



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Área Jurídica Social y Administrativa
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
INDUSTRIAL FARMALEMANA C.A. DE LA CIUDAD DE
LOJA PARA EL PERIODO 2011- 2015”**

TESIS PREVIA A OPTAR EL
GRADO DE INGENIERAS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORAS

Elsa Noemi Marin Rivera

Elvia Yolanda Lima Morocho

DIRECTORA:

Dra. Johvana Aguirre Mendoza Mg. Sc.

Loja-Ecuador
2010

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA
JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE
CONTABILIDAD Y AUDITORIA Y DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación “Planificación Estratégica para la empresa industrial Farmalemana C.A.de la ciudad de Loja para el periodo 2011- 2015”, elaborado por las aspirantes Elsa Noemi Marin Rivera y Elvia Yolanda Lima Morocho, previo a optar el grado de ingenieras en Contabilidad y Auditoría, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haber revisado autorizo su presentación ante el Tribunal de Grado.

Loja, noviembre del 2010

Dra. Johvana Aguirre Mendoza Mg.Sc.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, opiniones, análisis, definiciones, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Elsa Noemi Marin Rivera

Elvia Yolanda Lima Morocho

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestra gratitud y reconocimiento a las Autoridades y Docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, por sus sabios consejos y enseñanzas que supieron impartir durante nuestra formación profesional para ser parte activa del proceso y desarrollo, de manera especial a la Dra. Johvana Aguirre Mendoza, Directora de tesis, por haber guiado esta labor investigativa.

Al gerente de Farmalemana C.A. por habernos facilitado toda la información necesaria para la realización de la presente investigación.

LAS AUTORAS

DEDICATORIA

Con sincero orgullo este trabajo va dedicado a Dios sobre todas las cosas, a mi madre por su incansable amor y apoyo, a mis hermanas y sobrinos por su cariño siempre oportuno y a todos quienes de una u otra manera me brindaron su ayuda para culminar con éxito este trabajo

Elvira Polanda

Este trabajo va dedicado a Dios por brindarme fortaleza en mis momentos de debilidad, a mis padres por todo el apoyo incondicional que me supieron brindar, a mis hermanos por sus consejos que me llenaron de sabiduría y en especial a mi esposo que gracias a su cariño y apoyo pude salir adelante hasta la culminación de la presente.

Elsa Noemi

TÍTULO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA INDUSTRIAL FARMALEMANA
C.A. DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL
PERIODO 2011- 2015

RESUMEN

b) RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo general diseñar una Planificación Estratégica para la Empresa Industrial FARMALEMANA C.A. en el periodo 2011- 2015 considerándola como una herramienta que permita organizar las actividades de la misma y la toma de decisiones para un mejor desempeño.

A través de la entrevista y encuesta realizada al gerente y las encuestas aplicadas a los clientes potenciales se pudo efectuar el diagnóstico actual de Farmalemana y con la ayuda de la matriz FODA como uno de los objetivos específicos, en la cual se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; fortalezas que deben ser potenciadas y oportunidades que Farmalemana debe aprovecharlas para su ubicación en el mercado, así mismo se planteo otro objetivo específico como es el de diseñar el Plan Operativo para la empresa en base a los ejes de desarrollo se elaboraron los respectivos programas y proyectos como: Construcción de un reglamento de adquisiciones de nueva maquinaria, Diseño y aplicación de políticas de evaluación al personal administrativo y de ventas, recuperación de cartera vencida, mismos que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo que se recomienda poner en práctica la presente planificación considerando el diagnóstico así como sus factores internos y externos y objetivos estratégicos.

a) ABSTRACT

The present thesis work has as general objective to design a Strategic Planning for the Industrial Company FARMALEMANA C.A. in the period 2011 - 2015 considering her like a tool that it allows to organize the activities of the same one and the taking of decisions for a better acting.

