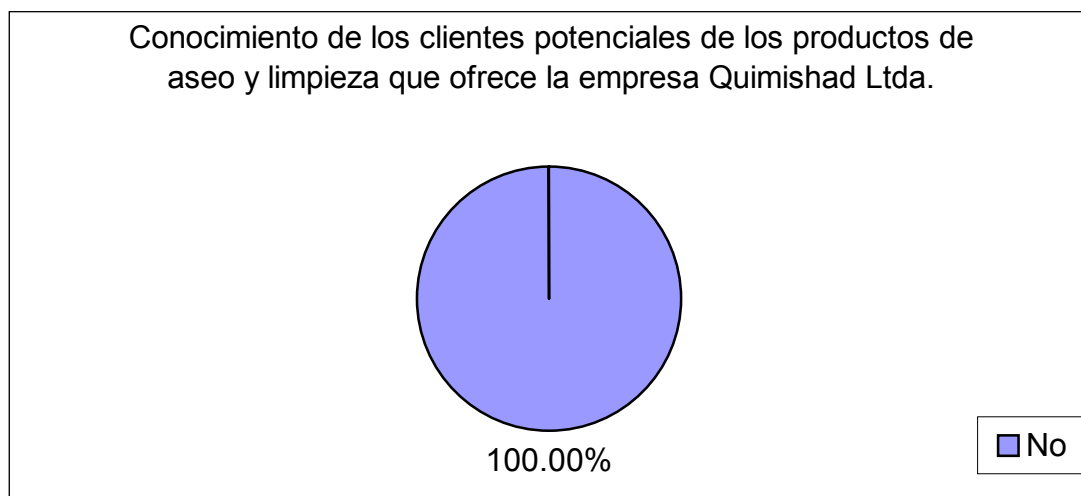


□ **Conocimiento de los clientes potenciales de los productos de aseo y limpieza que ofrece la empresa Quimishad Ltda.** Los clientes potenciales no conocen la empresa Quimishad Ltda. (100.00%). Esta situación se considera natural, teniendo en cuenta que la empresa no utiliza herramientas de publicidad y promoción. (Véase Cuadro 69 y Figura 66).

Cuadro 69. Conocimiento de los clientes potenciales de los productos de aseo y limpieza que ofrece la empresa Quimishad Ltda.

Conocimiento	Respuestas	Porcentaje (%)
No	278	100.00
Total	278	100.00

Figura 66. Conocimiento de los clientes potenciales de los productos de aseo y limpieza que ofrece la empresa Quimishad Ltda.



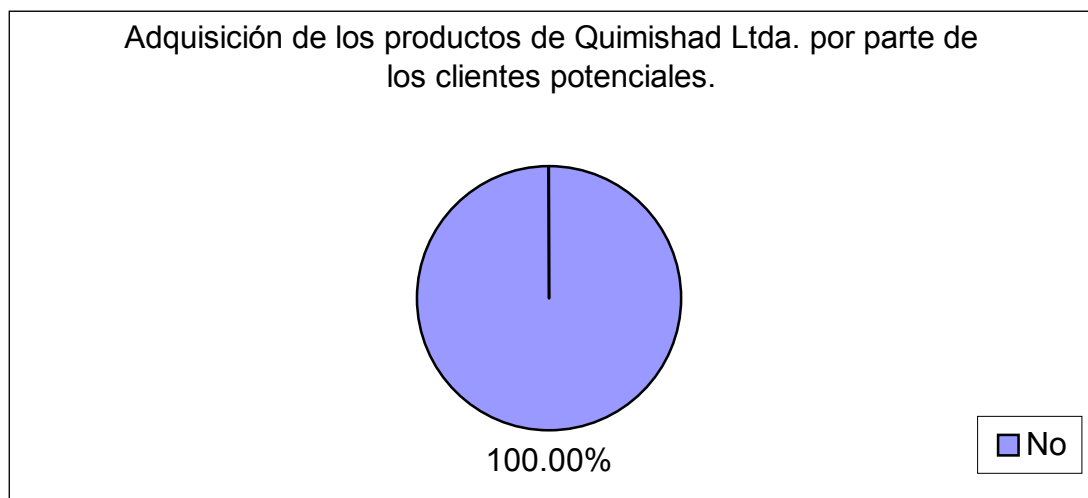
□ **Adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales.** Debido a que este cuestionario está dirigido a los clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda.; es decir, aquellos que

aunque necesitan los productos de aseo y limpieza no los adquieren de ésta, es lógico que no compren sus productos. (Véase Cuadro 70 y Figura 67).

Cuadro 70. Adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales.

Adquisición	Respuestas	Porcentaje (%)
No	278	100.00
Total	278	100.00

Figura 67. Adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales.

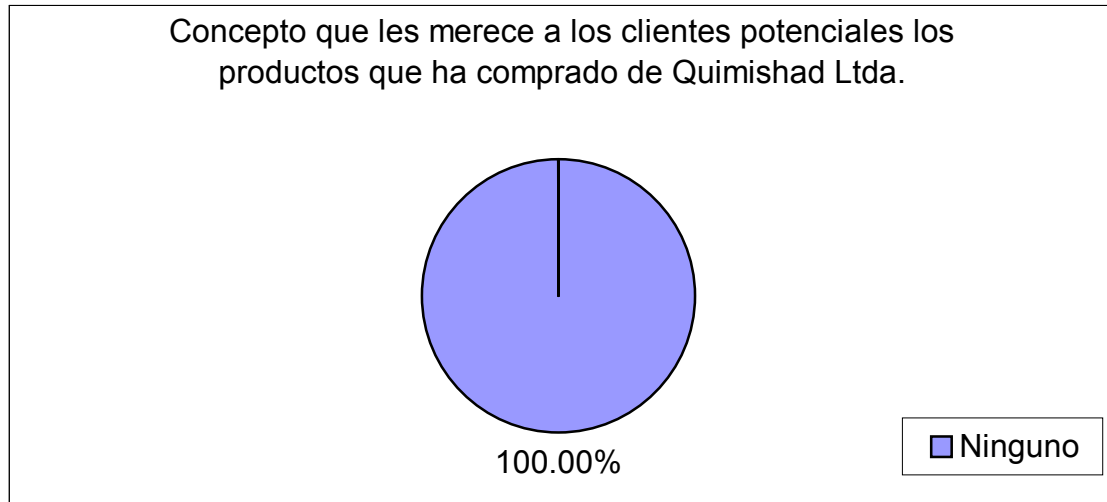


□ **Concepto que les merece a los clientes potenciales los productos que ha comprado de Quimishad Ltda.** Como una consecuencia de la situación anterior, los clientes potenciales de la empresa Quimishad Ltda. no emiten ningún concepto sobre sus productos, ya que no los conocen y no los han comprado. (Véase Cuadro 71 y Figura 68).

Cuadro 71. Concepto que les merece a los clientes potenciales los productos que ha comprado de Quimishad Ltda.

Concepto	Respuestas	Porcentaje (%)
Ninguno	278	100.00
Total	278	100.00

Figura 68. Concepto que les merece a los clientes potenciales los productos que ha comprado de Quimishad Ltda.

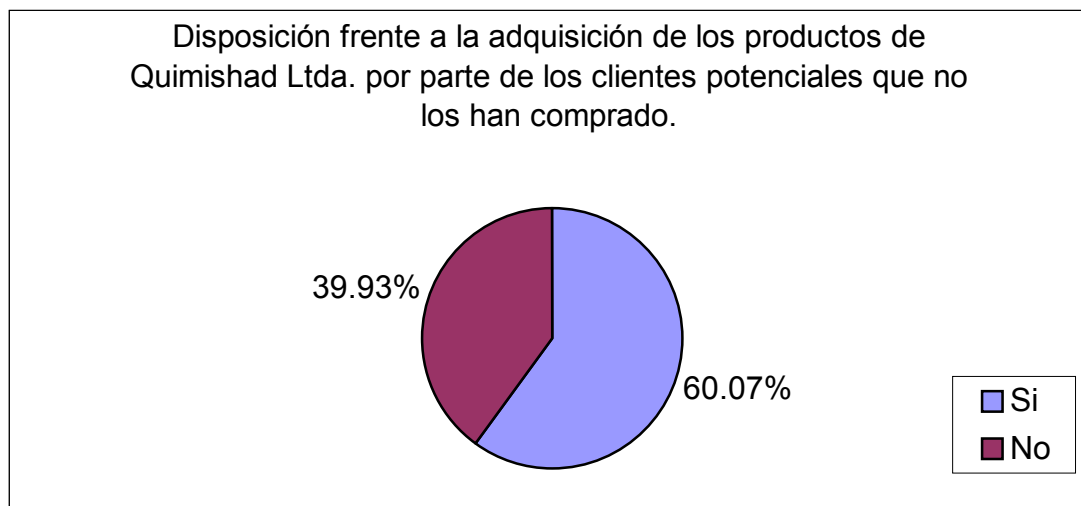


□ **Disposición frente a la adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales que no los han comprado.** El 60.07% de los clientes potenciales manifiestan una disposición positiva hacia la compra de productos de la empresa Quimishad Ltda., lo que hace pensar que no son clientes fieles a su proveedor actual y tienen alguna insatisfacción, razón por la cual estarían dispuestos a comprar los productos de la empresa Quimishad Ltda., conformando un segmento atractivo para la empresa. (Véase Cuadro 72 y Figura 69).

Cuadro 72. Disposición frente a la adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales que no los han comprado.

Disposición	Respuestas	Porcentaje (%)
Si	167	60.07
No	111	39.93
Total	278	100.00

Figura 69. Disposición frente a la adquisición de los productos de Quimishad Ltda. por parte de los clientes potenciales que no los han comprado.



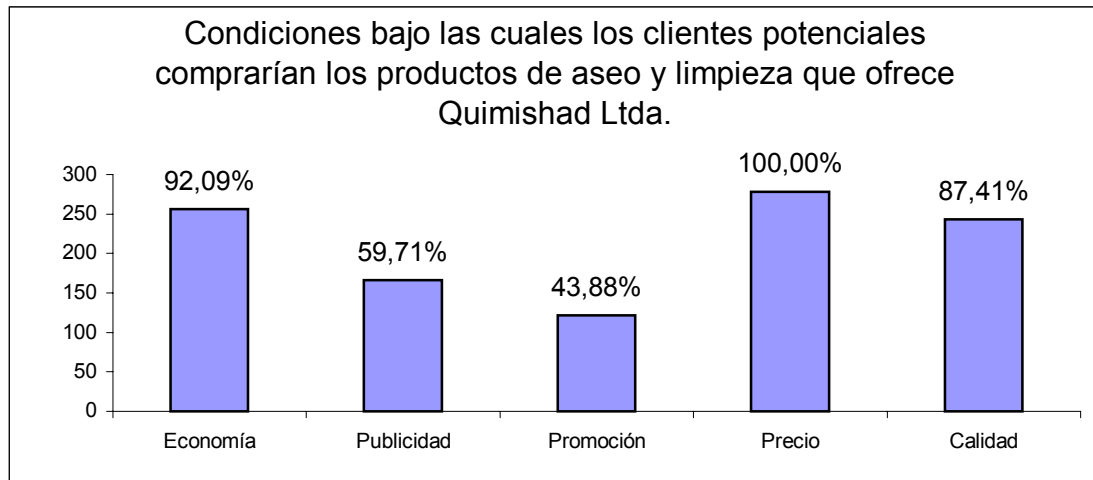
□ **Condiciones bajo las cuales los clientes potenciales comprarían los productos de aseo y limpieza que ofrece Quimishad Ltda.** Los clientes potenciales estarían dispuestos a comprar los productos de la empresa Quimishad Ltda., siempre y cuando estos tengan un precio atractivo (100.00%), sean económicos (92.09%), tengan calidad (87.41%), sean dados a conocer con publicidad en medios masivos de comunicación (59.71%) y con estrategias de promoción (43.88%). Esta información ratifica los

atributos diferenciales que debe poseer los productos de la empresa. (Véase Cuadro 73 y Figura 70).

Cuadro 73. Condiciones bajo las cuales los clientes potenciales comprarían los productos de aseo y limpieza que ofrece Quimishad Ltda.

Condiciones	Respuestas	Porcentaje (%)
Precio	278	100.00
Economía	256	92.09
Calidad	243	87.41
Publicidad	166	59.71
Promoción	122	43.88

Figura 70. Condiciones bajo las cuales los clientes potenciales comprarían los productos de aseo y limpieza que ofrece Quimishad Ltda.



3.3 MATRIZ DE PRIORIZACION

Con base en la información recolectada en el diagnóstico de Quimishad Ltda., se evidencian una serie de situaciones que favorecen y perjudican a la empresa. Sin embargo, para tomar decisiones frente a la situación actual de

la empresa es necesario identificar los aspectos positivos y negativos que posee la empresa, para lo cual se elabora una matriz de priorización, con el fin de reconocer las áreas que más requieren mejoras y darle una secuencia lógica que traiga consigo beneficios colaterales para toda la empresa.

La aplicación de la matriz de priorización se desarrolla en forma objetiva y cuidadosa, con base en los resultados en cada una de las áreas claves presentados en el diagnóstico de Quimishad Ltda., ya que la buena evolución de este diagnóstico interno valida el conocimiento de la empresa frente al entorno y la competencia.

El manejo analítico de la matriz de priorización, suministra bases para analizar y evaluar los problemas y ventajas que relacionan las áreas fundamentales de la empresa y tomar decisiones acertadas.

Las autoras del proyecto realizaron la matriz de priorización utilizando el siguiente proceso:

- Reunión del equipo de trabajo conformado por los empleados de Quimishad Ltda. y las autoras del proyecto.
- Selección de los factores o capacidades analizados en el diagnóstico de cada área clave del negocio.
- Agrupar por áreas claves del negocio: gerencial, comercial, producción, aseguramiento de la calidad, talento humano, financiera y contable, gestión ambiental y sistemas de información.
- Empleo de lluvia de ideas para calificar los aspectos de la empresa como problemas y ventajas.

Las autoras del proyecto elaboran la matriz de priorización que muestra los problemas y ventajas de Quimishad Ltda., teniendo en cuenta las áreas claves del negocio (Véase Cuadro 74).

Cuadro 74. Matriz de priorización.

Calificación	Problema	Ventaja
Área		
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adolece de pensamiento estratégico y planeación. <input type="checkbox"/> Carece de cultura corporativa formal. <input type="checkbox"/> No posee políticas, metas ni planes de acción. <input type="checkbox"/> Le falta un diagnóstico empresarial. <input type="checkbox"/> No cuenta con planes de contingencia. <input type="checkbox"/> Requiere de presupuesto. <input type="checkbox"/> No tiene mecanismos de evaluación y control. <input type="checkbox"/> Falta empoderamiento. <input type="checkbox"/> No se da feedback en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Posee espíritu emprendedor y positivo. <input type="checkbox"/> Cuenta con experiencia y conocimiento del sector. <input type="checkbox"/> Se han identificado áreas con falencias. <input type="checkbox"/> Se hace investigación de cambios en el macroambiente. <input type="checkbox"/> El estilo administrativo escucha las sugerencias. <input type="checkbox"/> La comunicación es verbal directa.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta un portafolio de productos impreso. <input type="checkbox"/> No se hacen pruebas para lanzamiento de productos. <input type="checkbox"/> No se utiliza publicidad y promoción. <input type="checkbox"/> No existe personal específico de relaciones públicas. <input type="checkbox"/> No se ha realizado investigación de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los clientes actuales están satisfechos. <input type="checkbox"/> La política de ventas es adecuada. <input type="checkbox"/> Se conocen los precios que rigen el mercado. <input type="checkbox"/> Los precios con similares a los de la competencia. <input type="checkbox"/> Se hace benchmarking con el público en general.

<p>Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se desconocen los clientes. <input type="checkbox"/> Falta personal especializado en ventas y servicio al cliente. <input type="checkbox"/> Requiere una base de datos de clientes. <input type="checkbox"/> La empresa no tiene contacto directo con el usuario final. <input type="checkbox"/> El mercado no ha sido cubierto. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El producto es de excelente calidad. <input type="checkbox"/> Se garantiza con el cambio total. <input type="checkbox"/> La distribución es masiva, con cobertura local en la ciudad.
<p>Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No existe descripción técnica y diagrama de proceso. <input type="checkbox"/> El equipo no es adecuado. <input type="checkbox"/> La tecnología es insuficiente. <input type="checkbox"/> La capacidad utilizada depende de pedidos y disponibilidad de materia prima. <input type="checkbox"/> Tiempo ocioso es considerable. <input type="checkbox"/> Carece de programa de mantenimiento preventivo. <input type="checkbox"/> No se utilizan formatos. <input type="checkbox"/> Requiere de programa de aprovisionamiento y compras. <input type="checkbox"/> El stock de seguridad se calcula visual y momentáneamente. <input type="checkbox"/> El sistema de almacenamiento es impropio. <input type="checkbox"/> La empresa está mal localizada y distribuida. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El proceso es en línea y se hace sobre pedidos. <input type="checkbox"/> La investigación y desarrollo se hace constantemente. <input type="checkbox"/> Las compras se ejecutan según pedidos. <input type="checkbox"/> Se manejan niveles bajos de inventarios.
<p>Aseguramiento de la calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No hay un sistema de control de calidad de productos en proceso y producto terminado. <input type="checkbox"/> Se carece de registros. <input type="checkbox"/> Faltan mecanismos para medir el nivel de satisfacción de clientes. <input type="checkbox"/> Se requiere utilizar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los proveedores garantizan calidad de materias primas e insumos. <input type="checkbox"/> Se hace inspección visual siguiendo la fórmula del producto. <input type="checkbox"/> Se realiza telemercadeo.

	postventa.	
Talento humano	<input type="checkbox"/> El talento humano insuficiente. <input type="checkbox"/> No existe manual de funciones, perfil de cargo y reglamento interno de trabajo. <input type="checkbox"/> Falta estructura organizacional. <input type="checkbox"/> Carece de evaluación de desempeño. <input type="checkbox"/> Se requiere un programa de selección de personal, contratación, remuneración, prestaciones sociales y aportes parafiscales, programa de inducción y capacitación. <input type="checkbox"/> Hay una alta rotación del personal. <input type="checkbox"/> Falta un programa de motivación e incentivos. <input type="checkbox"/> El personal está desmotivado. <input type="checkbox"/> Se carece de trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> No se dota con elementos de protección personal.	<input type="checkbox"/> Se reconoce la mayor posición jerárquica: Gerente. <input type="checkbox"/> Se utilizan incentivos económicos. <input type="checkbox"/> Hay buenas relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> El ambiente de trabajo es de esfuerzo compartido. <input type="checkbox"/> No se presentan accidentes de trabajo. <input type="checkbox"/> Las instalaciones de la empresa son limpias y seguras.
Financiera y contable	<input type="checkbox"/> Carece de sistema de costos y contabilidad. <input type="checkbox"/> Se desconoce la posición económica de la empresa. <input type="checkbox"/> No hay planeación financiera. <input type="checkbox"/> No se sabe cual es la rentabilidad real de los productos. <input type="checkbox"/> Falta diligenciar la licencia ambiental, del INVIMA y de	<input type="checkbox"/> Se generan utilidades económicas. <input type="checkbox"/> La empresa está legalmente constituida y registrada.

	funcionamiento.	
Gestión ambiental	<input type="checkbox"/> No se tiene conciencia del impacto ambiental generado. <input type="checkbox"/> No hay políticas ni estrategias de mitigación del impacto. <input type="checkbox"/> Los empleados no están capacitados en el tema.	<input type="checkbox"/> Se hace la recolección de residuos sólidos y se entregan a la ruta del reciclaje del sector.
Sistemas de información	<input type="checkbox"/> No está formalmente diseñado el sistema de información. <input type="checkbox"/> Se desconocen las entradas de información. <input type="checkbox"/> No hay seguimiento del procesamiento de la información. <input type="checkbox"/> Las salidas de información no están estructuradas.	<input type="checkbox"/> La información fluye de manera verbal y directa, en todas las direcciones.

Esta matriz de priorización permite identificar los factores críticos que tienen impacto positivo o negativo sobre la empresa.

3.4 PROBLEMAS

Como se puede observar, Quimishad Ltda. tiene problemas en todas las áreas claves del negocio; sin embargo, con el fin de facilitar el diseño del plan de acción, los problemas son agrupados y priorizados con su correspondiente acción de mejora a realizar . (Véase Cuadro 75).

Cuadro 75. Problemas.

Area	Problema	Acción a realizar
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adolece de pensamiento estratégico y planeación. <input type="checkbox"/> Carece de cultura corporativa formal. <input type="checkbox"/> No posee políticas, metas ni planes de acción. <input type="checkbox"/> Le falta un diagnóstico empresarial. <input type="checkbox"/> No cuenta con planes de contingencia. <input type="checkbox"/> Requiere de presupuesto. <input type="checkbox"/> No tiene mecanismos de evaluación y control. <input type="checkbox"/> Falta empoderamiento. <input type="checkbox"/> No se da feedback en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar un diagnóstico empresarial. <input type="checkbox"/> Formular la visión, misión y principios corporativos. <input type="checkbox"/> Diseñar y aplicar los indicadores de gestión.

Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta un portafolio de productos impreso. <input type="checkbox"/> No se hacen pruebas para lanzamiento de productos. <input type="checkbox"/> No se utiliza publicidad y promoción. <input type="checkbox"/> No existe personal específico de relaciones públicas. <input type="checkbox"/> No se ha realizado investigación de mercados. <input type="checkbox"/> Se desconocen los clientes. <input type="checkbox"/> Falta personal especializado en ventas y servicio al cliente. <input type="checkbox"/> Requiere una base de datos de clientes. <input type="checkbox"/> La empresa no tiene contacto directo con el usuario final. <input type="checkbox"/> El mercado no ha sido cubierto. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar una investigación de mercados a los clientes actuales y el mercado potencial en Bucaramanga y su área metropolitana. <input type="checkbox"/> Contratar y capacitar al personal en temas relacionados con relaciones públicas, ventas y servicio al cliente. <input type="checkbox"/> Llevar a cabo una campaña de publicidad y promoción con medios masivos de comunicación. <input type="checkbox"/> Lanzar al mercado nuevos productos de la línea de aseo y limpieza.
------------------	--	--

<p style="text-align: center;">Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No existe descripción técnica y diagrama de proceso. <input type="checkbox"/> El equipo no es adecuado. <input type="checkbox"/> La tecnología es insuficiente. <input type="checkbox"/> La capacidad utilizada depende de pedidos y disponibilidad de materia prima. <input type="checkbox"/> Tiempo ocioso es considerable. <input type="checkbox"/> Carece de programa de mantenimiento preventivo. <input type="checkbox"/> No se utilizan formatos. <input type="checkbox"/> Requiere de programa de aprovisionamiento y compras. <input type="checkbox"/> El stock de seguridad se calcula visual y momentáneamente. <input type="checkbox"/> El sistema de almacenamiento es impropio. <input type="checkbox"/> La empresa está mal localizada y distribuida. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Localizar la empresa en un lugar apto y distribuir adecuadamente los recursos en el espacio. <input type="checkbox"/> Adquirir la maquinaria y tecnología adecuada. <input type="checkbox"/> Diseñar un programa de mantenimiento preventivo con formatos para consignar las observaciones. <input type="checkbox"/> Elaborar la descripción técnica y el diagrama de proceso productivo.
--	---	---

<p style="text-align: center;">Aseguramiento de la calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No hay un sistema de control de calidad de productos en proceso y producto terminado. <input type="checkbox"/> Se carece de registros. <input type="checkbox"/> Faltan mecanismos para medir el nivel de satisfacción de clientes. <input type="checkbox"/> Se requiere utilizar el servicio postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseñar un sistema de control de calidad de materias primas, proceso y producto terminado, empleando formatos para hacer registros. <input type="checkbox"/> Realizar encuesta de satisfacción a clientes. <input type="checkbox"/> Instalar un buzón de sugerencias, quejas y reclamos. <input type="checkbox"/> Diseñar el servicio de postventa.
---	---	---

<p style="text-align: center;">Talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El talento humano insuficiente. <input type="checkbox"/> No existe manual de funciones, perfil de cargo y reglamento interno de trabajo. <input type="checkbox"/> Falta estructura organizacional. <input type="checkbox"/> Carece de evaluación de desempeño. <input type="checkbox"/> Se requiere un programa de selección de personal, contratación, remuneración, prestaciones sociales y aportes parafiscales, programa de inducción y capacitación. <input type="checkbox"/> Hay una alta rotación del personal. <input type="checkbox"/> Falta un programa de motivación e incentivos. <input type="checkbox"/> El personal está desmotivado. <input type="checkbox"/> Se carece de trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> No se dota con elementos de protección personal. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formular políticas de personal. <input type="checkbox"/> Elaborar el manual de funciones, perfil de cargo y reglamento interno de trabajo. <input type="checkbox"/> Diseñar la estructura organizacional de la empresa. <input type="checkbox"/> Adquirir los elementos de protección personal y exigir su uso.
--	---	---

<p>Financiera y contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Carece de sistema de costos y contabilidad. <input type="checkbox"/> Se desconoce la posición económica de la empresa. <input type="checkbox"/> No hay planeación financiera. <input type="checkbox"/> No se sabe cual es la rentabilidad real de los productos. <input type="checkbox"/> Falta diligenciar la licencia ambiental, del INVIMA y de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseñar una estructura de costos y contabilidad. <input type="checkbox"/> Tramitar la licencia ante el Ministerio del Medio Ambiente, el INVIMA y la Alcaldía Municipal.
<p>Gestión ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No se tiene conciencia del impacto ambiental generado. <input type="checkbox"/> No hay políticas ni estrategias de mitigación del impacto. <input type="checkbox"/> Los empleados no están capacitados en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificar el impacto ambiental generado por la empresa. <input type="checkbox"/> Diseñar medidas de manejo para mitigar el impacto. <input type="checkbox"/> Capacitar a los empleados en temas ambientales.
<p>Sistemas de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No está formalmente diseñado el sistema de información. <input type="checkbox"/> Se desconocen las entradas de información. <input type="checkbox"/> No hay seguimiento del procesamiento de la información. <input type="checkbox"/> Las salidas de información no están estructuradas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizar y actualizar en formatos la información de clientes, proveedores y competencia.

3.5 OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de las acciones a realizar. Los objetivos se definen como los resultados a corto plazo que se proyecta lograr mediante la misión básica de Quimishad Ltda., éstos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las área claves de la empresa.

Los objetivos planteados para Quimishad Ltda. en el 2.004 (corto plazo) son:

□ Organización.

Reorganizar la empresa desde el punto de vista técnico, reubicándola y distribuyendo los recursos necesarios, de manera que se optimice el proceso productivo.

Diseñar un proceso productivo que permita conseguir liderazgo en tecnología de producción de los productos y prestación de servicio al cliente, disminuyendo en un 10% el tiempo ocioso y contando con información actualizada de todos los clientes actuales, proveedores y competidores.

Estructurar el área gerencial, comercial, de producción, de la calidad, del talento humano, financiera y contable, gestión ambiental y sistemas de información de la empresa, para obtener un incremento en la utilidad neta del 10%.

□ **Fortalecimiento.**

Lograr la participación de todo el talento humano en la mejora continua de la empresa, con identidad, compromiso y sentido de pertenencia.

Lograr liderazgo en cuanto a la calidad de los productos y el servicio al cliente, entendiéndose por calidad la satisfacción de todas las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos a través de la obtención de cero sugerencias, quejas y reclamos.

□ **Competitividad.**

Lograr un crecimiento en ventas del 20% en Bucaramanga y su área metropolitana.

Aumentar en un 10% la base de clientes actuales en Bucaramanga y su área metropolitana.

Realizar una expansión geográfica a 4 ciudades de Colombia.

Lanzar al mercado un nuevo producto de la línea de aseo y limpieza.

3.6 METAS

La palabra meta (de un año o menos) es el punto de referencia o aspiraciones que la empresa debe lograr, con el fin de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Ellas deben ser mensurables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias; se fijan a nivel empresarial en términos de logros de las áreas claves del negocio.

Las metas deben ser compatibles con los valores de los empleados, apoyadas por políticas claras, haciéndose necesario enlazar recompensas y sanciones con las metas esperadas, pues así tanto la dirección como los empleados enfocarán sus esfuerzos de manera que los conduzcan al logro de las metas, sólo como un medio para llevar a cabo con éxito la ejecución de las acciones y así lograr los objetivos planteados inicialmente.

Las metas formuladas para Quimishad Ltda. durante el 2.004 son:

□ **Organización.**

Aplicar el método de puntos para seleccionar la mejor ubicación para la empresa, durante el primer mes del año 2.004.

Distribuir los recursos físicos, humanos e insumos empleados en la planta, en el segundo mes del año 2.004.

Cotizar y comprar el equipo y tecnología necesaria para desarrollar el proceso, durante el primer mes del año 2.004.

Diligenciar el formato y aplicar el mantenimiento preventivo diariamente.

Disminuir en un 2,5% el tiempo ocioso, durante el primer trimestre del año 2.004.

Diligenciar y actualizar la información de todos los clientes, proveedores y competidores de la empresa, durante el primer trimestre del año 2.004.

Cotizar y comprar los elementos de protección personal requeridos, durante el primer trimestre del año 2.004.

□ **Fortalecimiento.**

Obtener un incremento en la utilidad neta del 2,5%, durante el primer trimestre del año 2.004.

Formular, socializar y comprometer al talento humano con la visión, misión y los objetivos corporativos de la empresa, durante el primer trimestre del año 2.004.

Programar y realizar una acción de formación o capacitación en cada trimestre del año 2.004.

Obtener cero sugerencias, quejas y reclamos con respecto al producto vendido, durante el primer trimestre del año 2.004.

□ **Competitividad.**

Lograr un crecimiento en ventas del 5% en Bucaramanga y su área metropolitana, durante el primer trimestre del año 2.004.

Aumentar en un 2,5% la base de clientes actuales en Bucaramanga y su área metropolitana, durante el primer trimestre del año 2.004.

Realizar una expansión geográfica a 1 ciudad de Colombia, durante el primer trimestre del año 2.004.

Lanzar al mercado un nuevo producto de la línea de aseo y limpieza, durante el primer semestre del año 2.004.

3.7 POLITICAS

Las políticas son consideradas como la forma por medio de la cual, las metas fijadas van a lograrse. Son guías, que facilitan la toma de decisiones. Son establecidas para situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas se fijan para aplicarse a toda la empresa. Son importantes en la medida que permiten mejorar el proceso, para la ejecución de estrategias.

Para que una acción tenga efecto se requiere una labor continua, día tras día; para ello, es necesario fijar políticas que puedan resolver estos problemas recurrentes y guiar la ejecución de las acciones.

El término política se refiere a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas; ellas determinan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que se puede o no se puede hacer para lograr las metas y los objetivos de la empresa.

Las políticas fijadas para Quimishad Ltda. son las siguientes:

- Permanecer alertas a cualquier cambio que se dé en el entorno, en cuanto a productos, precios, canales de distribución, publicidad y promoción, para discutirlo con el equipo de trabajo.

- Realizar reuniones del equipo de trabajo cada tres meses.

- Evaluar el conocimiento que tienen los empleados de la visión, misión y principios corporativos, así como al coherencia con sus actos dentro de la empresa.

- Tomar acciones correctivas cuando se presenten inconveniente en el cálculo de los indicadores de gestión.
- Actualizar la información de la base de datos de clientes, proveedores y competencia.
- Gestionar convenios de capacitación trimestral con el SENA, en temas relacionados con la producción, administración y ventas.
- Contratar personal que cumpla con las especificaciones o perfil de cargo.
- Sancionar al personal que no cumpla las funciones de su cargo.
- Todos los empleados de la empresa deberán realizar actividades de ventas.
- La labor de ventas deberá apoyarse en las herramientas de publicidad y promoción.
- Realizar campañas de publicidad y promoción para posicionar la marca, incentivar el consumo y dar a conocer la empresa.
- Mantener en perfecto estado de limpieza y orden las instalaciones de la empresa.
- Realizar mantenimiento preventivo a la los recursos físicos de la empresa.

- Seguir las etapas básicas del proceso en la elaboración de los productos.
- Obtener cero desperdicios de materias primas e insumos.
- Verificar la calidad de las materias primas entregadas por el proveedor.
- Inspeccionar la calidad de las operaciones del proceso productivo.
- Aplicar pruebas de desempeño en vivo del producto elaborado.
- Consignar la información generada en el ejercicio de la empresa en los formatos diseñados para tal fin.
- Aplicar la encuesta de satisfacción al cliente cada vez que se realice una venta.
- Revisar semanalmente el buzón de sugerencias, quejas y reclamos.
- Realizar el servicio postventa a los clientes de la empresa, vía telefónica y semanalmente.
- Exigir el uso de los elementos de protección personal a los empleados que así lo requieran.
- Calcular los indicadores de gestión y tomar las medidas correctivas necesarias.

3.8 ACCIONES

Quimishad Ltda. debe tratar de llevar a cabo acciones que le permitan obtener beneficios de las ventajas, con el fin de mitigar los problemas actuales.

Al formular las acciones es importante maximizar los aspectos positivos y minimizar los aspectos negativos. Por tal razón es importante, identificar en forma precisa los puntos fuertes principales y la vulnerabilidad crítica de la empresa.

Los puntos fuertes de la empresa constituyen un recurso para el crecimiento y diversificación, se enfocan principalmente en la experiencia de producir y comercializar productos para el aseo y limpieza con un excelente servicio al cliente.

La acción es un modelo o patrón de decisiones que determina y revela los objetivos y propósitos. Conjuntamente con las políticas y los planes se logran las metas; sin embargo, es necesario definir el segmento del negocio al que aspira; establecer la organización económica, financiera y humana; definir la derivación de los aportes económicos y no económicos que proyecta para el propietario de la empresa, los empleados, los clientes y la comunidad en general.

Las acciones a realizar en cada área clave del negocio son las siguientes:

Area gerencial:

- Realizar un diagnóstico empresarial para conocer los aspectos positivos y negativos que posee la empresa, base para el diseño de un plan de mejora.
- Formular la visión, misión y principios corporativos, teniendo en cuenta los elementos básicos que deben contener y el objeto social de la empresa, con el fin de mostrar una imagen corporativa formal.
- Diseñar y aplicar los indicadores de gestión, para determinar posibles inconvenientes y realizar los correctivos requeridos.

Area de comercial:

- Realizar una investigación de mercados a los clientes actuales y el mercado potencial en Bucaramanga y su área metropolitana, para conocer las necesidades y expectativas insatisfechas, con el fin de diseñar estrategias de producto, precio, canales de comercialización, publicidad y promoción que permitan aumentar la base de clientes de la empresa.
- Contratar y capacitar al personal en temas afines a las relaciones públicas, ventas y servicio al cliente, para dotar al talento humano de habilidades que propicien la fidelidad de los clientes actuales y faciliten el proceso de consecución de clientes nuevos.
- Llevar a cabo una campaña de publicidad y promoción con medios masivos de comunicación, para dar a conocer y facilitar el posicionamiento del producto y la empresa en el mercado objetivo.

- Lanzar al mercado nuevos productos de la línea de aseo y limpieza, para captar nuevos segmentos del mercado y superar las necesidades y expectativas insatisfechas.

Area de producción:

- Localizar la empresa en un lugar apto, que permita desarrollar su objeto social y lograr un mayor acceso al mercado cautivo.
- Distribuir adecuadamente los recursos físicos, humanos e insumos, en el espacio escogido, con el fin de minimizar operaciones, desplazamientos, agotamiento y tiempo ocioso.
- Adquirir el equipo y tecnología adecuada, para cubrir las necesidades del proceso productivo, haciéndolo de la manera más efectiva y productiva posible.
- Diseñar un programa de mantenimiento preventivo de los recursos físicos disponibles, con formatos que permitan controlar la ejecución de esta actividad y consignar las observaciones realizadas en el proceso.
- Elaborar la descripción técnica y el diagrama de proceso productivo, identificando las operaciones, inspecciones, transportes, demoras y almacenamiento requeridos; así como, el tiempo estimado del proceso.

Area de aseguramiento de la calidad:

- Diseñar un sistema de control de calidad de materias primas, proceso y producto terminado, empleando formatos para hacer registros, logrando con ello una mayor satisfacción del cliente.
- Realizar la encuesta de satisfacción a clientes, para obtener información de primera mano que permita evaluar las actividades realizadas y sirva de base para la toma de decisiones de mejora.
- Instalar un buzón de sugerencias, quejas y reclamos, para recopilar información actualizada del público en general, con el fin de llevar a cabo actividades en pro de un mejor desempeño de la empresa.
- Diseñar el servicio de postventa, con el fin de hacerle seguimiento al nivel de satisfacción del cliente y confirmar pedidos posteriores.

Area del talento humano:

- Formular políticas de personal, en cuanto al proceso de selección de candidatos, la contratación y remuneración de empleados.
- Elaborar el manual de funciones, perfil de cargo y reglamento interno de trabajo, para direccionar las acciones de la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa, para identificar los niveles de responsabilidad y autoridad de cada cargo.
- Adquirir los elementos de protección personal y exigir su uso, para evitar enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, mejorando el ambiente laboral.

Area financiera y contable:

- Diseñar una estructura de costos y contabilidad, determinando los costos de producción y los gastos de administración y ventas, para fijar un precio de venta que cubra dichos egresos y deje un margen de utilidad.
- Tramitar la licencia ante el Ministerio del Medio Ambiente, el INVIMA y la Alcaldía Municipal, con el fin de cumplir con las exigencias establecidas por las entidades que rigen el comportamiento de la empresa y proyectar una imagen de empresa segura, seria y responsable.