Through the interview and survey carried out to the manager and the surveys applied the potential clients you could make the I diagnose current of Farmalemana and with the help of the main FODA like one of the specific objectives, in which you could determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats; strengths that should be reinforced and opportunities that Farmalemana should take advantage of them for its location in the market, likewise you outlines another objective I specify like it is the one of designing the Operative Plan for the company based on the development axes the respective programs and projects they were elaborated like: Construction of a regulation of acquisitions of new machinery, Design and application of political of evaluation to the administrative personnel and of sales, conquered, same wallet recovery that you/they will allow the execution of the objectives of the organization.

For what is recommended to put into practice the present planning considering the diagnose as well as their internal and external factors and strategic objectives.

INTRODUCCIÓN

c) INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta de mucha importancia por cuanto permite a las empresas, instituciones y organizaciones del sector público o privado promover la utilización de los recursos con eficiencia y eficacia contribuyendo a mejorar su posición en el mercado; además la planificación permitirá el uso racional de los recursos y el servicio eficiente al cliente.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito convertirse en una guía específica de Planificación Estratégica para los directivos de la empresa Farmalemana C.A. con el fin de que puedan planificar adecuadamente sus actividades fijándose en: tiempo, espacio, costo, responsables, recursos con los que cuentan, así como facilitando la ejecución de los mismos con un enfoque estratégico que garantice la consecución de los objetivos a corto y largo plazo, para de esta manera generar y propiciar la gestión institucional en forma eficiente y efectiva, atendiendo las necesidades de los accionistas y la colectividad.

Su contenido formal consta del Título, Resumen en donde se hace referencia a los objetivos planteados y los resultados obtenidos, la introducción en donde se explica la importancia del tema, el aporte a la

empresa Farmalemana C.A. y la estructura de la investigación, la Revisión de Literatura en donde se han recopilado conceptos, teorías y categorías necesarias para el desarrollo de la Planificación Estratégica, los Materiales y Métodos donde se describen los materiales, métodos y procedimientos que hicieron posible el proceso de la investigación, en los Resultados se presenta el contexto de la empresa, estructura entre otros aspectos y el diagnóstico situacional que recoge las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y se formula la Planificación Estratégica para la empresa Farmalemana C.A. de la ciudad de Loja para el periodo 2011- 2015, la Discusión en donde se contrasta la situación empírica y actual de de la empresa objeto de estudio, seguido a ello se plantean las respectivas Conclusiones y Recomendaciones puestas a consideración de los directivos de la empresa Farmalemana C.A. para el fortalecimiento e imagen empresarial en relación a las orientaciones futuras de la organización, la Bibliografía que detalla las fuentes de consulta sobre la temática investigada, y, en anexos se incluye las encuestas aplicadas al gerente de la empresa objeto de estudio y a los clientes

REVISIÓN DE LITERATURA

d) REVISIÓN DE LITERATURA

ADMINISTRACIÓN

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado

Proceso administrativo

Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

Organización

Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles

Dirección

Es aquel elemento de la administración en el que logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas

Control

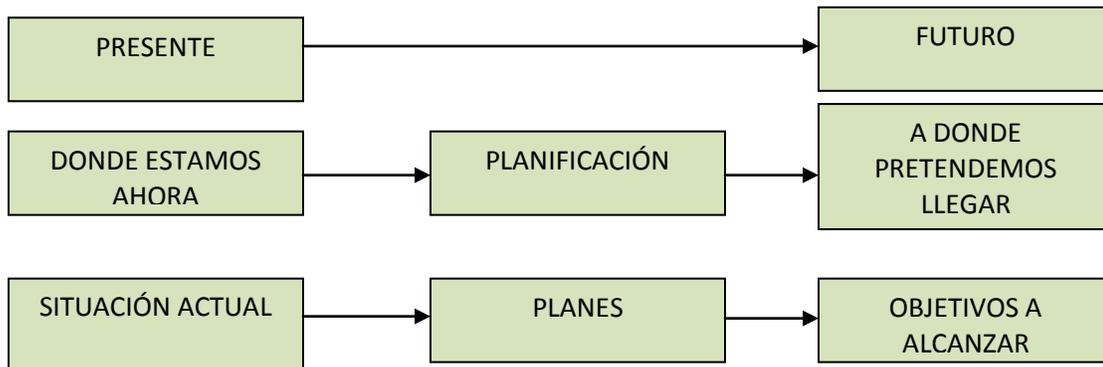
Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”¹

¹ REYES PONCE Agustín, Administración de Empresas- Teoría y Práctica, México, 1988, Pág. 16,165,211,305,355

PLANIFICACIÓN

“La planificación determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse”².