Area de gestión ambiental:

- Identificar el impacto ambiental generado por la empresa, teniendo en cuenta la generación de residuos sólidos, líquidos y gaseosos que se den en el proceso productivo.
- Diseñar medidas que permitan mitigar el impacto ambiental, buscando con ello que la empresa sea ecoeficiente y amigable con el medio ambiente.
- Capacitar a los empleados en temas ambientales, para crear una conciencia de preservación del medio ambiente natural, con el fin de que exista una verdadera cultura y compromiso.

Area de sistemas de información:

- Organizar y actualizar la información de clientes, proveedores y la competencia, en formatos que permitan consignar datos que faciliten realizar

las labores de mercadeo, venta y postventa; así como, lo relacionado con las compras y el diseño de estrategias competitivas.

4. PLAN DE ACCION

El plan de acción comprende las operaciones que se deben ejecutar en cada una de las áreas para concretar las acciones (Véase Cuadro 76).

Después de la formulación y aprobación de las metas, políticas y acciones por parte del equipo de trabajo, se procede a la asignación de recursos. Este proceso se realiza de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas.

Para realizar la asignación de estos recursos se hace un enfoque sistemático que permita distribuir los recursos disponibles y asegurar así el desarrollo efectivo de las acciones, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- Desarrollar un inventario de los recursos de cada área clave del negocio.
- Solicitar los recursos.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada área clave del negocio.

Cuadro 76. Plan de acción.

Acciones	Responsables	Tiempo	Inversión	Indicadores	Seguimiento
<p>Area gerencial:</p> <p>Realizar un diagnóstico empresarial.</p> <p>Formular la visión, misión y principios corporativos.</p>	<p>Autores del proyecto.</p> <p>Todos los empleados de la empresa.</p>	<p>6 meses.</p>	<p>Gastos de papelería \$50.000</p>	<p>Indices de actividad administrativa.</p>	<p>Trimestral</p>
<p>Area comercial:</p> <p>Realizar una investigación de mercados a los clientes actuales y el mercado potencial en Bucaramanga y su área metropolitana.</p> <p>Contratar y capacitar al personal en temas relacionados con relaciones públicas, ventas y servicio al cliente.</p> <p>Llevar a cabo una campaña de publicidad y promoción con medios masivos de comunicación.</p> <p>Lanzar al mercado nuevos productos de la línea de aseo y limpieza.</p>	<p>Autores del proyecto.</p> <p>Gerente.</p> <p>Publicista.</p>	<p>1 año</p>	<p>Gastos de papelería \$50.000</p> <p>Salario al mes del empleado contratado \$332.000 (SMLV 2.003)</p> <p>Campaña de publicidad y promoción \$2.217.400</p>	<p>Indices de eficacia.</p>	<p>Trimestral</p>

<p>Area de producción:</p> <p>Localizar la empresa en un lugar apto y distribuir adecuadamente los recursos en el espacio.</p> <p>Adquirir la maquinaria y tecnología adecuada.</p> <p>Diseñar un programa de mantenimiento preventivo con formatos para consignar las observaciones.</p> <p>Elaborar la descripción técnica y el diagrama de proceso productivo.</p>	<p>Autores del proyecto.</p> <p>Gerente.</p>	<p>1 año</p>	<p>Gastos de papelería: \$50.000</p> <p>Arriendo al mes de instalaciones \$450.000</p> <p>Adecuaciones locativas \$250.000</p> <p>Muebles y enseres \$307.980</p>	<p>Indices de equidad.</p>	<p>Trimestral</p>
<p>Area de aseguramiento de la calidad:</p> <p>Diseñar un sistema de control de calidad de materias primas, proceso y producto terminado, empleando formatos para hacer registros.</p>	<p>Autores del proyecto.</p> <p>Todos los empleados de la empresa.</p>	<p>6 meses.</p>	<p>Gastos de papelería: \$50.000</p> <p>Caja de madera:</p>	<p>Indices de equidad</p>	<p>Trimestral</p>

<p>Realizar encuesta de satisfacción a clientes.</p> <p>Instalar un buzón de sugerencias, quejas y reclamos.</p> <p>Diseñar el servicio de postventa.</p>			\$25.000		
<p>Area del talento humano:</p> <p>Formular políticas de personal.</p> <p>Elaborar el manual de funciones, perfil de cargo y reglamento interno de trabajo.</p> <p>Diseñar la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>Adquirir los elementos de protección personal y exigir su uso.</p>	<p>Gerente.</p> <p>Autores del proyecto.</p>	6 meses.	<p>Gastos de papelería: \$50.000</p> <p>Elementos de protección personal: \$284.550</p>	Indices de equidad.	Trimestral
<p>Area financiera y contable:</p> <p>Diseñar una estructura de costos y contabilidad.</p>	<p>Autores del proyecto.</p> <p>Gerente.</p>	1 año.	<p>Gastos de papelería: \$50.000</p>	<p>Indicadores financieros:</p> <p>Liquidez</p> <p>Endeudamiento</p>	Trimestral

Tramitar la licencia ante el Ministerio del Medio Ambiente, el INVIMA y la Alcaldía Municipal.	Contador.		Honorarios al mes para el contador: \$150.000	Actividad rendimiento	
Area de gestión ambiental: Identificar el impacto ambiental generado por la empresa. Diseñar medidas de manejo para mitigar el impacto. Capacitar a los empleados en temas ambientales.	Autores del proyecto. Asesor del SENA.	1 año.	Gastos de papelería: \$50.000 Aportes al SENA	Indices de equidad.	Trimestral
Area de sistemas de información: Organizar y actualizar en formatos la información de clientes, proveedores y competencia.	Autores del proyecto. Todos los empleados de la empresa.	6 meses.	Gastos de papelería: \$150.000	Indices de eficacia.	Trimestral

5. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE ACCION

Definidas las acciones, se hace necesario crear un ambiente propicio para su desarrollo y contar con los medios necesarios para llevarlas a cabo, apoyados en los responsables, tiempo, inversión indicadores y seguimiento.

5.1 AREA GERENCIAL

□ **Realizar un diagnóstico empresarial.** El diagnóstico de Quimishad Ltda. se considera realizado en su totalidad, debido a que en este documento se encuentra elaborado dicho análisis, base para el diseño de este plan de acción (Véase Capítulo 2).

□ **Formular la visión, misión y principios corporativos.** La formulación de la visión, misión y principios corporativos conformarán las pautas generales de la cultura corporativa de Quimishad Ltda.

La formulación de la visión se hace con el fin de comprometer al equipo de trabajo para crear una visión clara del futuro, para realizar un examen de la empresa frente a los clientes, la competencia, su propia cultura y lo más importante, permite evaluar hoy para prospectar.

La visión sirve de guía para la formulación de estrategias que se ven reflejadas en la misión.

Se debe predecir que es lo que se pretende lograr; es decir, lo que la organización aspira ser.

La visión es formulada por el equipo de trabajo conformado por los empleados de la empresa y las autoras del proyecto.

La visión se realiza de la siguiente manera:

- Se tiene en cuenta el impacto ambiental, se detecta la influencia del ambiente externo, conformado por factores macroambientales, con el fin de comprender sobre como reaccionar y descubrir las oportunidades para influir en ellas.
- Se definen los clientes que la empresa espera tener.
- Se seleccionan los productos que se constituyen en la razón de la empresa.
- Se identifican las características que le agregan valor a los productos, las cuales se consideran como el conjunto de particularidades expresadas en destreza, posicionamiento, o experiencia que se tenga para actuar con éxito. Estos valores pueden ser primarios o secundarios. Los primarios son creados por la empresa, los secundarios por los proveedores.
- Se identifican los proveedores potenciales, quienes, conociendo las características que producen el valor agregado, se convierten en el respaldo y adquieren el compromiso con la visión de la empresa.

- Se crean metas cuantificables e incentivos. Estos parámetros se miden en términos de funcionalidad, precio, calidad, etc.

Visión propuesta: “En el año 2.008 Quimishad Ltda. será la mejor opción en el mercado nacional, para las personas que requieran productos de aseo y limpieza que garanticen la calidad, eficiencia y rentabilidad, apoyada en un sistema administrativo adecuado, la infraestructura adecuada, servicio al cliente e innovación constante, que le permitirá aportar a sus clientes el más alto nivel de higiene”.

Para comunicar la visión se emplearon las siguientes herramientas:

- Portafolios de productos.
- Reuniones de personal.
- Manuales para los empleados.
- Inducción a los empleados nuevos.
- En el lanzamiento de nuevos productos.

La misión hace parte del plan de acción y debe reflejar la interacción de la empresa con clientes, proveedores, accionistas, comunidad, medio ambiente. La misión es denominada también finalidad, ya que representa la concepción implícita de la razón de ser de la empresa y debe ser un compromiso compartido por todos en la organización. Una vez definida la misión debe darse a conocer a toda la empresa para su análisis, revisión y contribución.

Las empresas son conocidas a partir del contenido y dimensión de la misión, en la misma están incluidos los principios y fundamentos que la guían.

La misión muestra la manera cómo una institución pretende alcanzar y consolidar la razón para su existencia. La misma no debe ofrecer productos, sólo mostrar la certeza y seguridad que al utilizarlos obtendrá como resultado garantía y calidad.

La misión es necesaria porque además de establecer y sustentar la consistencia y propósito de la empresa, proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomará la alta dirección y las demás áreas de la organización. La misión comunica la naturaleza, concepto y objeto de la empresa, captando en esta forma la comprensión y apoyo de las personas externas que son importantes para asegurar el éxito de la empresa.

La misión se redacta de la siguiente manera:

- Se identifica cuál es el negocio. Negocio de productos de aseo y limpieza.
- Se identifica cuál es el propósito básico. Las razones de existir de la empresa son: las utilidades, el know how, la responsabilidad social, entre otras.
- Se define cuales con los elementos que distinguen y son originales de la empresa. Específicamente en el área de mercadotecnia, la ventaja competitiva está determinada por el índice de satisfacción del cliente.

- Se define quienes son los clientes. Los tipos de clientes son personas naturales y jurídicas.

- Se identifica cuales son los productos o servicios. Línea completa de productos de aseo y limpieza; además, con excelente servicio al cliente, atención personalizada y entrega a domicilio.

- Se define cuales son los canales de distribución. Al consumidor final se llega a través de representante de ventas, que hace venta directa a nombre de la empresa. También se hace telemercadeo.

- Se identifica cuales son los objetivos de la rentabilidad para la empresa. Con el fin de lograr el crecimiento de la empresa, retribuir a sus colaboradores y accionistas logrando en esta forma una permanencia del negocio. Estableciendo el compromiso y desarrollo de la rentabilidad dentro de la organización.

- Se define cuales son los valores y principios corporativos fundamentales. Solo los que necesitan ser expresados de manera especial, convertidos en afirmaciones para crear confianza por la filosofía aplicada al conducir la empresa.

- Se identifica el compromiso con los grupos de referencia. Ante el propietario, empleados, proveedores, clientes, sociedad, competencia, medio ambiente, entidades privadas y públicas, etc.

La misión se redacta en una hoja de trabajo que es tramitada por todos los empleados, previa reunión. Una vez diligenciado este documento es confrontado por todo el equipo de trabajo.

Misión propuesta: “Quimishad Ltda. es una empresa privada con proyección a nivel nacional, que produce y comercializa productos de la línea de aseo y limpieza, con calidad, a precios accesibles, apoyada en un talento humano, proceso y servicio al cliente excelentes, con el fin de superar las necesidades y expectativas de higiene de las personas naturales y jurídicas de Bucaramanga y su área metropolitana, que anhelan un ambiente de seguridad, tranquilidad y comodidad que les permita proyectar una imagen que contribuya a la obtención de beneficios económicos y sociales para el público en general”.

Los principios corporativos son un sinnúmero de factores que se pueden considerar como valores, principios o creencias estratégicas de la empresa y hacen parte de su cultura. La finalidad es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Principios corporativos propuestos:

□ **Calidad.** Quimishad Ltda. ofrece satisfacción permanente del cliente interno y externo, de sus necesidades y expectativas a través de un producto. Es considerada como la ética en la empresa y se respalda con la garantía total.

□ **Ética.** Quimishad Ltda. considera y le da valor a la responsabilidad y seriedad empresarial, al cumplimiento de las promesas comerciales. La empresa considera que su talento humano debe ser reconocido como colaborador del cliente, porque en el desarrollo de sus labores su profesionalismo está en asesorar una compra.

□ **Seguridad.** Quimishad Ltda. establece las normas de seguridad como prioridad fundamental, creando y manteniendo en los empleados la conciencia de la invulnerabilidad en el desarrollo cotidiano de su labor, logrando minimizar el riesgo de enfermedades profesionales, instalando puestos de trabajo adecuados y ergonómicos, cumpliendo con los requisitos legales de seguridad social integral.

□ **Ambiente.** Quimishad Ltda. fabrica productos de aseo y limpieza que generan un gran impacto en el medio ambiente, por tal razón los empleados tienen conciencia de los cuidados que se deben tener en el proceso productivo y las especificaciones de uso del producto, velan por la minimización de desechos y los clasifican en la fuente, para entregarlos a la ruta del reciclaje.

□ **Innovación.** Quimishad Ltda. se adelanta a la competencia, lo que le demanda costos y riesgos, pero asegura una posición estratégica en el mercado y frente a la competencia.

□ **Imagen corporativa.** Quimishad Ltda. trabaja día a día para ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos de aseo y limpieza.

□ **Ciente.** Quimishad Ltda. considera el cliente como su razón de ser, todos los empleados están atentos a sus sugerencias, quejas y reclamos, se atiende personalmente y de manea individual, con el fin de lograr su satisfacción total antes, durante y después de la venta.

□ **Talento humano.** Quimishad Ltda. está consciente de que las personas que colaboran en la empresa son su mayor activo, por esto

persigue su bienestar laboral, capacitación y motivación, con el fin de lograr un excelente desempeño de sus labores.

□ **Rentabilidad.** Quimishad Ltda. trabaja con el fin de obtener beneficios económicos, utilidad, para ser utilizada por el propietario en beneficio propio y de la empresa.

5.2 AREA COMERCIAL

□ **Realizar una investigación de mercados a los clientes actuales y el mercado potencial en Bucaramanga y su área metropolitana.** Esta acción fue llevada a cabo y aparece en el diagnóstico de la empresa, por tal razón se considera ejecutada totalmente (Véase Capítulo 2).

□ **Contratar y capacitar al personal en temas relacionados con relaciones públicas, ventas y servicio al cliente.** La contratación de empleados se hará siguiendo las políticas de personal, en lo referente a selección, vinculación, contratación y remuneración del talento humano, tal y como se explica más adelante en este documento.

La capacitación en todas las áreas se hará siguiendo un plan de capacitación, diseñado con base en el cronograma de actividades del SENA; en caso de ser necesario se gestionará la capacitación en temas especiales fuera de la programación de esta entidad, previa solicitud de parte del interesado (Véase Anexo C.).

□ **Llevar a cabo una campaña de publicidad y promoción con medios masivos de comunicación.** Para dar a conocer la existencia de la empresa Quimishad Ltda. y los productos de aseo y limpieza que produce y comercializa, se ha diseñado una estrategia de publicidad y promoción

simultánea, que pretende crear una actitud favorable de los clientes actuales y potenciales hacia la empresa y sus productos en el mediano y largo plazo, promoviendo las ventas en forma rápida.

La publicidad y promoción que se desplegará será agresiva, dirigida a las personas naturales y jurídicas que conforman los clientes actuales y el mercado potencial de la empresa de Bucaramanga y su área metropolitana.

Esta campaña de publicidad y promoción tienen como objetivo general: posicionar en el mercado los productos de aseo y limpieza que se produce y comercializa la empresa Quimishad Ltda., dando a conocer los productos, su calidad, beneficios económicos, rendimiento y demás atributos diferenciadores con respecto a la competencia.

Para tal fin se han trazado los siguientes objetivos específicos:

Dar a conocer la existencia de la empresa Quimishad Ltda. en Bucaramanga y su área metropolitana.

Crear una actitud favorable de los clientes actuales y potenciales frente a los productos que produce y comercializa la empresa Quimishad Ltda.

Crear lealtad hacia la marca Quimishad Ltda. mediante el conocimiento pleno de los atributos diferenciadores de los productos elaborados y la imagen de la empresa.

Promover en forma rápida las ventas de los productos producidos y comercializados por la empresa Quimishad Ltda.

Para difundir la existencia de la empresa Quimishad Ltda. y sus productos es necesario desarrollar una campaña de publicidad y promoción que gire sobre

la idea principal de atraer la atención de los clientes actuales y potenciales, basándose en las características diferenciales del producto respecto a los competidores, mezclando adecuadamente los medios publicitarios.

Para lograr esto, es necesario relacionar los objetivos de la campaña, el comportamiento de los clientes, sus gustos, preferencias y los beneficios de los productos a ofrecer.

Teniendo en cuenta los costos de los medios, la clase de audiencia a la que se quiere llegar y el cubrimiento geográfico, se propone que la empresa Quimishad Ltda. emplee los siguientes medios:

Medios impresos: prensa, debido a que es considerado como un medio básico masivo de comunicación; los anuncios en los periódicos se pueden preparar con rapidez y a un costo razonable, y pueden llegar a un público objetivo diariamente, con un cubrimiento local o nacional.

Medios directos: correo, volantes, tarjetas de presentación, catálogos y papelería membreteada, son medios de gran efectividad y de fácil acceso a todas las personas, dependiendo de la base de datos que se use, ya que ofrecen la oportunidad de localizar públicos específicos; es un medio costoso y de cuidadosa preparación, debido a que en ellos se puede emplear un elegante diseño, que con un excelente manejo presenta altos índices de respuesta.

La estrategia de publicidad y promoción se realizará para la operación de la empresa, ya que ésta ha iniciado sus labores; ésta estrategia es la que utilizará la empresa Quimishad Ltda. para dar a conocer sus productos, con el fin de fortalecer la introducción de la empresa y los productos, con la intención de lograr un sostenimiento de la rotación de los productos en el

mercado, empleando estrategias de publicidad y promoción para mantener la recordación.

En esta etapa se trabajará con más insistencia la investigación del mercado, para conocer el segmento objetivo, con respecto a los productos de aseo y limpieza producidos y comercializados por la empresa, para realizar ajustes o cambios y comenzar nuevamente el ciclo de vida de los productos, evitando de esta forma el decaimiento o fin del ciclo de vida de los mismos. Para cumplir con estos objetivos se emplearán las siguientes estrategias:

Campaña de sostenimiento y posicionamiento: realizada durante toda la vida útil de la empresa, para lograr la aceptación de la marca y sus productos por parte de los clientes actuales y potenciales, con la intención de generar una alta rotación de las ventas. Esta publicidad será:

Semanalmente los domingos, con un aviso en prensa de 24 palabras en negro, de 1,5 cm X 1 col de tamaño, ubicado en la sección destacadísima de los clasificados del cuadernillo C en Vanguardia Liberal, prensa de cubrimiento local total.

Entrega personal de tarjetas de presentación, correspondencia, volantes y catálogos a los clientes actuales y potenciales.

Empleo de papelería membreteada en todas las actividades de la empresa como: recibos de caja, comprobantes de egresos, talonarios de pedido, talonarios de remisiones, solicitud de crédito y talonarios de factura.

Esta estrategia servirá para que el mercado objetivo construya una idea general de la empresa Quimishad Ltda. y los productos de aseo y limpieza

que produce y comercializa, situación que se reforzará a través de la venta personal.

El presupuesto de publicidad y promoción se calcula teniendo en cuenta las estrategias de publicidad y promoción de operación que se realizarán. Con base en cotizaciones realizadas se establece el presupuesto de publicidad y promoción de operación, como sigue:

- 500 Tarjetas de presentación impresas a dos tintas en papel propalcote 240 gr.
- 5 talonarios recibos de caja, de 100 hojas original X 1 copia, tamaño media carta en papel bond 60 gr., impresas a una tinta.
- 5 comprobantes de egresos, en original por una copia, tamaño media carta, papel bond 60 gr., impresas a una tinta.
- 5 talonarios de pedido impresos a una tinta, tamaño media carta.
- 5 talonarios de remisiones impresos a una tinta, papel propalcote 240 gr., original por una copia, tamaño media carta.
- 500 hojas correspondencia, tamaño carta, papel bond 75 gr., impresos a dos tintas.
- 5 solicitud de crédito, tamaño media carta, original por una copia, papel bond 60 gr., impresas a una tinta, 100 hojas.
- 5 talonarios de factura, impresos a una tinta, tamaño media carta, original X dos copias.
- 1000 volantes impresos a una tinta, tamaño media carta.
- 100 catálogos, impresos a full color, papel propalcote 115 gr., tamaño media carta plegable.

Todo por un valor de \$547.000 (Véase Anexo D).

Adicionalmente, se cotizó:

Un aviso publicitario en la prensa Vanguardia Liberal a publicarse en la página de Destacadísimos, de tamaño 1,5 cm X 1 columna, los días domingos, por un valor de \$34.800 cada aviso (Véase Anexo D).

□ **Lanzar al mercado nuevos productos de la línea de aseo y limpieza.** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes actuales, en donde entre las sugerencias hechas a la empresa se encuentra el lanzamiento de nuevos productos, se está tramitando la asesoría de un ingeniero químico, para desarrollar la fórmula requerida en la elaboración de: ambientador en pastilla y/o aerosol, cera de color, limpia muebles y jabón para alfombras. No obstante, debido a las limitaciones de tiempo impuestas por el semestre académico, las autoras del proyecto no pudieron ejecutar esta acción, quedando como una recomendación adicional a este trabajo de grado, su posterior desarrollo.

5.3 AREA DE PRODUCCION

□ **Localizar la empresa en un lugar apto y distribuir adecuadamente los recursos en el espacio.** Existen tres sitios aptos para el funcionamiento de esta empresa, según el Plan de Ordenamiento Territorial. Después de investigar en la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, de acuerdo con las características de la empresa y las condiciones de funcionamiento, consultando en el mapa de clasificación de actividades desarrollado para el POT de Bucaramanga (Véase Anexo E y F), la ubicación de la empresa sería posible en las siguientes zonas:

Zona comercial Tipo 1

Zona comercial Tipo 2

Múltiple 1 y Tipo 2

De acuerdo con la Lonja de Finca Raíz, en estas zonas se encuentran inmuebles ubicados en las siguientes direcciones:

Calle 16A No. 26 – 72.

Carrera 23 No. 16.

Carrera 26 No. 18 - 04.

Calle 19 No. 21 - 52.

Avenida Quebrada Seca, Edificio Cohilebrija.

De estas resultaron atractivas: la Zona comercial Tipo 1 y la Zona comercial Tipo 2 que abarcan las áreas comprendidas entre el barrio San Francisco Carrera 21 hacia abajo y en Quebrada Seca con Carrera 21.

- **Adquirir el equipo y tecnología adecuada.** Para llevar a cabo el proceso y las labores de administración y ventas se requieren estantes.

Por esta razón, se cotizaron tres estantes:

De 2,00 X 0,93 X 0,40.

Con seis entrepaños.

Acabados en pintura electrostática.

Por un valor unitario de \$102.660 y un valor total de \$307.980, pagaderos de contado, con un plazo de entrega de tres días y garantía de un año (Véase Anexo D).

- **Diseñar un programa de mantenimiento preventivo con formatos para consignar las observaciones.** Con el fin de llevar a cabo el

- **Selección de materias primas.** En esta operación se escogen las materias primas y se verifica la cantidad requerida, dependiendo del producto a elaborar.
- **Preparación del espesante y la emulsión.** Esta operación se hace simultáneamente, con el fin de dar consistencia y fragancia al producto terminado.
- **Mezclado de materias primas.** En esta operación se integran todos los materiales, para dar como resultado el producto terminado.
- **Envasado del producto terminado.** Esta operación se hace introduciendo en envases plásticos con contratapa y tapa plástica, verificando que sea el tamaño que el cliente haya especificado.
- **Etiquetado del envase.** En esta operación se etiquetan los envases con un papel adhesivo.
- **Sellado de la etiqueta del envase.** Esta operación consiste en imprimir con un sello de caucho el nombre del aroma, verificando que cumpla las especificaciones del cliente.
- **Almacenamiento.** En esta operación el producto terminado es dispuesto en los estantes, para su posterior distribución a los clientes.

El tiempo estimado requerido para producir 100 galones de producto terminado se estimó en 720 minutos.

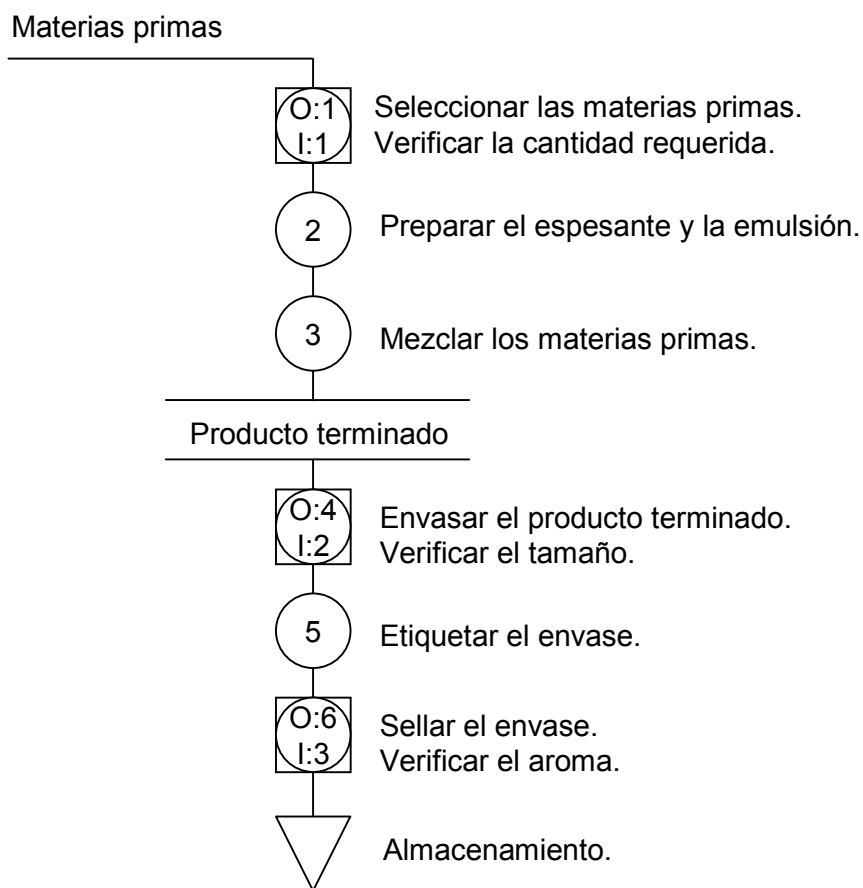
Con base en esta información, se realiza el diagrama de proceso general para Quimishad Ltda.:

Figura 71. Diagrama del proceso propuesto.

Diagrama de proceso productivo

Quimishad Ltda.

Presentado por: Martha Acosta y Claudia Franco	Pag: 1 De: 1
Versión: 1	Código: PP1* Fecha: 05 / 10 / 03



*PP1: proceso productivo 1.

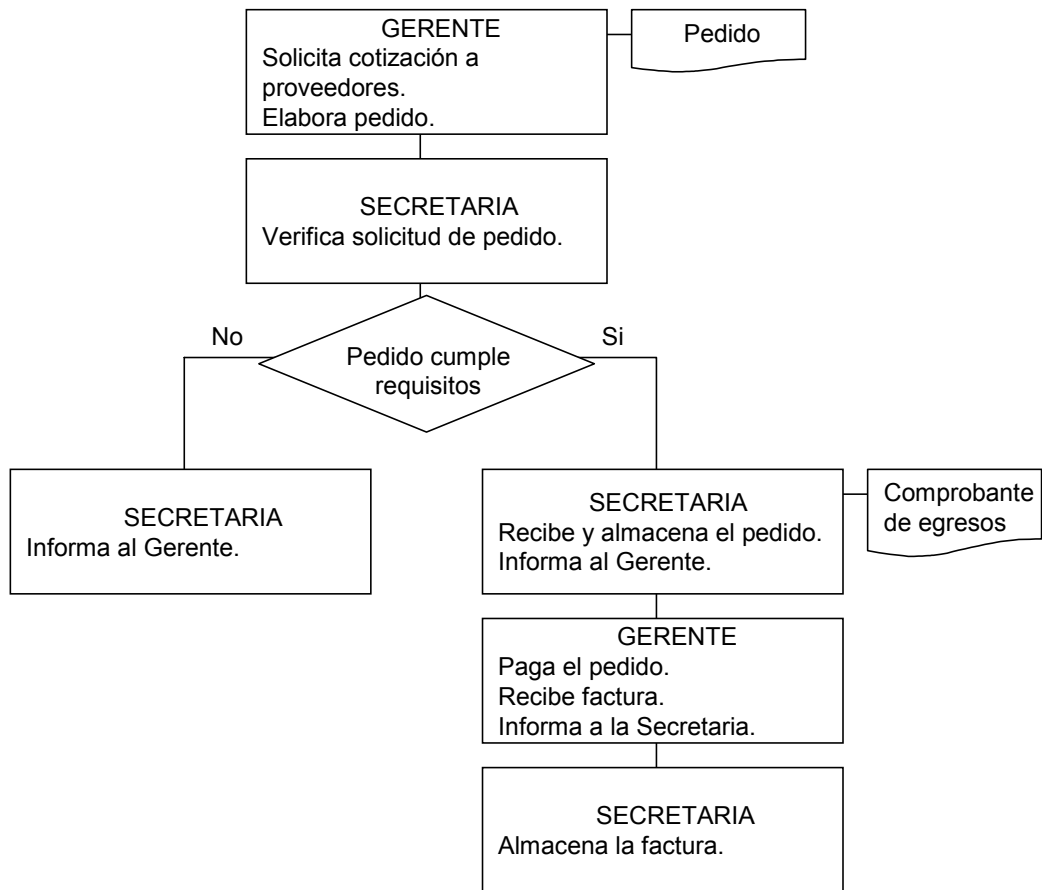
Adicionalmente, con el fin de documentar los procedimientos esenciales que son llevados a cabo en el giro ordinario de los negocios de la empresa Quimishad Ltda. y facilitar el conocimiento de su gestión, se elaboran los

diagramas de los procedimientos de compras de insumos y ventas de mercancía, como sigue:

Figura 72. Diagrama de procedimiento de compras propuesto.

**Diagrama de procedimiento de compras
Quimishad Ltda.**

Presentado por: Martha Acosta y Claudia Franco	Pag: 1 De: 1
Versión: 1	Código: PC1* Fecha: 05 / 10 / 03



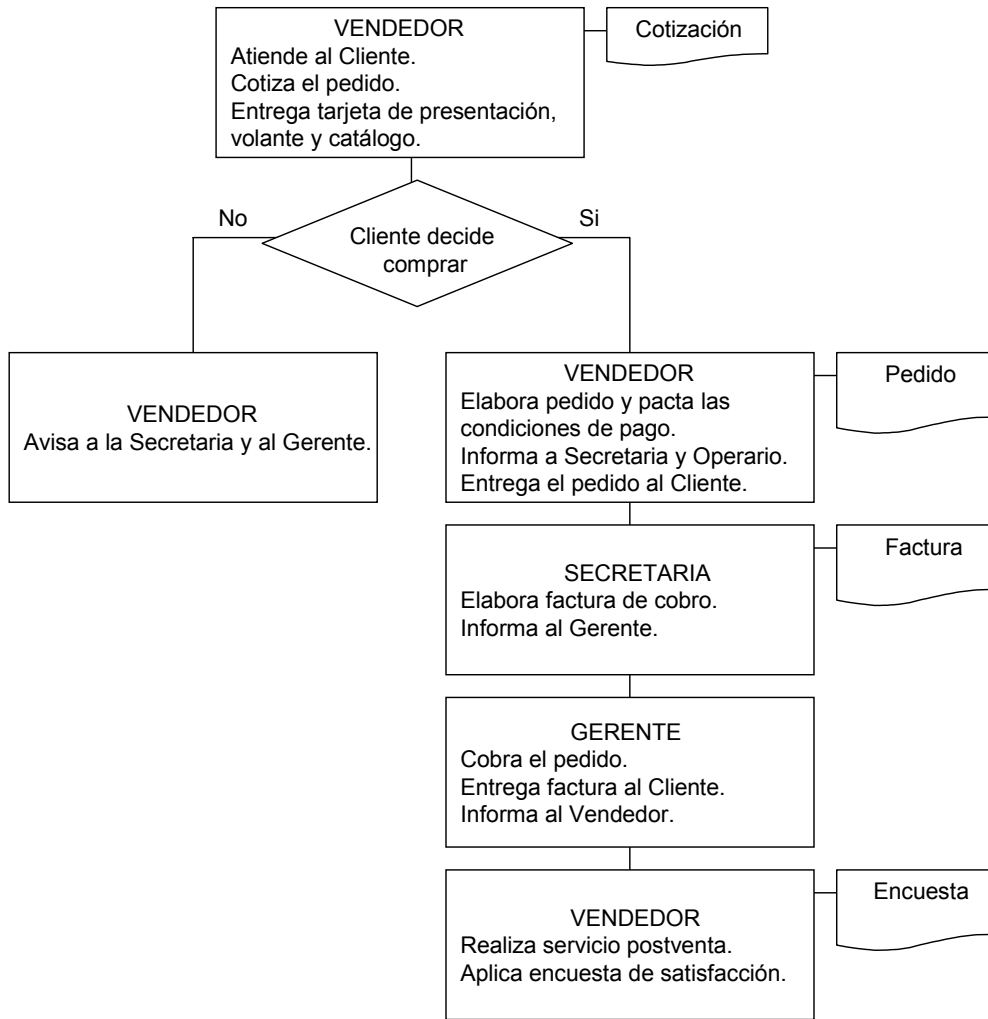
*PC1: procedimiento de compras 1.

Figura 73. Diagrama de procedimiento de ventas propuesto.

Diagrama de procedimiento de ventas

Quimishad Ltda.

Presentado por: Martha Acosta y Claudia Franco	Pag: 1 De: 1
Versión: 1	Código: PV1* Fecha: 05 / 10 / 03



*PV1: procedimiento de ventas 1.

5.4 AREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

□ **Diseñar un sistema de control de calidad de materias primas, proceso y producto terminado, empleando formatos para hacer registros.** Teniendo en cuenta que los productos de aseo y limpieza deben contar con unos atributos específicos que están directamente relacionados con las materias primas y el proceso productivo, el sistema de control de calidad propuesto comprende una serie de actividades en pro de lograr que el cliente y usuario final estén satisfechos.

Siguiendo la descripción y el diagrama del proceso, se identifican los siguientes puntos críticos:

□ **Selección de materias primas.** En esta operación el operario debe escoger correctamente las materias primas requeridas para llevar a cabo el proceso del producto en cuestión. En esta operación, el operario también deberá cerciorarse de adicionar la cantidad debida según la fórmula establecida para cada producto.

□ **Preparación del espesante y la emulsión.** En esta operación el operario deberá verificar que la consistencia, de acuerdo con las características propias de cada producto; así como, el aroma, acatando las especificaciones del cliente.

□ **Mezclado de materias primas.** En esta operación el operario deberá unir todas las materias primas hasta que se logre la presentación del producto terminado.

- **Envasado del producto terminado.** En esta operación el operario deberá constatar que cada envase contenga la cantidad adecuada, de acuerdo con la presentación de tamaño que haya especificado el cliente.

- **Etiquetado del envase.** En esta operación el operario deberá comprobar que cada envase tenga su respectiva etiqueta y que esté correctamente pegada y limpia.

- **Sellado de la etiqueta del envase.** En esta operación el operario deberá verificar que cada etiqueta tenga el sello que indique el respectivo aroma, de acuerdo con las especificaciones del cliente; además, que quede correctamente impreso y limpio.

- **Almacenamiento.** En esta etapa el operario deberá considerar la correcta ubicación del producto terminado en los estantes, con el fin de evitar derrames, roturas, desperfectos o daños del envase o la etiqueta.

Adicionalmente, se considera importante que Quimishad Ltda. realice las siguientes pruebas para asegurar el control de calidad:

- **Pruebas subjetivas.** A través de la observación o el contacto directo con los producto de aseo y limpieza.

- **Pruebas objetivas.** Por medio de equipos de medición, comparando los resultados obtenidos en el proceso y las normas establecidas por las entidades que rigen el funcionamiento de la empresa como la Alcaldía Municipal, la Cámara de Comercio, la Secretaría de Salud, el INVIMA, entre otros.

Con el fin de asegurar la calidad del proceso y del producto terminado es necesario aplicar buenas prácticas de manufactura como la higiene en la elaboración, envasado, almacenamiento y distribución de los productos de aseo y limpieza elaborados.

Además, una vez al mes deberá tomarse una muestra del producto terminado y someterla a una prueba de desempeño para determinar su rendimiento, efectividad y calidad.

□ **Realizar encuesta de satisfacción a clientes.** La encuesta de satisfacción tiene como propósito solicitar al final de un negocio, la evaluación y calificación del cliente; para tal fin se debe aplicar un formato para consignar la información. Tal evaluación servirá de soporte para trabajos futuros, como retroalimentación para mejorar o mantener la calidad ofrecida.