Fuente: Principios de la Administración Aplicados a la Planificación
Elaborado: Las autoras

² VIRITIER María Gisela, Principios de la Administración Aplicados a la Planificación, Bogotá, 2008, Pág. 1

ESTRATEGIA

“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.”³

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”⁴

Función

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir,

³ www.avgtt/planificacion.pdf

⁴ DAVID Fred, La Gerencia Estratégica, Santa Fé de Bogotá – Colombia, 1998, Págs. 55, 56

adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo.

¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Importancia

“La planificación estratégica en la actualidad es una herramienta útil para las entidades públicas y privadas que quieren tener una correcta visión de futuro, su importancia se la explica en las siguientes consideraciones:

- Hacer posible desarrollar la capacidad de administrar estratégicamente la organización.
- Permite que los líderes de la Institución, liberen la energía detrás de una visión compartida, y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

- La planeación estratégica incrementa la capacidad de la institución para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- Ayuda a que se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o en donde funciona.
- La planeación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de la competencia.

Objetivos

Los objetivos más importantes de la Planificación Estratégica son:

- ✚ Diseñar el futuro que se desea para la entidad e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- ✚ Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la institución.
- ✚ Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- ✚ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de aportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- ✚ Crear y mantener la competitividad

✚ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades”⁵

Elementos principales

La utilidad de la Planificación Estratégica puede verse a través de tres elementos:

1. El primero se relaciona con la idea de identificar y promocionar el desarrollo. El tratamiento de este primer elemento, puede a su vez servir para la construcción de un concepto preliminar de desarrollo asumido de manera integral y no únicamente como crecimiento económico, como tradicionalmente se lo conceptúa.
2. El segundo elemento tiene que ver con la idea de una apreciación clara del entorno, de las oportunidades que pueden aprovecharse, de los riesgos que hay que enfrentar, de las fortalezas y debilidades que apoyan o dificultan la tarea de promocionar el desarrollo, aumentando las posibilidades de éxito.
3. La tercera idea se refiere a que las rutinas de las organizaciones, los Planes Operativos Anuales (POAs) sólo tienen sentido en tanto éstos se inscriban en un marco más global de la Planificación Estratégica”⁶

⁵ www.unamosapuntos.com.mx/Articulo

Tipos de planificación

Los tipos de planificación que se aplican tanto al sector Público como privado son los siguientes:

- ✓ Planificación Normativa.
- ✓ Planificación Estratégica Situacional.
- ✓ Planificación Estratégica. (Empresa)
- ✓ Planificación Estratégica. (Corporativa)
- ✓ Planificación Prospectiva.
- ✓ Planificación Interactiva.
- ✓ Planificación Estratégica Universitaria.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

Parte de la historia de la empresa, es un análisis situacional del entorno y del medio interno, para con estos elementos formular el plan estratégico que se compone de: misión, objetivos, estrategias y estructura; el plan operativo: programas, presupuestos, procedimientos; y, finalmente la evaluación y control con: áreas claves, indicadores, estándares y evaluación.

⁶ BURGVAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa, Quito - Ecuador, 1999, Pág. 50.

Estas fases están alimentadas por un proceso permanente de retroalimentación.

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estructura de la Planificación Estratégica está basada en el proceso que permite la construcción de un puente ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?, y ¿Qué vamos hacer y cómo lo vamos hacer?; para ello se realiza básicamente.