Cuadro 78. Encuesta de satisfacción a clientes.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
Cliente				
Producto (s) comprado (s)				
Fecha de orden del pedido				
Fecha de entrega del pedido				
Precio del producto (\$)				
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO				
ASPECTOS A EVALUAR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Satisfacción de necesidades				
Satisfacción de expectativas				
Cumplimiento del plazo de entrega				
Cumplimiento del precio de venta				
Calidad del producto terminado				
Calidad en la atención al cliente				
OBSERVACIONES				
CLIENTE		FECHA (dd/mm/aa)		

- **Instalar un buzón de sugerencias, quejas y reclamos.** La sugerencia, queja o reclamo es una actuación preliminar, mediante la cual la empresa revisa la actuación del servicio al cliente a solicitud del interesado, para tomar una posterior decisión final o definitiva del asunto.

Con el objeto de prestar un excelente servicio al cliente se decide instalar un buzón de sugerencias, quejas y reclamos, en el cual se recibirán las comunicaciones hechas por el público en general.

El equipo de trabajo de la empresa llevará una relación detallada de todas las sugerencias, quejas y reclamos presentadas, en un formato que incluya: el motivo de la sugerencia, queja o reclamo; la fecha en que se presentó, el medio que se utilizó para presentarla, el tiempo que le tomó a la empresa resolverla y la respuesta que se dio al interesado. Esta información estará disponible en todo momento para consulta del equipo de trabajo y en particular del gerente, quien será el encargado de vigilar y regular la correcta prestación del servicio al cliente.

Las sugerencias, quejas y reclamos podrán presentarse verbalmente o por escrito. Si estos fueren presentados verbalmente, deben efectuarse personalmente por parte del reclamante y el empleado receptor del mismo estará obligado a informar al gerente sobre la situación presentada. Si la comunicación hubiese sido presentada en forma escrita, el empleado receptor deberá fechar, firmar y sellar la comunicación.

Todo reclamo presentado por cualquier persona, debe ser tramitado por la empresa en el término de un día, cumpliendo la garantía de cambio total del producto, en caso de que le competa.

El buzón de sugerencias, quejas y reclamos se deberá ubicar en el área de administración y ventas, en un espacio visible, en seguida del puesto de trabajo de la secretaria y del gerente.

□ **Diseñar el servicio de postventa.** El servicio de posventa es una actividad realizada una vez se ha cerrado la venta con un cliente; éste se

hace con el fin de que todos los empleados mantengan una actitud adecuada frente a las necesidades y expectativas presentes y futuras del cliente. En este sentido el comportamiento de los empleados deberá caracterizarse por poseer los siguientes atributos:

- Trabajar en equipo y con compromiso compartido por la satisfacción del cliente.
- Orientar los esfuerzos hacia la calidad total en el proceso de venta del producto.
- Cada vez que se aborde un cliente potencial o real deberá ser para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Siempre que se cierre un negocio se cumplirá con las promesas comerciales hechas a los clientes.
- Despachar el producto el mismo día o a más tardar dentro de los dos días siguientes al cierre del negocio.
- Mantener una cultura orientada hacia las personas que integran y rodean la empresa.
- Emplear y actualizar los mecanismos formales de mercadeo y ventas.
- Coordinar la asignación instantánea de la orden de producción al responsable del proceso.
- Establecer metas y mecanismos de seguimiento a las ventas.

- Realizar programas de capacitación que propicien la fidelidad de los empleados y el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Emplear estrategias de publicidad y promoción para apoyar el proceso de ventas.
- Utilizar el portafolio de productos para dar a conocer la empresa y lo que ofrece al mercado.
- Tener un mayor contacto y conocimiento de los distribuidores de la empresa.
- Realizar investigación del mercado real y el potencial, para conocer las tendencias.
- Conocer y analizar la mezcla de mercadeo de la competencia.
- Desarrollar programas de capacitación con el SENA, para el personal encargado de las ventas.
- Realizar reuniones con todo el personal.

Se propone que el seguimiento postventa esté a cargo de la fuerza de ventas y se lleve a cabo diariamente vía telefónica, a las 8:00 a.m. y a las 6:00 P.M.; así mismo, que se realice una visita personal una vez al mes en horas de la mañana o de la tarde, previa cita confirmada con el cliente.

En este proceso se recopilará información clave para conocer el nivel de satisfacción del cliente, para implementar acciones de mejora oportunas, que se consignará en el formato diseñado para tal fin (Véase Cuadro 79).

Cuadro 79. Formato de seguimiento del servicio postventa.

Seguimiento del servicio postventa			
Vendedor	Fecha	Hora	Duración
Cliente		Ubicación	
Receptor			
<p>Señale con una "X" la respuesta dada por el cliente.</p> <p>Consigne las observaciones que justifiquen la opinión del cliente.</p>			
Preguntas	Si	No	Observaciones
Los productos han presentado imperfectos?			
El pedido se entregó a tiempo?			
Se cumplió totalmente con las promesas comerciales?			
Puede dar un referido?			
Se debe mejorar en algún aspecto?			

5.5 AREA DEL TALENTO HUMANO

□ **Formular políticas de personal.** La empresa deberá desarrollar un proceso de selección que se ajuste a sus necesidades específicas, y se ejecute en forma correcta con el fin de disminuir el número de rechazos.

Para contratar al personal se propone un proceso de selección compuesto por las siguientes etapas:

- Perfil del operario.
- Reclutamiento.
- Entrevista preliminar.
- Evaluación de habilidades.
- Entrevista técnica.
- Verificación de referencias.
- Vinculación.

El perfil del cargo deberá estar previamente definido, y será la pauta para la identificación de las especificaciones del cargo.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de los posibles interesados en encontrar un trabajo, así como el proceso de inducirlos a solicitarlo. Teniendo en cuenta que la empresa apenas iniciará labores se recomienda considerar las fuentes externas de reclutamiento de personal, a través de los siguientes medios: la publicidad (prensa o emisora radial local), SENA, agencias de empleo. En el reclutamiento se debe incluir la selección de los candidatos a través de un análisis de las hojas de vida apartando aquellas que cumplen los requisitos mínimos de reclutamiento (edad, experiencia, profesión, etc.), ya que continuar considerando a un candidato que no está

calificado para el trabajo o que tenga pocas probabilidades de ser seleccionado representa una pérdida de tiempo.

La entrevista preliminar es la primera entrevista y ofrece una oportunidad para conocer personalmente al candidato. Los objetivos específicos de esta primera entrevista con candidatos de selección son los siguientes:

- Obtener información inicial sobre el candidato, conocer a la persona, algunas de sus características, necesidades e intereses.
- Explorar en alguna medida la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de modo que el candidato evalúe con profundidad su interés por él.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

La evaluación de habilidades consiste en la aplicación de pruebas técnicas que se enfocan en los requerimientos de la misma, buscando en el operario facilidades de adaptación motriz, visual y de respuesta a la enseñanza. Es importante tener en cuenta que no todo el que desea aprender un oficio tiene aptitudes para el mismo.

Las pruebas a aplicar se dividen en dos:

- Pruebas de capacidad, las cuales permiten medir la destreza del operario en la realización de las operaciones.
- Pruebas de aptitud, que permiten evaluar en forma objetiva la destreza y el grado de comprensión en la ejecución de una orden.

La entrevista técnica consiste en determinar la motivación, deseos de tener éxito y permanencia probable en el trabajo solicitado. Las entrevistas realizadas evalúan al candidato desde distintos puntos de vista y lo califican.

La verificación de referencias tiene que ver con la confirmación de los antecedentes de trabajo, las cartas de recomendación, referencias personales y referencias familiares.

La vinculación se lleva a cabo cuando se selecciona al candidato y se completan sus datos, para integrar su expediente de trabajo (fotografías, llenado de formas, firma del contrato de trabajo, entre otras). Una vez seleccionado el personal, Quimishad Ltda. realizará lo relativo a la seguridad social del empleado, para lo cual debe diligenciar los siguientes formularios para: afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de una EPS aportando el 8% y a un Fondo de Pensiones aportando el 10,125%; afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales a través de una ARP aportando el 2.436%; y la inscripción del trabajador a través de una Caja de Compensación Familiar – SENA – ICBF aportando el 9%.

Inmediatamente después de la selección del trabajador se debe continuar con el proceso de inducción que tiene como fin brindar las herramientas

básicas a la persona, para que se adapte a su nuevo trabajo y darle a conocer todos los aspectos que tienen que ver con el mismo. Es necesario que al iniciar el período de capacitación en la empresa, el nuevo empleado se sienta lo más integrado posible. Debe enseñársele el conocimiento de sus responsabilidades y de sus derechos.

El recurso humano no sólo debe verse bajo la óptica tradicional de contar con el número exacto de empleados, sino de lograr que ese personal tenga capacidad de innovación, solucione problemas y agregue valor al proceso de trabajo de su empresa, convirtiéndose de recurso en capital humano.

Para que la capacitación funcione, siempre debe ir ligada a las necesidades estratégicas de la empresa. Por esta razón, el objetivo del programa de capacitación de la empresa, es que el personal pueda adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las actividades relacionadas con el cargo asignado, considerando el control y dominio de las operaciones asignadas, a través de una correcta interpretación de las normas de trabajo para el fortalecimiento de un buen ambiente laboral.

El programa de capacitación estructurado debe estar apoyado en un sistema para medir el rendimiento, con el fin de proporcionar el marco para desarrollar un equipo laboral de primera clase. La ejecución de dicho programa por un equipo preparado es la clave del crecimiento rápido y efectivo de las empresas, ya que permite mejorar rápidamente la habilidad de los empleados, la productividad de los operarios, reducir la rotación y aumentar la eficiencia y eficacia.

Los empleados nuevos deben alcanzar las metas establecidas dentro de un tiempo específico, y encaminarse hacia estas metas con el apoyo del jefe

inmediato. Dicho planteamiento permite que los nuevos operarios se familiaricen con las metas que van fijándose, y examinándose durante todo el proceso de capacitación. Se deben realizar actualizaciones cotidianas y semanales de los informes sobre la asistencia, la calidad, la eficiencia y el rendimiento de cada uno de los empleados nuevos, y estos elementos se comparan con una nueva curva de aprendizaje y se refuerzan con los estudios potenciales.

Por otra parte, la seguridad e higiene en el trabajo se ha convertido en un elemento básico de las relaciones comerciales, por considerarse que son la garantía para asegurar la salud e integridad física de los trabajadores, promover niveles de calidad de vida, además de ser factor indispensable para mejorar la productividad. Para evitar enfermedades profesionales y accidentes de trabajo es necesario adquirir elementos de protección personal específicos para cada cargo.

El personal laborará en una jornada diaria de 8:00 a.m. a 12:00 P.M. y de 2:00 PM a 6:00 PM de lunes a sábado, contando con 30 minutos para almuerzo y descansos de 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde, cumpliendo la jornada semanal de 48 horas estipulada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los contratos serán elaborados con duración de 1 año, con una escala salarial que comenzará en un salario mínimo e irá ascendiendo de acuerdo a la carga laboral del empleado; las prestaciones de ley serán pagadas en su totalidad, otorgando además el subsidio de transporte y la dotación a los empleados que estén cobijados por este beneficio.

□ Elaborar el manual de funciones, perfil de cargo y reglamento interno de trabajo.

El manual de funciones se elabora para facilitar los procesos de inducción al cargo y evaluación del desempeño (Véase Cuadros 80, 82, 84, 86 y 88)

El perfil del cargo se realiza para facilitar los procesos de selección del personal que ocupará las vacantes en la empresa (Véase Cuadros 81, 83, 85, 87 y 89).

Cuadro 80. Descripción del cargo: Gerente.

<p>“Quimishad Ltda.”</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
<p>Nombre del cargo: Gerente</p>	<p>Código: 001</p>	<p>Fecha: Diciembre de 2003</p>
<p>Cargo Jefe Inmediato: Ninguno</p>	<p>Supervisa a: Contador Secretaria Operario Vendedor</p>	<p>No. de cargos iguales: Cero</p>
<p>FUNCION PRINCIPAL</p> <p><input type="checkbox"/> Atender todas las funciones relacionadas con la administración general de la empresa.</p>		

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Ser el representante legal de la empresa.
- Formular las políticas de personal, ventas y compras de la empresa.
- Analizar y aprobar nuevos clientes.
- Analizar y aprobar los informes financieros presentados por el Contador.
- Desempeñar funciones de Vendedor.
- Cotizar, organizar y pagar los pedidos a proveedores.
- Gestionar las órdenes de pedido de los clientes.
- Coordinar con el Vendedor la entrega de pedidos.
- Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.
- Mantener aseado su puesto de trabajo.

Las demás inherentes a su cargo.

Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista
-----------------	------------------------	----------

Cuadro 81. Perfil del cargo: Gerente.

“Quimishad Ltda.”		
PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Gerente	Código: 001	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Ninguno	Supervisa a: Contador Secretaria Operario Vendedor	No. de cargos iguales: Cero
<p>HABILIDAD</p> <p>Educación: Tecnólogo o Profesional en administración de empresas o gestión empresarial.</p> <p>Experiencia: Un año en cargos similares.</p> <p>Habilidad mental: Requiere habilidad mental e iniciativa para administrar y para la toma de decisiones.</p> <p>Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Por los recursos humanos, físicos e insumos de la empresa. <input type="checkbox"/> Por el manejo de información confidencial. <input type="checkbox"/> Por cumplimiento de la visión, misión, principios, políticas, objetivos y metas de la empresa. 		

ESFUERZO

Mental: Requiere concentración y exigente revisión y aprobación de documentos y control de actividades.

Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.

Visual: Normal.

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de oficina.

Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.

Aprobó

Aprobó

Aprobó

Cuadro 82. Descripción del cargo: Contador.

“Quimishad Ltda.”		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
Nombre del cargo: Contador	Código: 002	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
FUNCION PRINCIPAL		
<input type="checkbox"/> Realizar la administración contable y financiera de la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
<input type="checkbox"/> Asesorar al Gerente en todo lo relacionado con actividades contables y financieras.		
<input type="checkbox"/> Orientar al Gerente sobre la contratación y liquidación de personal.		
<input type="checkbox"/> Trabajar en equipo con la Secretaria, de quien recibe la información base para desempeñar sus funciones.		
<input type="checkbox"/> Revisar y verificar todos los movimientos contables y financieros de la empresa.		
<input type="checkbox"/> Firmar los informes requeridos por las entidades que rigen el funcionamiento de la empresa.		
<input type="checkbox"/> Asumir la representación como contador en las ocasiones que lo ameriten.		
<input type="checkbox"/> Las demás inherentes a su cargo.		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 83. Perfil del cargo: Contador.

"Quimishad Ltda."		
PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Contador	Código: 002	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
<p>HABILIDAD</p> <p>Educación: Contador profesional con tarjeta profesional.</p> <p>Experiencia: Tres años en cargos similares.</p> <p>Habilidad mental: Requiere habilidad mental e iniciativa para administrar y para la toma de decisiones.</p> <p>Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p> <p><input type="checkbox"/> Por todas las actividades contables y financieras de la empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Por el manejo de información confidencial.</p>		
<p>ESFUERZO</p> <p>Mental: Requiere concentración.</p> <p>Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.</p> <p>Visual: Alto.</p>		
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de oficina.</p> <p>Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 84. Descripción del cargo: Secretaria.

“Quimishad Ltda.”		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
Nombre del cargo: Secretaria	Código: 003	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
FUNCION PRINCIPAL		
<input type="checkbox"/> Realizar actividades propias de archivo y atención al público.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
<input type="checkbox"/> Elaborar, digitar y diligenciar documentos.		
<input type="checkbox"/> Archivar la información en el archivo físico y en el computador.		
<input type="checkbox"/> Diligenciar los libros contables.		
<input type="checkbox"/> Trabajar en equipo con el Contador, entregándole la información que éste le pida.		
<input type="checkbox"/> Atender al público en general por teléfono y personalmente en la empresa.		
<input type="checkbox"/> Realizar funciones de Vendedor.		
<input type="checkbox"/> Avisar al Gerente sobre las sugerencias, quejas o reclamos.		
<input type="checkbox"/> Elaborar las facturas de cobro de los pedidos.		
<input type="checkbox"/> Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.		
<input type="checkbox"/> Mantener aseado su puesto de trabajo.		
<input type="checkbox"/> Las demás inherentes a su cargo.		

Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista
-----------------	------------------------	----------

Cuadro 85. Perfil del cargo: Secretaria.

"Quimishad Ltda."		
PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Secretaria	Código: 003	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
<p>HABILIDAD</p> <p>Educación: Bachiller comercial con certificado aprobado SENA de secretariado auxiliar contable.</p> <p>Experiencia: Dos años en cargos similares.</p> <p>Habilidad mental: Requiere habilidad mental e iniciativa para la toma de decisiones.</p> <p>Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Por los materiales y equipos existentes en su puesto de trabajo. <input type="checkbox"/> Por el manejo de información confidencial. <input type="checkbox"/> Por la buena atención al público en general. 		
<p>ESFUERZO</p> <p>Mental: Requiere concentración.</p> <p>Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.</p> <p>Visual: Alto.</p>		
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Medio ambiente: Condiciones ambientales normales de oficina.</p> <p>Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		

Aprobó	Aprobó	Aprobó
--------	--------	--------

Cuadro 86. Descripción del cargo: Operario.

“Quimishad Ltda.”		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
Nombre del cargo: Operario	Código: 004	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
FUNCION PRINCIPAL		
<input type="checkbox"/> Realizar todas las operaciones del proceso requerido para elaborar los productos de la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
<input type="checkbox"/> Realizar mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo. <input type="checkbox"/> Seleccionar las materias primas del proceso. <input type="checkbox"/> Ejecutar las operaciones e inspecciones del proceso. <input type="checkbox"/> Almacenar el producto terminado. <input type="checkbox"/> Controlar la calidad de las materias primas, producto en proceso y producto terminado. <input type="checkbox"/> Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. <input type="checkbox"/> Mantener aseado su puesto de trabajo. <input type="checkbox"/> Las demás inherentes a su cargo.		
Vo. Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 87. Perfil del cargo: Operario.

“Quimishad Ltda.”		
PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Operario	Código: 004	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
<p>HABILIDAD</p> <p>Educación: Bachiller comercial.</p> <p>Experiencia: Un año en cargos similares.</p> <p>Habilidad mental: Requiere habilidad mental e iniciativa para la toma de decisiones.</p> <p>Habilidad manual: Realiza movimientos complicados.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Por el proceso productivo. <input type="checkbox"/> Por los recursos físicos empleados en el proceso. <input type="checkbox"/> Por la calidad del producto terminado. 		
<p>ESFUERZO</p> <p>Mental: Requiere concentración.</p> <p>Físico: Trabajo pesado, requiere esfuerzo físico.</p> <p>Visual: Alto.</p>		
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Medio ambiente: Condiciones ambientales normales.</p> <p>Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		

Aprobó	Aprobó	Aprobó
--------	--------	--------

Cuadro 88. Descripción del cargo: Vendedor.

“Quimishad Ltda.”		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
Nombre del cargo: Vendedor	Código: 005	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
FUNCION PRINCIPAL		
<input type="checkbox"/> Realizar las ventas de la empresa.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
<input type="checkbox"/> Contactar clientes nuevos. <input type="checkbox"/> Realizar el servicio postventa y al encuesta de satisfacción a clientes. <input type="checkbox"/> Utilizar las herramientas de publicidad y promoción que le sean entregadas. <input type="checkbox"/> Cotizar y facturar los pedidos que el cliente indique. <input type="checkbox"/> Entregar el pedido al cliente. <input type="checkbox"/> Informar al Gerente las sugerencias, quejas o reclamos de los clientes. <input type="checkbox"/> Actualizar la información de los clientes, proveedores y competencia. <input type="checkbox"/> Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. <input type="checkbox"/> Las demás inherentes a su cargo.		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

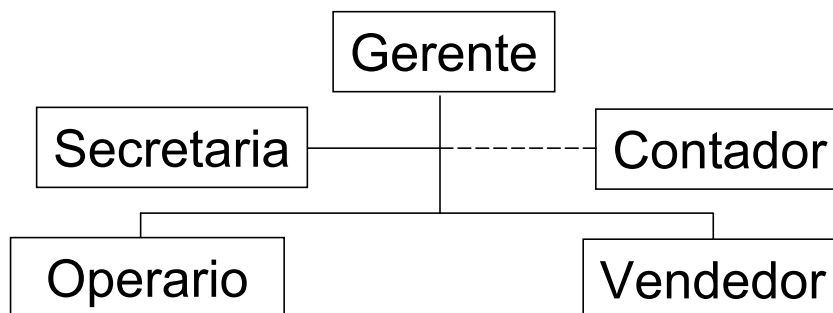
Cuadro 89. Perfil del cargo: Vendedor.

“Quimishad Ltda.”		
PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Vendedor	Código: 005	Fecha: Diciembre de 2003
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Cero
<p>HABILIDAD</p> <p>Educación: Bachiller comercial con certificado aprobado SENA en mercadeo y ventas. Experiencia: Dos años en cargos similares. Habilidad mental: Requiere habilidad mental e iniciativa para la toma de decisiones. Habilidad manual: Realiza movimientos sencillos.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p> <p><input type="checkbox"/> Por las ventas de la empresa. <input type="checkbox"/> Por el manejo de información confidencial. <input type="checkbox"/> Por la entrega de pedidos al cliente.</p>		
<p>ESFUERZO</p> <p>Mental: Requiere concentración. Físico: Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico. Visual: Normal.</p>		
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Medio ambiente: Condiciones ambientales normales. Riesgos: Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

De acuerdo con el Artículo 105 del Código Sustantivo del Trabajo, solo las empresas comerciales con más de cinco empleados y las industriales con más de diez empleados están obligadas a presentar el reglamento interno de trabajo; empresas con un número inferior de empleados no necesitan aprobación de este documento por parte del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social; razón por la cual no es necesario elaborarlo.

□ Diseñar la estructura organizacional de la empresa. Teniendo en cuenta las características propias de la empresa se diseña la siguiente estructura organizacional (Véase Figura 74).

Figura 74. Organigrama propuesto.



El organigrama elaborado es de forma vertical, con el fin de que se identifiquen gráficamente los niveles de autoridad y responsabilidad de cada cargo de la empresa. En él se evidencia que el cargo de mayor jerarquía es el de gerente, seguido por la secretaria, el operario y vendedor, éstos dos últimos están a igual nivel. En línea de asesoría o staff del gerente se encuentra el cargo de contador.

□ **Adquirir los elementos de protección personal y exigir su uso.** De acuerdo con la información suministrada por empresas especializadas en riesgos profesionales, los empleados que están en contacto directo con el proceso productivo en Quimishad Ltda. deben poseer los siguientes elementos de protección personal:

- Gafa lente claro tipo Norton.
- Tapaboca desechable laboratorio.
- Guantes de caucho industrial.
- Delantal liviano blanco.
- Bota de caucho baja blanca.
- Casco industrial.

Todos estos elementos tienen un valor de \$144.550 (Véase Anexo D).

Adicionalmente, se requiere adquirir un extintor a base de Solkaflam 123, con capacidad de 3.700 gramos, dotado de manguera difusora y soporte de pared, el cual tiene un costo de \$140.000 (Véase Anexo D).

5.6 AREA FINANCIERA Y CONTABLE

□ **Diseñar una estructura de costos y contabilidad.** Con el fin de facilitar las labores de la Secretaria, el Contador y el Gerente, se diseña una serie de formatos que sirven para consignar la información base de la estructura de costos para Quimishad Ltda., que deberán ser diligenciados y actualizados en cada período de estudio, con el fin de conocer el estado de costos de la mercancía vendida, el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general. A continuación se muestran los formatos, los cuales no han sido diligenciados debido a las restricciones hechas por parte del Gerente,

que excluye cualquier extracción de datos, ya sea acerca de proporciones, fórmulas químicas, disificaciones, etc., razón por la cual esta acción será ejecutada a largo plazo, siendo su realización de entera responsabilidad del gerente de la empresa (Véase Cuadros 90, 91, 92 y 93).

Cuadro 90. Estado de costos de la mercancía vendida propuesto.

Concepto	Valor
Materiales directos:	
Materias primas	
+ Mano de obra directa:	
Salario y carga prestacional de operarios	
+ CIF:	
Materiales indirectos	
Mano de obra indirecta	
Costos generales de fabricación	
Costo de producción del período	
+ Costo del inventario inicial de productos en proceso	
Costo de productos en proceso	
- Inventario final de productos en proceso	
Costo del producto terminado	
+ Inventario inicial de productos terminados	
Costo de mercancía disponible para la venta	
- Inventario final de productos terminados	
Costos de la mercancía vendida	

Cuadro 91. Flujo de caja propuesto.

Concepto	Valor
Saldo inicial en caja del período	
Ingresos	
Ventas	
+ Aportes de socios	
+ Cuentas por cobrar	
+ Crédito financiero	
Total ingresos	
Egresos	
Compra de activos fijos	
+ Inversión diferida	
+ Compras de materia prima	
+ Pago de mano de obra directa	
+ Costos indirectos de fabricación	
+ Gastos de administración y ventas	
+ Gastos financieros	
+ Abono a capital	
Total egresos	
Saldo final en caja del período	

Cuadro 92. Estado de resultados propuesto.

Concepto	Valor
Ventas	
+ Inventario inicial de materias primas	
+ Compras de materias primas	
- Inventario final de materias primas	
Costo de materias primas	
+ Costo de mano de obra directa	
+ Costos indirectos de fabricación	
Costo de producción	
+ Inventario inicial de productos en proceso	
- Inventario final de productos en proceso	
Costo de productos terminados	
+ Inventario inicial de productos terminados	
- Inventario final de productos terminados	
- Costo de ventas	
Utilidad o pérdida bruta	
- Gastos de administración y ventas	
Utilidad o pérdida operacional	
- Gastos financieros	
Utilidad o pérdida después de gastos financieros	
- Impuesto de renta	
Utilidad o pérdida neta	

Cuadro 93. Balance general propuesto.

Concepto	Valor
Activos	
Activo corriente	
Caja y bancos	
Cuentas por cobrar	
- Inventario final de producto terminado	
- Inventario final de materias primas	
Total activo corriente	
Activo no corriente	
Maquinaria y equipo	
Muebles y enseres	
Equipo de oficina	
Herramientas	
Total activo no corriente	
- Depreciación acumulada	
Total activo neto	
Activo diferido	
Cargos diferidos	
- Amortización de diferidos	
Total activo diferido neto	
Total activos	
Pasivos	
Pasivo corriente	
Obligaciones financieras	
Cuentas por pagar a proveedores	
Total pasivo corriente	
Pasivo no corriente	
Obligaciones financieras	
Total pasivo no corriente	

Total pasivos	
Patrimonio	
Capital social	
Utilidad o pérdida del ejercicio	
Total patrimonio	
Pasivos + Patrimonio = Activos	

□ **Tramitar la licencia ante el Ministerio del Medio Ambiente, el INVIMA y la Alcaldía Municipal.** Con el fin de estar al día en todas las obligaciones, el gerente de Quimishad Ltda. renovó la matrícula mercantil y las licencias de la empresa el nueve de septiembre del año en curso, razón por la cual esta acción queda totalmente realizada (Véase Anexo G).

5.7 AREA DE GESTION AMBIENTAL

□ **Identificar el impacto ambiental generado por la empresa.** Mediante la observación directa se determinó que Quimishad Ltda. genera el siguiente impacto en el medio ambiente:

□ **Materias primas.** Debido a que los materiales y demás insumos empleados en el proceso contaminan el agua.

□ **Energía y agua.** Como consecuencia de la necesidad de dichos insumos para el funcionamiento del área de producción, de administración y ventas.

□ **Desechos.** En el proceso productivo, de administración y ventas se producen una serie de desperdicios sólidos como papel, plástico y cartón.

- **Envase.** Teniendo en cuenta que el envase es en plástico, el cual es considerado uno de los productos que mayor contaminación acarrea al medio ambiente.

- **Congestión peatonal.** Como consecuencia de la presencia de los empleados, clientes y proveedores de la empresa que se desplacen a pie.

- **Congestión vehicular.** Como consecuencia de la presencia de los empleados, clientes y proveedores de la empresa que se desplacen en vehículos motorizados.

- **Diseñar medidas de manejo para mitigar el impacto.** Para minimizar el impacto generado por Quimishad Ltda. se proponen las siguientes medidas:

- **Materias primas.** Las materias primas e insumos deberán ser de excelente calidad, interpretando calidad como el menor nivel de contaminación ambiental.

- **Energía y agua.** El manejo de estos servicios públicos se hará de manera consciente, empleando iluminación con bombillos especiales que ahorren energía como los fluorescente; así como, la constante inspección del correcto funcionamiento de las acometidas hidráulicas.

- **Desechos.** Los desperdicios sólidos de papel, plástico o cartón que se generen en el proceso, serán recolectados y clasificados en la fuente y se entregarán a la ruta del reciclaje del sector.

- **Envase.** Con respecto a este aspecto, se hará la recomendación adicional al cliente para que reutilice el envase del producto o en caso contrario lo clasifique en la fuente y lo entregue a la ruta del reciclaje de su sector.

- **Congestión peatonal.** Se establecerá el horario de atención al público de lunes a sábado de 8:00 am a 12:00 PM y de 2:00 PM a 6:00 PM, dada a conocer al público en general a través de un aviso exterior.

- **Congestión vehicular.** Se establecerá un área de parqueo o en su defecto se indicará la ubicación del parqueadero privado más cercano.

- **Capacitar a los empleados en temas ambientales.** La capacitación en temas ambientales se hará siguiendo el cronograma de actividades del SENA, y en caso de ser necesario se gestionará la capacitación en temas especiales fuera de la programación de esta entidad, previa solicitud de parte del interesado.

5.8 AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION

- **Organizar y actualizar en formatos la información de clientes, proveedores y competencia.** Con el fin propósito de organizar la información de los clientes se diseñó un formato de identificación (Véase Cuadro 94).

Cuadro 94. Base de datos de clientes.

IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
Nombre:	
Ocupación:	
Razón social:	
Dirección:	Teléfono:
RELACIÓN CON LA EMPRESA	
Fecha de inicio de suministro:	
Medio de contacto:	
Productos suministrados:	
Política de cobro:	
Descuentos recibidos:	
Frecuencia de compra:	
Fecha del último servicio de postventa:	
SUGERENCIAS, QUEJAS O RECLAMOS	

Con el fin de organizar la información de los proveedores se diseñó el siguiente formato de identificación (Véase Cuadro 95).

Cuadro 95. Base de datos de proveedores.

IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
Razón social:	
Nombre del propietario:	
Dirección:	Teléfono:
RELACIÓN CON LA EMPRESA	
Materia prima:	
Fecha de inicio de suministro:	
Medio de contacto:	
Política de cobro:	
Descuentos recibidos:	
Frecuencia de compra:	
Fecha del último servicio de postventa:	
SUGERENCIAS, QUEJAS O RECLAMOS	

Con el objeto de organizar la información de los competidores se diseñó el siguiente formato de identificación (Véase Cuadro 96).

Cuadro 96. Base de datos de competidores.

IDENTIFICACIÓN DEL COMPETIDOR	
Razón social:	
Objeto social:	
Nombre del propietario:	
Dirección:	Teléfono:
Trayectoria en el mercado:	
INFORMACIÓN RELEVANTE	
Portafolio de productos:	
Producto líder en ventas:	
Precios:	
Política de ventas:	
Descuentos ofrecidos:	
Base de clientes:	
Zonas geográficas que atiende:	
Canal de comercialización:	
Estrategias de publicidad:	
Estrategias de promoción:	
Atributos diferenciadores con la competencia:	
OBSERVACIONES	

6. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCION

El proceso de evaluación del plan de acción es de fundamental importancia, para comparar los resultados planeados con los esperados, analizar las desviaciones y tomar los correctivos necesarios.

Para tal fin es fundamental la retroalimentación que deberá establecer la empresa, y que permitirá tomar las decisiones de manera real, oportuna y continua, permitiendo la fijación de puntos de referencia de progreso y un control más efectivo, dándole a la empresa una mayor capacidad de respuesta.

6.1 DEFINICION DE INDICADORES

Los indicadores son la unidad de medida gerencial que evalúa el desempeño de una organización frente a metas, objetivos, resultados y responsabilidades con su grupo referencia.

La evaluación se establece en términos cuantificables, para facilitar su interpretación, permitiendo así, producir trabajos efectivos y completos que proporcionan sugerencias y hallazgos que garantizan veracidad en la información facilitando de esta forma la toma de decisiones.

Es importante determinar qué se va a medir, el mecanismo a utilizar, los rangos de tolerancia o desviación y qué orientación se dará a los resultados.

Cada indicador debe establecer, tiempo referencia para ser medido, la medida y la base comparativa. El tiempo referencia se considera como un trimestre. La base comparativa es el período inmediatamente anterior.

El proceso de evaluación, seguimiento y control del plan de acción propuesto se realizará mediante el cálculo de indicadores de gestión y se orienta de la siguiente manera:

- Acciones programadas contra acciones ejecutadas (número).
- Reubicación de la empresa y rediseño de la planta de producción.
- Empleo de diagramas de proceso y procedimientos (por empleado).
- Tiempo ocioso (%).
- Actualización de la base de datos de clientes, proveedores y competencia.
- Utilidad neta (%).
- Conocimiento de la misión, visión y principios corporativos (por empleado).
- Aplicación de la estructura organizacional, el manual de funciones y las especificaciones de cargos (por empleado).
- Asistencia a cursos de capacitación (número de cursos programados).
- Nivel de satisfacción de los clientes actuales (%).
- Reclamos (número).
- Base de clientes actuales (número).
- Cobertura geográfica del mercado (ciudades).
- Ventas netas (pesos).
- Lanzamiento de nuevos productos (ambientador en pastilla y/o aerosol, cera de color, limpia muebles y jabón para alfombras, entre otros).

Los indicadores de gestión del plan de acción serán calculados por el Gerente una vez al mes, quien tomará las decisiones de mejora requeridas, después de comparar los resultados obtenidos en el período estudiado versus los resultados del período inmediatamente anterior.

Adicionalmente, se definen los indicadores de gestión organizacional. Los indicadores son cuantitativos o cualitativos y se establecen por área, como sigue:

6.1.1 Indicadores de productividad. Esta medición permite realizar un diagnóstico sobre la utilización racional o eficiente de los recursos productivos de la empresa. Es la relación de los volúmenes producidos con los recursos que utiliza la empresa.

□ **Productividad total.** La productividad total de los factores es la relación de la producción con respecto a todos los insumos.

Productividad = Productos / Mano de Obra + Capital + Materiales + Energía

□ **Productividad relativa.** Esta constituye una medida parcial de la productividad.

La producción medida en horas hombre o eficiencia de la mano de obra es considerada como la medida parcial productiva más común. Se puede comparar en los diversos puestos, entre períodos diferentes.

Productividad de la mano de obra = Producción / Mano de Obra

Productividad de los materiales = Producción / Materiales

Productividad de la maquinaria y equipo = Producción / Horas Maquinaria y Equipo

6.1.2 Indicadores financieros. Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conocen con el nombre de razón por que corresponde al resultado de obtener la relación numérica entre dos cantidades, generalmente son dos cuentas diferentes del balance y/o del estado de resultados. Estos indicadores o razones señalan los puntos fuertes y débiles de una empresa e indican probabilidades y tendencias. También aportan información sobre determinadas relaciones que requieren más profunda investigación y análisis.

□ **Indicadores de liquidez.** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones en el corto plazo. Establecen el grado de dificultad o la facilidad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. En estos indicadores entran a jugar factores tales como la calidad de los activos corrientes, la exigibilidad de los pasivos corrientes, la estacionalidad de las ventas.

Razón corriente = Activo corriente – Pasivo corriente

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

Razón ácida = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente

□ **Indicadores de endeudamiento.** Estos indicadores tienen por objetivo medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Así mismo, establece el riesgo que corren estos acreedores, el riesgo de los dueños, y la posibilidad de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. El grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de a empresa.

Nivel de endeudamiento = Total pasivo / Total activo

Concentración del endeudamiento en el corto plazo = Pasivo corriente / Pasivo total

Leverage total = Pasivo total – Intereses pagados

□ **Indicadores de actividad.** Estos índices llamados también de rotación, miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos. Aquí se mide la eficacia de manejar los costos, pues a través de estos índices se mide el propósito de producir los mas altos resultados con el mínimo de inversión; una forma de controlar la mínima inversión es calculando periódicamente la rotación de los diversos activos.

Cartera. Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un período determinado de tiempo, generalmente un año.

Rotación de cartera = ventas a crédito / cuentas por cobrar

Período promedio de cobro = 365 / rotación de cartera

Rotación de inventarios. En este caso de empresa industrial, los inventarios están representados por el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada etapa del proceso productivo.

La materias primas son los materiales comprados por la empresa para ser procesados en la producción de los bienes destinados para la venta.

Los productos en proceso son los constituidos por las materias primas a las cuales se les ha procesado parcialmente, y deben ser sometidas a otros procesos, antes de estar a la venta; incluye: materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

Productos terminados son los artículos completamente elaborados y listos para vender.

Rotación de inventarios totales = Cotos de ventas / Inventario total promedio

Inventario total promedio = (Inventario inicial X Inventario final) / 2

Rotación de inventarios de materia prima = Costo materia prima / Inventario promedio de materia prima

Rotación de inventarios de productos en proceso = Costo de producción / Inventario promedio de materia prima

Rotación de inventarios de producto terminado = Costo de venta / Inventario promedio de productos

Rotación de activos fijos. Este indicador tiene varias limitaciones: la rotación está calculada en pesos, por lo tanto se tiene poca información sobre la productividad real.