En el proceso de la planificación estratégica es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales:

1. Diagnóstico de la situación actual

“Es un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos. Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en la organización.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

Finalidad del Diagnóstico

- ↳ Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y/o distintas áreas de trabajo de la organización y ayuda a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización
- ↳ Crear un espacio para tratar los aspectos empresariales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización
- ↳ Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar y ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.”⁷

⁷ PAREDES A. Manual de Planificación, Bogotá – Colombia, 2004, Pág. 27.

PASO 1

IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS

“Los usuarios externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

La determinación sistemática de las demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica

PASO 2

IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS

Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la organización. Las demandas de los usuarios internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser” considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y

estrategias, “usuarios internos satisfechos = usuarios externos satisfechos

PASO 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO (IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos – oportunidades) y (negativos – amenazas) que afronta una organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización.

PASO 4

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o

problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas”⁸

EL ANÁLISIS FODA

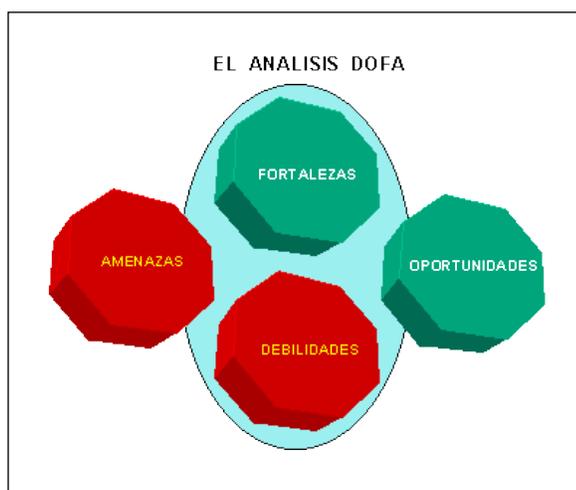
“FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves

⁸ www.gestiopolis.com.ec

para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno”⁹.



Fuente: www.dequate.com

Elaborado: Las autoras

FORTALEZAS

Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva).

⁹ www.dequate.com

DEBILIDADES

Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

AMENAZAS

Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.”¹⁰

¹⁰ ORLICH Jessie, Planificación Estratégica, México, 2000, Pág. 1,2

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS Es un recurso o una capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos. IMPULSARLAS	DEBILIDADES Son las limitaciones, deficiencias o defectos de la organización. ELIMINARLAS
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES Es cualquier situación favorable que se presenta en el entorno de la organización, que asegura la demanda de un producto o servicio y permite mejorar su posición. APROVECHARLAS	ESTRATEGIA FO ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? o viceversa.
AMAZAS Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarle problemas o ir en detrimento de la organización. EVITARLAS	ESTRATEGIA DO ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? o viceversa	ESTRATEGIA FA ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?
	ESTRATEGIA DA ¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?	

Fuente: Eduardo Armijos Peñaloza. Planificación Estratégica. Documento de Apoyo

Elaborado: Las Autoras

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

“Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos

a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

- Debilidad mayor 1
- Debilidad menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza mayor 4

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para

establecer un resultado ponderado para cada variable.

- e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.
- f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

ANÁLISIS EMPRESARIAL			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: Eduardo Armijos Peñaloza Planificación Estratégica

Elaborado: Las autoras

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La evaluación de los factores externos permite identificar oportunidades y

amenazas que afronta la organización.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

a. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.

b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad mayor 4

- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización, que oscila entre 1 y 5.
- f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos”¹¹

ANÁLISIS EMPRESARIAL			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: Eduardo Armijos Peñaloza Planificación Estratégica

Elaborado: Las autoras

¹¹ FRED David. La Gerencia Estratégica, Santafé de Bogotá, 1990, Pág. 78 – 83.

EJES DE DESARROLLO

Una vez realizado el diagnóstico interno y externo de la organización y realizada la evaluación de los mismos el siguiente paso es establecer los ejes relevantes de la misma.

Son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia al futuro.