Este método no permite conocer si al empresa está utilizando el máximo de su capacidad instalada. Por lo tanto, se debe enfrentar el volumen de producción contra la capacidad instalada; la venta o adquisición de activos fijos durante el período afecta el indicador de rotación.

Rotación de activos fijos = Ventas / Activo fijo bruto

Rotación de activos operacionales. Son considerados activos operacionales, todos aquellos que tienen relación directa con el objeto social de la empresa.

Rotación de activos totales = Ventas / Activos totales brutos

Rotación de proveedores. Este indicador muestra la liquidez de la empresa, en la medida del tiempo que tarda en pagar a sus proveedores. Este indicador muestra también el poder de negociación de la gerencia, y según los resultados, puede interpretarse como la administración está financiando el capital de trabajo.

Rotación de proveedores = $(\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365) / \text{Compras a crédito}$

□ **Indicadores de rendimiento.** Estos son los mismos indicadores de rentabilidad, estos indicadores sirven para medir la eficacia y efectividad de la administración en el control de los costos y gastos, y la conversión de ventas en utilidades.

Para el inversionista, estos indicadores le señalan la forma como se produce el retorno de los valores en la empresa.

Rendimiento bruto = $\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}$

Utilidad bruta = $\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}$

Rendimiento sobre inversión = $\text{Utilidad neta} / \text{Capital disponible}$

Margen operacional = $\text{Utilidad operacional} / \text{Ventas netas}$

Rendimiento del activo total = Utilidad neta / Actividad total

Rendimiento neto = Utilidad neta / Ventas netas

Rendimiento del patrimonio = Utilidad neta / Costos y gastos

6.1.3 Índices de eficacia. Estos índices miden el grado en que son alcanzados los objetivos o metas de la empresa sin tener en cuenta los recursos utilizados. Son expresados cuantitativamente y se constituyen en la guía para que la administración evalúe el avance de las metas integrales de la empresa.

- Índices de rotación (cartera, clientes, materia prima).
- Índice de desarrollo de nuevos productos.
- Índice de deserción de clientes.
- Índice de crecimiento en ventas
- Índice de crecimiento en nuevos mercados

6.1.4 Índices de equidad. Estos índices miden la justicia, igualdad, objetividad e imparcialidad de la administración con sus grupos de interés: talento humano, accionistas, sociedad.

- Índice de inversión en capacitación.
- Índice en beneficios extralegales.
- Índice de inversión en bienestar social.
- Índice de rentabilidad.
- Índice de inversión en programas a la comunidad.
- Índice de inversión en el control del medio ambiente.

6.1.5 Índices de impacto. Son los índices que miden satisfacción o insatisfacción del cliente, afectando la rentabilidad, el volumen de ventas y mejoran o empeorando la imagen de la empresa ante el público.

- Índice de reclamos.
- Índice de devoluciones.
- Índice de reclamos atendidos.
- Índice de visita postventa al cliente.

Índice de respuesta al mercado.

Índice de recuperación de cartera.

6.1.6 Índice de actividad administrativa. Este índice facilita la coordinación, seguimiento y monitoreo a las decisiones gerenciales.

Número de decisiones tomadas contra decisiones ejecutadas.

Número de participación de los equipos de mejoramiento.

Número de investigaciones planeadas contra las realizadas.

Número de reuniones del equipo de trabajo.

Número de acciones realizadas contra las planeadas.

6.2 SEGUIMIENTO

El desarrollo metódico y riguroso genera condiciones favorables para tomar decisiones acertadas y oportunas. Permite igualmente la reasignación de funciones y crea en la gerencia una disciplina, cultura y actitud de medida, control y revisión permanente de las soluciones estratégicas.

En esta revisión de indicadores pueden parecer imprevistos que hagan ver las acciones antagónicas frente a los propósitos, a pesar de la forma cuidadosa en que fueron formuladas.

La gerencia debe desarrollar continuamente planes de contingencia, que harán parte del manejo de los indicadores y los resultados dentro del proceso de seguimiento del plan de acción.

Así mismo aplicar la evaluación, seguimiento y control de cada área clave del negocio, con el fin de lograr mejorar la efectividad del plan de acción.

Para lograr la revisión, evaluación y control permanente se ha desarrollado la matriz de control de indicadores (Véase Cuadro 97).

Para diligenciar la matriz de control de indicadores se deben seguir las siguientes instrucciones:

- Los indicadores sobre los cuales debe ejercerse control se estipulan en la matriz.

- El equipo de trabajo conformado por los tres empleados actuales de la empresa será el que ejercerá los controles y definirá acciones y contingencias.

- Se decide que estos controles necesarios se van a ejercer de manera trimestral.

- Existen tres columnas:

Presupuestado (P): donde se consigna el valor que el equipo de trabajo definió para el factor.

Ejecutado (E): el valor calculado.

Registro Gráfico (RG): Permanece constante: amarillo.

Progreso: verde.

Decreció: rojo.

- Aquel índice que sufra cambios importantes debe ser justificado, revisado y ajustado.
- Observaciones:** en ésta casilla se deben registrar los cambios en los indicadores y las justificaciones o razones.
- Acciones:** en esta casilla deben ser consideradas las acciones ajustadas pero con el respectivo soporte técnico que justifique los cambios después de una minuciosa revisión.
- Contingencia:** en esta casilla debe registrarse tal eventualidad y en caso de presentarse una falla, debe decidirse qué acción se tomará y porqué.

Este monitoreo crea una disciplina que finalmente se convertirá en un valor que hará parte de la cultura organizacional.

Es importante definir los indicadores de gestión, pues estos son para la administración un instrumento útil para mejorar la productividad, eficiencia, el control, análisis y evaluación de proceso y actividades gerenciales permitiendo mejorar la toma de decisiones de un efectivo plan de acción.

CONCLUSIONES

Este trabajo de grado permitió desarrollar un plan de acción para la empresa Quimishad Ltda., que le permitirá mejorar las condiciones actuales de las áreas administrativa, comercial, técnica, legal y financiera, para organizarla, fortalecerla y hacerla más competitiva en el mercado de productos de aseo y limpieza a corto plazo.

El estudio de los aspectos generales que rodean la empresa, proporcionó información para conocer la cultura corporativa, el perfil estratégico y el portafolio de productos; así como, la evolución, situación actual y las tendencias futuras del sector de productos de aseo y limpieza; y el marco de referencia legal que regula las operaciones de la empresa.

El diagnóstico de la empresa, facilitó datos con respecto a las áreas funcionales: gerencial, comercial, de producción, de aseguramiento de la calidad, del talento humano, financiera y contable, de gestión ambiental y de sistemas de información, gracias a la cual se identificaron aspectos positivos y negativos de la empresa.

La información fue recopilada a través de la aplicación de instrumentos de recolección de la información de los clientes actuales y potenciales, entrevistas y charlas informales a las empresas competidoras de Quimishad Ltda.; así como, la investigación en bibliotecas, consultas virtuales en internet y visitas a centros de documentación e información de entidades públicas y privadas. Estos datos fueron procesados, mostrando los resultados en cuadros y figuras, analizando la información para identificar las ventajas y desventajas que posee la empresa, priorizándolos en una matriz que sirve

para identificar los problemas que deben ser resueltos en el corto plazo; para lo que se formularon los objetivos, metas, políticas y acciones a realizar.

En este orden de ideas, se decidió llevar a cabo una serie de acciones por área funcional de la empresa, en el **área gerencial**: realizar un diagnóstico empresarial, formular la visión, misión y principios corporativos; en el **área comercial**: realizar una investigación de mercados a los clientes actuales y el mercado potencial en Bucaramanga y su área metropolitana, contratar y capacitar al personal en temas relacionados con relaciones públicas, ventas y servicio al cliente; llevar a cabo una campaña de publicidad y promoción con medios masivos de comunicación, lanzar al mercado nuevos productos de la línea de aseo y limpieza; en el **área de producción**: localizar la empresa en un lugar apto y distribuir adecuadamente los recursos en el espacio, adquirir la maquinaria y tecnología adecuada, diseñar un programa de mantenimiento preventivo con formatos para consignar las observaciones, y elaborar la descripción técnica y el diagrama de proceso productivo; en el **área de aseguramiento de la calidad**: diseñar un sistema de control de calidad de materias primas, proceso y producto terminado, empleando formatos para hacer registros, realizar encuesta de satisfacción a clientes, instalar un buzón de sugerencias, quejas y reclamos; y diseñar el servicio de postventa; en el **área del talento humano**: formular políticas de personal, elaborar el manual de funciones, perfil de cargo y reglamento interno de trabajo, diseñar la estructura organizacional de la empresa, adquirir los elementos de protección personal y exigir su uso; en el **área financiera y contable**: diseñar una estructura de costos y contabilidad, tramitar la licencia ante el Ministerio del Medio Ambiente, el INVIMA y la Alcaldía Municipal; en el **área de gestión ambiental**: identificar el impacto ambiental generado por la empresa, diseñar medidas de manejo para mitigar dicho efecto, y capacitar a los empleados en temas ambientales; y en el **área de sistemas de**

información: organizar y actualizar en formatos la información de clientes, proveedores y competencia.

Las acciones propuestas se estructuraron en un plan a seguir, en el que se determinaron: los **responsables**, que para todos los efectos implicarán al gerente y en ocasiones a todo el talento humano disponible en la empresa; el **tiempo**, con acciones que son ejecutables en un período de seis meses hasta un año; la **inversión**, de las acciones del área gerencial tienen un valor de \$50.000, las del área comercial requieren una inversión de \$2.267.400 más el valor del salario mensual del empleado que asciende a un SMLV, las acciones del área de producción requieren \$607.980 más el valor del arriendo mensual por \$450.000, las del área de aseguramiento de la calidad cuestan \$75.000, las del área del talento humano requieren \$334.550, las del área financiera y contable tienen un valor de \$50.000 más el valor de los honorarios del contador por \$150.000 al mes, las acciones de gestión ambiental implican \$50.000 más los aportes al SENA calculados sobre el valor de la nómina mensual, y las acciones de sistemas de información requieren de una inversión de \$50.000.

Los resultados de la implementación del plan de acción propuesto, muestran el logro de la mayoría de las acciones propuestas, quedando pendientes las relacionadas con: el lanzamiento de nuevos productos, la nueva localización y distribución en planta de la empresa, la adquisición de muebles y enseres; así como, la contratación y capacitación del personal.

El proceso de evaluación del plan de acción, se hará a través de la aplicación de indicadores: de productividad, financieros, de eficacia, de equidad, de impacto y de actividad administrativa. El seguimiento y control se llevará a cabo mediante la aplicación trimestral de una matriz de control de indicadores, donde se evidencia si el resultado obtenido permanece

constante, tiene progreso o decrece, se consignan las observaciones, acciones y contingencias presentadas en el período estudiado, para tomar medidas correctivas de manera inmediata.

RECOMENDACIONES

Realizar constantemente un diagnóstico empresarial, utilizando la herramienta del benchmarking, recopilando información de los clientes, proveedores y competidores mediante charlas informales, consignándola en los formatos diseñados para tal fin.

Procurar un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, gracias a la divulgación y socialización de todas las ideas que surjan y la información de la encuesta de satisfacción a clientes, el servicio postventa y el buzón de sugerencias, para su posterior discusión por el equipo de trabajo conformado por el gerente, la secretaria y el contador.

Mantenerse en contacto directo con la División de Desarrollo y Gestión Empresarial del SENA, para contar con la programación actualizada de la oferta de capacitación y trabajar de la mano con los asesores de dicha entidad para mejorar día a día las áreas funcionales de la empresa y lanzar nuevos productos al mercado.

Utilizar los productos publicitarios elaborados, para lograr el posicionamiento en el mercado actual y dar a conocer los productos y la empresa en el mercado potencial.

Gestionar actividades de promoción directamente en los establecimientos de los intermediarios, con eventos como pruebas de desempeño en vivo, muestras gratis y rifas, entre otros.

Decidir la nueva ubicación de la empresa y realizar la distribución adecuada de los recursos humanos, físicos y de insumos; así como, el correspondiente espacio para atención al público en general.

Adquirir los muebles y enseres requeridos, y emplear el programa de mantenimiento preventivo a todos los recursos físicos disponibles.

Tener en cuenta las actividades diseñadas para controlar la calidad en los puntos críticos del proceso productivo.

Realizar la encuesta de satisfacción a clientes cada vez que se haya realizado un negocio.

Revisar el buzón de sugerencias, quejas y reclamos, tomar acciones correctivas de manera inmediata y darlas a conocer al público en general.

Llevar a cabo evaluaciones de desempeño del personal a través del manual de funciones.

Seleccionar el personal nueva con base en las especificaciones del cargo vacante.

Adquirir los elementos de protección personal y exigir su uso al operario.

Diligenciar los formatos de la estructura de costos y contabilidad, por lo menos una vez al mes.

Aplicar las medidas de manejo propuestas para mitigar el impacto ambiental de la empresa.

Mantener actualizados los formatos de la información de clientes, proveedores y competencia.

BIBLIOGRAFIA

ANZOLA Rojas, Sérvulo. De la idea a tu empresa. Editores Limusa Noriega. México, 1992.

ARBELÁEZ Mejía, Jaime Joaquín. Legislación Comercial y tributaria. McGraw Hill. Bogotá, 1990.

BARON D' Croz, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. Publicaciones UIS. Bucaramanga, enero de 2.000.

BARRERA Rubiano, Miguel Angel y MEJÍA Ocampo, Gloria Esperanza. Técnicas de comunicación empresarial. Publicaciones UIS. Bucaramanga, julio de 1985.

BARROW, Colin. La esencia de la administración de pequeñas empresas. Editorial Prentice Hall. México, 1995.

CAMACHO Pico, Jaime Alberto. Costos para la gerencia. Los aspectos administrativos. Publicaciones UIS. Bucaramanga, diciembre de 1.993.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo editorial LEGIS. Bogotá, junio de 1.994.

GIL Guerrero, Alejandro y GAMBIO, Juan Carlos. Proyectos de grado reestructuración operativa, administrativa y financiera de industrias. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, 1.995.

JANY Castro, José Nicolás. Investigación integral de mercados: un enfoque para el siglo XXI. McGraw Hill. Bogotá, junio de 2.000.

LEGIS. Guía Legis para la pequeña empresa. Fondo editorial LEGIS. Bogotá, 1.999.

MANTILLA de Forero, Matilde. Contabilidad I. Publicaciones UIS. Bucaramanga, mayo de 1.995.

_____. Contabilidad II. Publicaciones UIS. Bucaramanga, octubre de 1.995.

NIÑO López, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. Publicaciones UIS. Bucaramanga, marzo de 1.995.

PABÓN Barajas, Hernán. Costos I. Un enfoque moderno en la implantación de sistemas eficientes para la toma de decisiones. Publicaciones UIS. Bucaramanga, enero de 1.995.

_____. Costos II. Una herramienta de gestión empresarial para la toma de decisiones. Publicaciones UIS. Bucaramanga, marzo de 1.995.

PILONIETA Pinilla, Eduardo. Legislación laboral. Publicaciones UIS. Bucaramanga, mayo de 1.995.

PRADILLA Ardila, Humberto. Administración financiera I. Publicaciones UIS. Bucaramanga, julio de 1.986.

_____. Administración financiera II. Publicaciones UIS. Bucaramanga, enero de 1.987.

_____. Investigación de mercados. Publicaciones UIS. Bucaramanga, mayo de 1.994.

_____. Planeación estratégica. Publicaciones UIS. Bucaramanga, octubre de 1.994.

_____. Ventas y publicidad. Publicaciones UIS. Bucaramanga, mayo de 1.992.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Colombia, 2000.

ANEXOS

**Anexo A. Instrumento de recolección de información de clientes
actuales y clientes potenciales.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES

OBJETIVO: Realizar una investigación de mercados para medir el grado de satisfacción de los clientes actuales frente a los productos de aseo y limpieza que produce y comercializa la empresa Quimishad Ltda.

NOMBRE Y APELLIDOS-----

DIRECCIÓN-----TELEFONO-----

¿Cuánto hace que es cliente de Quimishad Ltda.?

¿Cómo se enteró de la existencia de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.?

¿Qué productos compra frecuentemente a Quimishad Ltda.?

¿Qué lo motiva a comprar los productos de aseo y limpieza de Quimishad Ltda.?

¿Cómo calificaría Ud. la calidad de los productos que produce y comercializa Quimishad Ltda.?

¿Qué concepto le merece los empaques de los productos de Quimishad Ltda.?

¿Qué apreciación tiene Ud., sobre el servicio posventa que le ofrece Quimishad Ltda.?

¿Cómo considera la política de precios que Quimishad Ltda. le ofrece a Ud.?

¿Qué inconvenientes ha tenido con Quimishad Ltda.?

¿Cómo fue la actitud de respuesta que le dio Quimishad Ltda. a sus inconvenientes.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción en actualidad frente a Quimishad Ltda.?

¿Qué sugerencias daría Ud. a los productos que ofrece Quimishad Ltda.?

GRACIAS POR LA VERACIDAD DE SUS RESPUESTAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES POTENCIALES

OBJETIVO: Recopilar información que determine las costumbres, grado de conocimiento, necesidades, gustos, preferencias y actitud de compra de los consumidores de productos de aseo y limpieza en Bucaramanga.

NOMBRE Y APELLIDOS-----

DIRECCIÓN-----TELEFONO-----

¿De las siguientes líneas de productos de aseo y limpieza, cuáles acostumbra a comprar frecuentemente?

- Ambientador concentrado
- Ambientador desinfectante
- Limpiavidrios
- Jabón líquido para manos
- Desmanchador multiusos
- Cera líquida
- Blanqueador
- Suavizante textil

¿Qué uso le da específicamente a cada producto que compra?

Ambientadores-----

Desinfectantes -----

Limpiavidrios -----

Jabón Líquido para manos y piso-----

Esencias -----
 Ácido Muriático-----
 Detergentes-----
 Champú para carros -----
 Spray en aromas para carros-----
 Cera-----
 Límpido-----
 Quita óxido-----

¿Según la línea de productos, qué cantidad acostumbra a comprar mensualmente?

- Ambientador concentrado
- Ambientador desinfectante
- Limpiavidrios
- Jabón líquido para manos
- Desmanchador multiusos
- Cera líquida
- Blanqueador
- Suavizante textil

¿Cuál es la presentación que compra frecuentemente por cada línea de productos?

PRODUCTO	PRESENTACIÓN
----- Ambientador concentrado	-----
----- Ambientador desinfectante	-----
----- Limpiavidrios	-----
----- Jabón líquido para manos	-----
----- Desmanchador multiusos	-----
----- Cera líquida	-----

¿Cuáles son las razones de preferencia de dicha marca en especial?

¿Mediante qué medio se enteró de la existencia y bondades de los productos de aseo y limpieza de dicha marca?