Estos ejes de desarrollo tienen a su vez una serie de objetivos estratégicos con diferentes líneas de actuación, que definen de forma clara y precisa las medidas que deben de tomarse. Además deben ser coherentes con la misión, con la visión y con el resultado del análisis FODA.

2. Planificación del Plan Estratégico

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

PASO 1

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

“Es una afirmación que describe el concepto de la organización, la naturaleza de la entidad, la razón para que exista el ente, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una basta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

LA MISIÓN DESCRIBE

- El concepto de la organización
- La naturaleza de la organización
- La razón para que exista la organización
- La gente a la que le sirve

- Los principios y valores bajo los que pretende funcionar”¹²

PASO 2

DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO

VISIÓN

Visualiza el futuro, implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y lo que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

ELEMENTOS DE LA VISIÓN

1. “Panorama del Futuro, el entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la organización deberá competir.
2. Marco Competitivo, las organizaciones y lugares en que la entidad competirá.

¹² ARMIJOS PEÑALOZA Eduardo, Planificación Estratégica. Documento de Apoyo. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja. Loja – Ecuador, 2007. Págs. 14 – 19

3. Objetivos Fundamentales, definición del rol que la organización adoptará; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

4. Fuentes de ventajas Competitivas, las habilidades que la organización desarrolla como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito.”¹³

PASO 3

DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

VALORES CORPORATIVOS

Son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano, los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez, etc.

¹³ ARMIJOS PEÑALOZA Eduardo. Planificación Estratégica. Documento de Apoyo. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja. Loja – Ecuador, 2007. Págs. 14 – 19.

BÚSQUEDA DE VALORES

“La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planificación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores del grupo de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la organización y su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de la planeación estratégica aplicada y es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación estratégica.”¹⁴

PRINCIPIOS

Los principios estratégicos constituyen una filosofía y el soporte de la cultura organizacional que rigen el pensamiento o la conducta de la entidad, como referencia que inspire y regule la vida de la organización.

¹⁴ GOODSTEIN, Leonard y NOLAN, Timothy. Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá-Colombia, 2002, pág. 17

POLÍTICAS

Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo.

PASO 4

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son el marco de referencia en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación.

La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento.

Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar

lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.¹⁵

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificables
- Fijados para un periodo de tiempo
- Factibles de lograrse
- Estimulantes
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos
- Flexibles
- Generados a través de procesos participativos
- Relacionados y consistentes con misión y visión de futuro
- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

¹⁵ GÓMEZ S. Humberto, Gerencia Estratégica, Bogotá. 1999, pág. 12

ELEMENTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la generación de los objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

- Demandas de los usuarios externos
- Demandas de usuarios internos
- Oportunidades y amenazas
- Fortalezas y debilidades”¹⁶

PASO 5

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS

“Son esquemas que contienen la determinación de los objetivos o propósitos de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos.

Debe tomarse en cuenta lo siguiente:

¹⁶ PAREDES A, Manual de Planificación, Bogotá-Colombia, 2004. Pág. 65-68

Situación actual, situación deseada, los cambios que operan en las actividades, el movimiento hacia el objetivo, las restricciones del medio ambiente y las fuerzas que deben desarrollarse para alcanzar los fines de la organización.”¹⁷

Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para que orienten el proceso administrativo y ubicar a la empresa en una relación ventajosa para el futuro. La estrategia no es un fin sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la empresa alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las

¹⁷ GÓMEZ S. Humberto, Gerencia Estratégica, Bogotá 1999, Pág. 28

amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión y la misión.

DIFERENCIAS ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA		
MISIÓN		ESTRATEGIA
Descripción del porque la organización existe		Plan que explica como generar ventaja competitiva
<ul style="list-style-type: none"> • Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización. • Describe una realidad duradera. • Útil para entes internos y externos. • Su logro puede ser infinito. 	+	Cristalización de lo que los líderes desean que sea la organización <ul style="list-style-type: none"> • Guía el desarrollo de la estrategia y organización. • Describe una nueva realidad inspiradora. • Se puede lograr dentro de un periodo específico. • Se usa primordialmente al interior de la organización.
		→
		<ul style="list-style-type: none"> • Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos. • Describe la propuesta de valor seleccionada por la organización. • Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba, error y experiencias.