¿Qué inconvenientes ha tenido con los proveedores actuales?

¿Dónde acostumbra a comprar los productos de aseo y limpieza?

Tienda -----

Supermercado-----

Abasto-----

Directamente al fabricante -----

Otro----- ¿Cuál?-----

¿Por qué razón prefiere acudir a dicho sitio?

Por calidad de sus productos-----

Por facilidad de pago-----

Por la política de descuentos-----

Por cercanía-----

Por comodidad-----

Por diversidad de marcas-----

Otro ----- ¿Cuál?-----

¿A la hora de comprar los productos de aseo y limpieza, qué motiva su elección?

¿Conoce los productos de aseo y limpieza que ofrece la empresa Quimishad Ltda.?

Si----- No----- ¿Por qué?-----

¿Ha adquirido los productos de Quimishad?

Si----- No----- ¿Por qué?-----

¿Qué concepto le merecen los productos que ha comprado de Quimishad Ltda.?

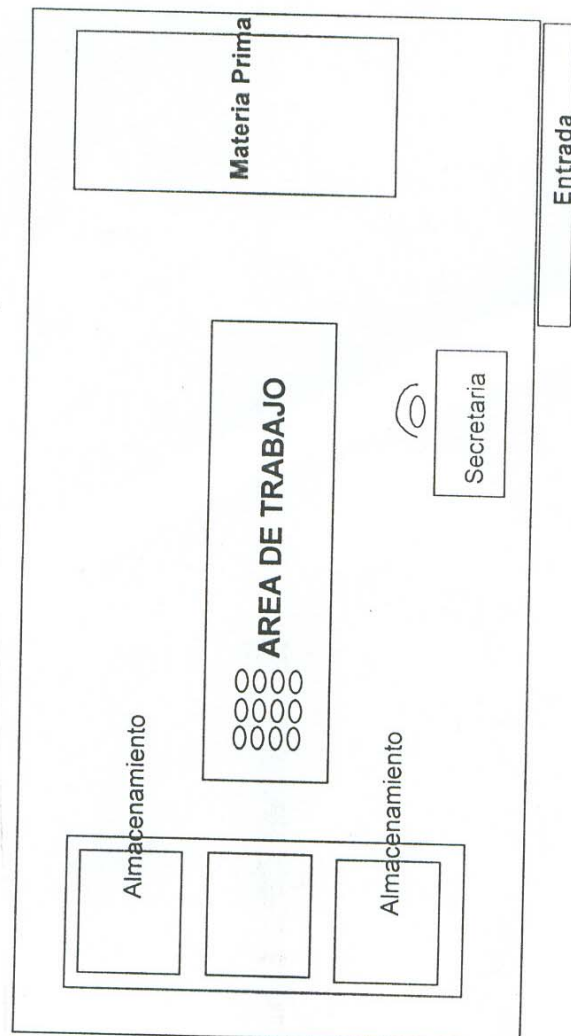
¿Si no ha comprado los productos de Quimishad Ltda., le gustaría adquirirlos?

Si----- No----- ¿Por qué?-----

¿Bajo qué condiciones compraría Ud. los productos de aseo y limpieza que ofrece Quimishad Ltda.?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Plano actual de la planta física.



Anexo C. Plan de capacitación propuesto.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA
DIVISIÓN DE DESARROLLO Y GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

PROGRAMACIÓN DE CURSOS CORTOS
RELACIONES PUBLICAS, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
PRIMER TRIMESTRE DE 2004

CURSO	HORARIO	INICIO	TERMINACIÓN	DURACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.	7:00 – 9:00 P.M. L - V	Enero 19/04	Enero 28/04	40 HORAS
DERECHOS HUMANOS.	6:30- 9:00 P.M. L - V	Enero 19/04	Febrero 09/ 04	40 HORAS
RELACIONES PÚBLICAS.	4:00 – 6:30 P.M. L - V	Enero 28/04	Febrero 16/04	50 HORAS
LOGÍSTICA EMPRESARIAL.	6:30 – 9:00 P.M. L - V	Enero 28/04	Febrero 17/04	50 HORAS
PROTOCOLO EMPRESARIAL.	4:00 – 6:30 P.M. L - V	Enero 28/04	Febrero 16/04	120 HORAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	6:00 – 9:00 P.M. L - V	Enero 28/04	Febrero 06/04	160 HORAS
LOGÍSTICA DE MERCADEO Y VENTAS.	6:00 – 8:00 P.M. L - V	Enero 29/04	Febrero 06/04	20 HORAS
MERCADEO.	5:00 – 9:00 P.M. L - V	Febrero 02/04	Febrero 13/04	50 HORAS
DESARROLLO HUMANO.	6:30 – 9:00 P.M. L - V	Febrero 02/04	Febrero 18/04	50 HORAS
MANEJO DEL ESTRÉS.	6:00 – 8:00 P.M. L - V	Febrero 05/04	Febrero 18/04	26 HORAS
GESTIÓN DEL SERVICIO.	6:30 – 9:00 P.M. L - V	Febrero 13/04	Abril 05/04	120 HORAS
TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS.	6:30 – 9:00 P.M. L - V	Marzo 01/04	Marzo 29/04	50 HORAS
TÉCNICAS PARA VENDER	6:00 – 8:00 P.M. L - V	Marzo 03/04	Abril 14/04	50 HORAS
TÉCNICAS DE VENTAS.	7:00 – 9:00 P.M. L - V	Marzo 04/04	Marzo 26/04	26 HORAS
ATENCIÓN AL CLIENTE.	6:30 – 9:00 P.M. L - V	Marzo 08/04	Marzo 23/04	40 HORAS
TÉCNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE.	6:30 – 8:30 P.M. L - V	Marzo 09/04	Marzo 26/04	50 HORAS
TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	7:30 – 9:00 P.M. L - V	Marzo 11/04	Marzo 23/04	40 HORAS

Anexo D. Cotizaciones realizadas.

TUE, NOV-25-03 8:55AM

HUELLA PUBLICIDAD

6 70 88 18

P.01



Bucaramanga, Noviembre 21 de 2003

Sra.
MARTHA ACOSTA

Por medio de la presente me permito cotizar lo solicitado por Ustedes:

TARJETAS DE PRESENTACION.

- * Impresas a 2 tintas
- * Papel Propalcote 240 grs.
- * 500 Total **\$ 45.000**
- * 1.000 Total **\$ 52.000**

5 TALONARIOS RECIBOS DE CAJA

- * 100 hojas original x 1 copia
- * Tamaño mediana
- * Papel Bom 60 grs
- * Impresas a una tinta
- * Valor total **\$ 35.000**

5 COMPROBANTES DE EGRESOS

- * Original por una copia
- * Tamaño media Carta
- * Papel Bom 60 grs
- * Impresas a una tinta
- * Valor total **\$ 35.000**

5 Y 10 TALONARIOS DE PEDIDO

- * Impresas a una tinta
- * Tamaño media Carta
- * 5 Talonarios valor total **\$ 38.000**
- * 10 Talonarios valor total **\$ 57.000**

5 TALONARIOS DE REMISIONES

- * Impresas a una tinta
- * Papel Propalcote 240 grs.
- * Original por una copia
- * Tamaño media carta
- * Valor total **\$ 35.000**

expresión



HOJAS CORRESPONDENCIA

- * 500 hojas
- * Tamaño Carta
- * Papel Bom 75 grs
- * Impresas a dos tinta
- * Valor total \$ **60.000**

5 SOLICITUD DE CREDITO

- * Tamaño media Carta
- * Original por una copia
- * Papel Bom 60 grs
- * Impresos a una tinta
- * 100 hojas
- * Valor total \$ **46.000**

5 TALONARIOS DE FACTURA

- * Impresos a una tinta
- * Tamaño media Carta
- * Original x dos copias
- * Valor total \$ **38.000**

1000 VOLANTES

- * Impresos a una tinta
- * Tamaño media carta
- * Valor total \$ **35.000**

100 CATALOGOS

- * Impresos a full color
- * Papel Propalcote 115 grs
- * Tamaño media Carta Plegable
- * Valor c/u \$ **1.800** Total \$ **180.000**

Cordialmente

Claudia Quiroga
CLAUDIA PATRICIA QUIROGA

expresión

TOTAL P. 02

Nov. 22 2003 05:39PM

PHONE NO. : 9765446934

FROM : LA EXTINCION



Forma y
cantidad de
productos

REYNALDO SERRANO BOA N° 13, 810, 600-1
Calle 57 No. 11-11 - San José, Costa Rica

Forma y
cantidad de
productos

COTIZACION

PRODUCTOS QUIMICOS
N° 0475291

Los precios son en Colón (C.C.)

No. 4107
20.11.2003

ITEM	CANTIDAD	REFERENCIA	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	1		EXTINTOR A BASE DE POLVO QUIMICO SECO CLASE ABC CAPACIDAD 10 LBRS, CON BOQUILLA DIFUSORA Y SOPORTE PARED. EXTINTOR A BASE DE POLVO QUIMICO SECO CLASE ABC CAPACIDAD 20 LBRS, CON BOQUILLA DIFUSORA Y SOPORTE PARED. EXTINTOR A BASE DE SOLKAPLAN 123 CAPACIDAD 3700 GRAMOS, DOTADO DE MANCUERA DIFUSORA Y SOPORTE PARED..ESPECIAL PARA EQUIPO ELECTRONICO. MAS 10% IVA...		140.000.00
2	1				35.000.00
3	1				42.000.00
					140.000.00

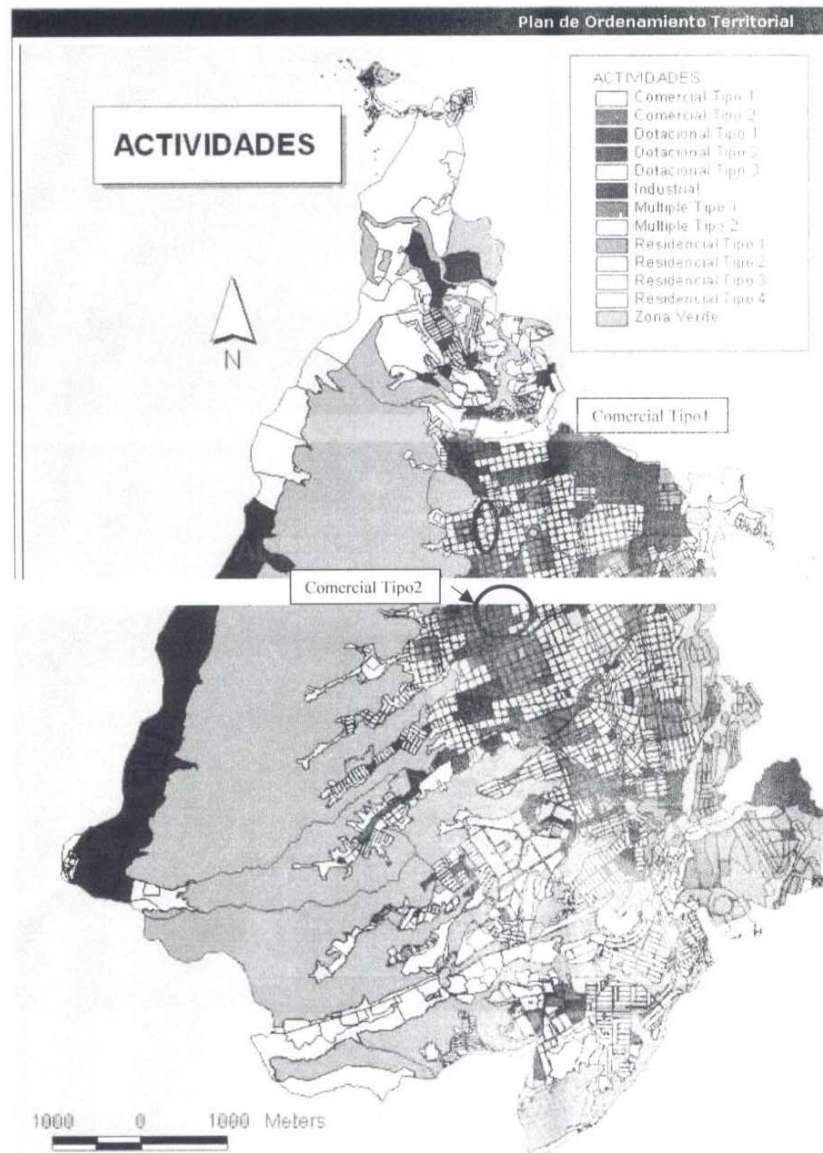
GARANTIA DE SERVICIO 1 AÑO.
INSTALACION INCLUIDA.

98% INDICADO

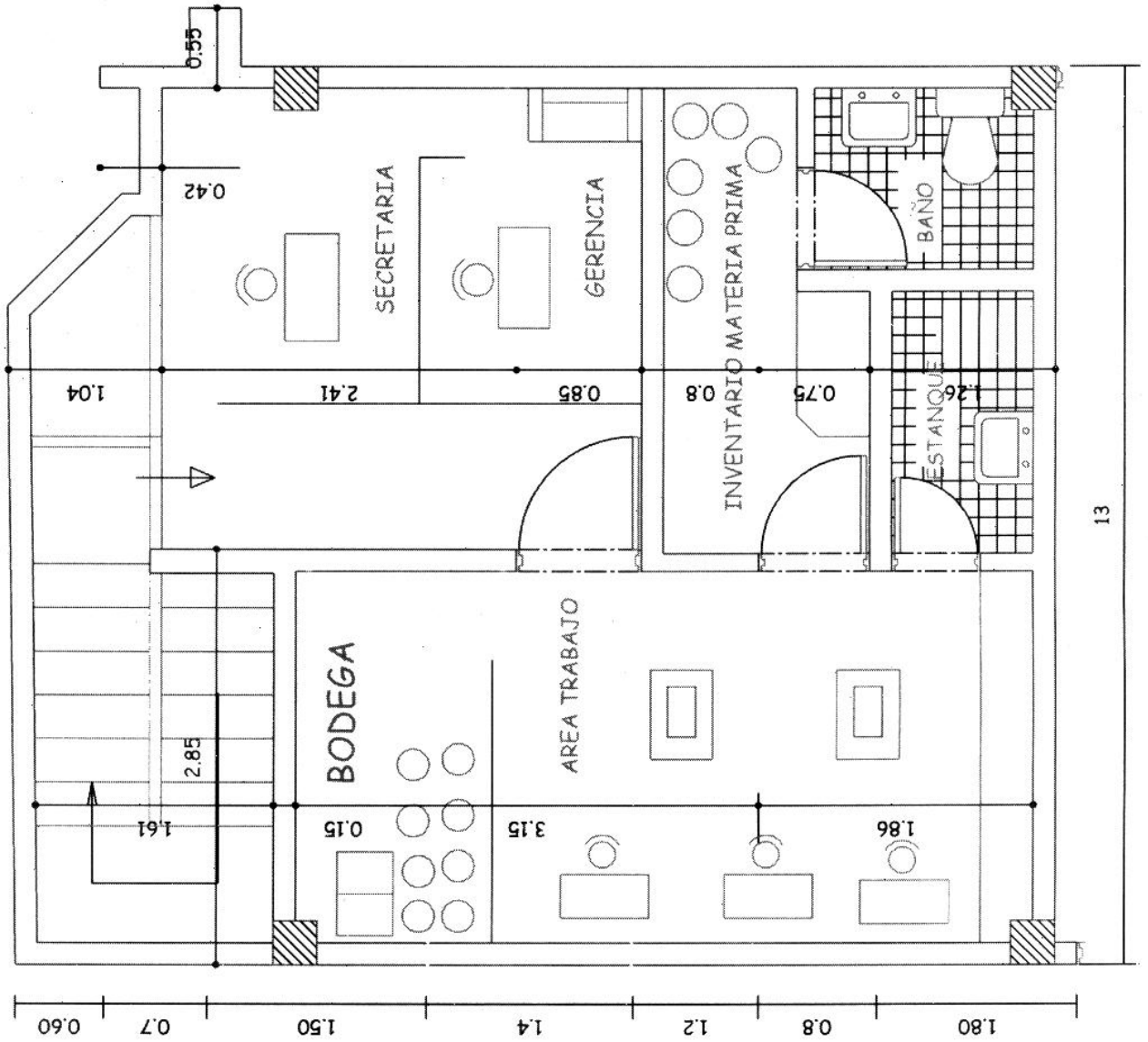
Forma de Pago:
Cobranza varias veces al día

LHO CLAUDIA TEL: 455522

Anexo E. Mapa de clasificación de actividades del POT de Bucaramanga.



Anexo F. Plano de la planta física propuesto.



Anexo G. Certificado de matrícula mercantil.

No. 3055468



CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL DE:
SAIZ ACOSTA MILTON HERNANDO

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

RECUERDE QUE POR DISPOSICION DEL ART. 16 DE LA LEY 716 DE 2001, A MAS TARDAR
EL 30 DE MARZO DE 2002 TODAS LAS PERSONAS ACTUALMENTE INSCRITAS EN EL
REGISTRO MERCANTIL DEBERAN INFORMAR A LA CAMARA DE COMERCIO DONDE SE
ENCUENTRAN INSCRITAS, EL NIT QUE LES HAYA ASIGNADO LA DIAN, EL INCUMPLIMIENTO
DE ESTA OBLIGACION DA LUGAR A LA IMPOSICION DE LA SANCION PREVISTA EN EL
ARTICULO 37 DEL CODIGO DE COMERCIO. SI EN SU CERTIFICADO APARECE
CORRECTAMENTE SU NIT, HAGA CASO OMISO DE ESTE AVISO.

RENOVACION: 2003/09/09 C E R T I F I C A

NOMBRE: SAIZ ACOSTA MILTON HERNANDO C E R T I F I C A

SAIZ ACOSTA MILTON HERNANDO
CEDULA DE CIUDADANIA: 91294970
NIT: 91294970-1
DIRECCION COMERCIAL: CR. 11C NO. 103E-35 MANUELA BELTRAN
DOMICILIO: BUCARAMANGA
EMAIL:

MATRICULA: 05-095121-01 DEL 2002/05/14 C E R T I F I C A

ACTIVIDAD COMERCIAL: C E R T I F I C A
ELABORACION DE DETERGENTES LIQUIDOS, DESINFECTANTES, CERAS, JABONES,
AMBIENTADORES LIQUIDOS Y COMERCIALIZACION.

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 93945 C E R T I F I C A
QUIMISHAD BUCARAMANGA
CR. 11C NO. 103E-35 MANUELA BELTRAN

PROCEDENCIA DE LOS ANTERIORES DATOS: QUE LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA
DIRECTAMENTE DE LOS FORMULARIOS DE MATRICULA DILIGENCIADOS POR EL COMERCIANTE

EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2003/12/02 09,12,58

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO DIAS HABLES
DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO
SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O
DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL SECRETARIO,
NO CAUSA IMPUESTO DE TIMBRE

20217583