Fuente: Eduardo Armijos Peñaloza. Planificación Estratégica. Documento de Apoyo

Elaborado: Las Autoras

ACTIVIDADES

“Consisten en las tareas concretas que, paso a paso, debe efectuar el equipo responsable de la planificación dentro de la empresa para producir los resultados o metas a proponerse. Una actividad es una acción necesaria para transformar insumos dados en resultados

planificados dentro de un periodo de tiempo especificado”¹⁸

INDICADORES

“Los indicadores son la base para el monitoreo y evaluación estratégica, es decir es el estándar de cumplimiento que se debe alcanzar y que dice cuánto, para quién y cuándo se debe haber ofrecido o alcanzado algo.

Los indicadores deben ser:

- Válidos
- Confiables
- Pertinentes
- Sensibles
- Específicos
- Oportunos
- Eficaces”¹⁹

¹⁸ BITAR Miguel Anselmo, Planificación Estratégica en el marco del desarrollo, Argentina, 2004, Pág. 19

¹⁹ BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa, Quito-Ecuador, 1999, Pág. 258

POLÍTICAS

“Las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan y su formulación será a partir de la misión y los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos.

Por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto”²⁰

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los pasos en el análisis de factores de éxito están expresados en los siguientes factores:

- Identificar asuntos estratégicos potenciales
- Priorizar
- Analizar
- Resumir
- Actuar

²⁰ CONESUP, Perfil del Plan Nacional de desarrollo de Universidad y Escuelas Politécnicas. PLANUE, Quito – Ecuador, 2003, Pág. 15

- Dar seguimiento

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

PLAN TÁCTICO - OPERATIVO

En él se define con claridad QUÉ se desea, CÓMO y CUÁNDO se realizará y QUIÉN será el encargado. Involucra cuatro elementos primordiales:



Fuente: www.gestiopolis.com.ec

Elaborado: Las Autoras

LINEAS DE ACCIÓN

Una vez fijados los objetivos estratégicos, se debe forjar un campo para lograrlos. Aquí se entra en el ámbito de las estrategias. Los objetivos

son los “fines”, la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. A estos medios llamamos “Líneas de Acción”.

En general existen tipos de “acciones” en las cuales la organización o el grupo estratega deben trabajar para alcanzar sus objetivos estratégicos:

- Programas
- Proyectos

PROGRAMAS

Son acciones que pueden ser implementadas de inmediato sin exigir grandes inversiones, gestiones y decisiones, sino más bien la voluntad política y la coordinación para concretarlas en el menor tiempo posible. Pueden empezar a ser ejecutadas mientras se continúa con el proceso de elaboración de proyectos y mientras se difunde el Plan Operativo anual POA.

PROYECTOS

“Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

Tienen objetivos delimitados por el tiempo. Tienen un principio, pero deben tener una fase de conclusión”²¹

PLAN OPERATIVO ANUAL POA

Es un documento en el cual los responsables de una empresa establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir el POA pone por escrito las estrategias que se han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano y permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia.

²¹ <http://www.prodigyweb.net>.

MATERIALES Y MÉTODOS

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

La presente investigación se realizó en la empresa industrial Farmalemana C.A., para lo cual se utilizó los siguientes materiales:

- Útiles de Oficina: Hojas de papel bond, carpetas, borrador, lápiz, tinta para impresora, esferográficos, copias, portaminas
- Equipo de Computo: computadora, impresora, escáner
- Equipo de Oficina: Calculadora
- Material Bibliográfico: libros, internet, tesis, copias, Leyes y Reglamentos de la empresa
- Instrumentos de recolección de información: Flash memory

MÉTODOS

Los métodos constituyen el camino técnico a seguir para el desarrollo de una investigación, en esta propuesta fue posible la intervención de los siguientes métodos:

Científico

Se integró en todo el proceso administrativo, permitiendo conocer las bases conceptuales de lo que es la Planificación Estratégica y contrastar con la realidad empírica investigada, hechos que conducen a esclarecer la problemática planteada, teniendo una concepción mucha más amplia y adecuada de los procesos del tema en estudio y que se desarrollan en la empresa.

Deductivo

Permitió el estudio de leyes, reglamentos y otras disposiciones legales de carácter general que rigen la vida empresarial, para luego de su análisis y comprensión realizar la aplicación en los casos particulares de la planificación propuesta.

Inductivo

Este método permitió el análisis y conocimiento de los hechos particulares relacionados con la Planificación Estratégica, conocer el medio interno y externo de la empresa industrial Farmalemana C.A. y

de esta forma poder plantear metas y objetivos, y especialmente el plan operativo anual.

Histórico

Se utilizó para conocer los hechos pasados de la administración de la empresa Farmalemana C.A. y poder recoger experiencias para la nueva planificación.

Analítico

Permitió clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los elementos de la administración y gestión de la empresa objeto de estudio para ir identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos.

Sintético

La formulación de conclusiones y recomendaciones fueron posibles gracias a la utilización de este método que permitió sintetizar los resultados de la planificación.

Descriptivo

Consistió en la descripción detallada de cada una de las etapas que integra o forma parte la planificación estratégica especialmente el FODA, y el sistema administrativo; así como también en la descripción del diagnóstico de la realidad del problema investigado, producto de la información procedente de las entrevistas, encuestas y observaciones realizadas durante el proceso investigativo.

TÉCNICAS

Las técnicas son los procedimientos concretos que el investigador realiza para lograr la información, en este sentido, en el proceso investigativo se utilizó las siguientes técnicas:

Observación

Mediante esta técnica se pudo conocer los procesos de atención al cliente, revisión de organigramas, etc. para cuantificar los objetivos y metas de la empresa.

Encuesta

Dirigida al gerente y clientes potenciales, esta permitió determinar y cuantificar aspectos relacionados con la parte administrativa, la forma como la empresa refleja su imagen en la elaboración de sus productos, así como obtener información que justifique realizar la Planificación Estratégica dirigida a la empresa industrial Farmalemana C.A.

Entrevista

Se pudo mantener diálogo directo con los involucrados en este proceso tales como: gerente de la empresa y personal administrativo.

PROCEDIMIENTOS

Para el desarrollo de la presente investigación se obtuvieron conocimientos teóricos acerca de la planificación estratégica, luego se aplicaron dos encuestas al gerente de la empresa y una a los clientes de la misma las que estuvieron orientadas con preguntas claves y definidas que permitió cuantificar objetivamente la información para darse cuenta si cumple o no su finalidad y objetivos propuestos.

Además identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante el cual se pudo construir los componentes respectivos del plan: misión, visión, objetivos, estrategias y el proyecto que se tendrá que desarrollar en la propuesta de Planificación.

Para finalmente elaborar las conclusiones y recomendaciones puestas a consideración de los directivos de la empresa Farmalemana C.A.

PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR LA MUESTRA

Para el presente estudio se consideró como población a todos los clientes de la localidad de la empresa Farmalemana C.A.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE LOS CLIENTES OBJETO DE LA ENCUESTA

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

DATOS

n	=	?
PQ	=	0,25
K	=	2
N	=	1520 Clientes
E	=	12% (0,12)

SIMBOLOGÍA

n	=	Tamaño de la muestra
PQ	=	Valor constante (0,25)
K	=	Correlación de error (2)
N	=	Población
E	=	Error estadístico

$$n = \frac{0,25 * 1520}{(1520-1) \frac{0,12^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{380}{(1519) \frac{0,0144}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{380}{5,7184}$$

$$n = 66,45$$

$$n = 66$$

RESULTADOS

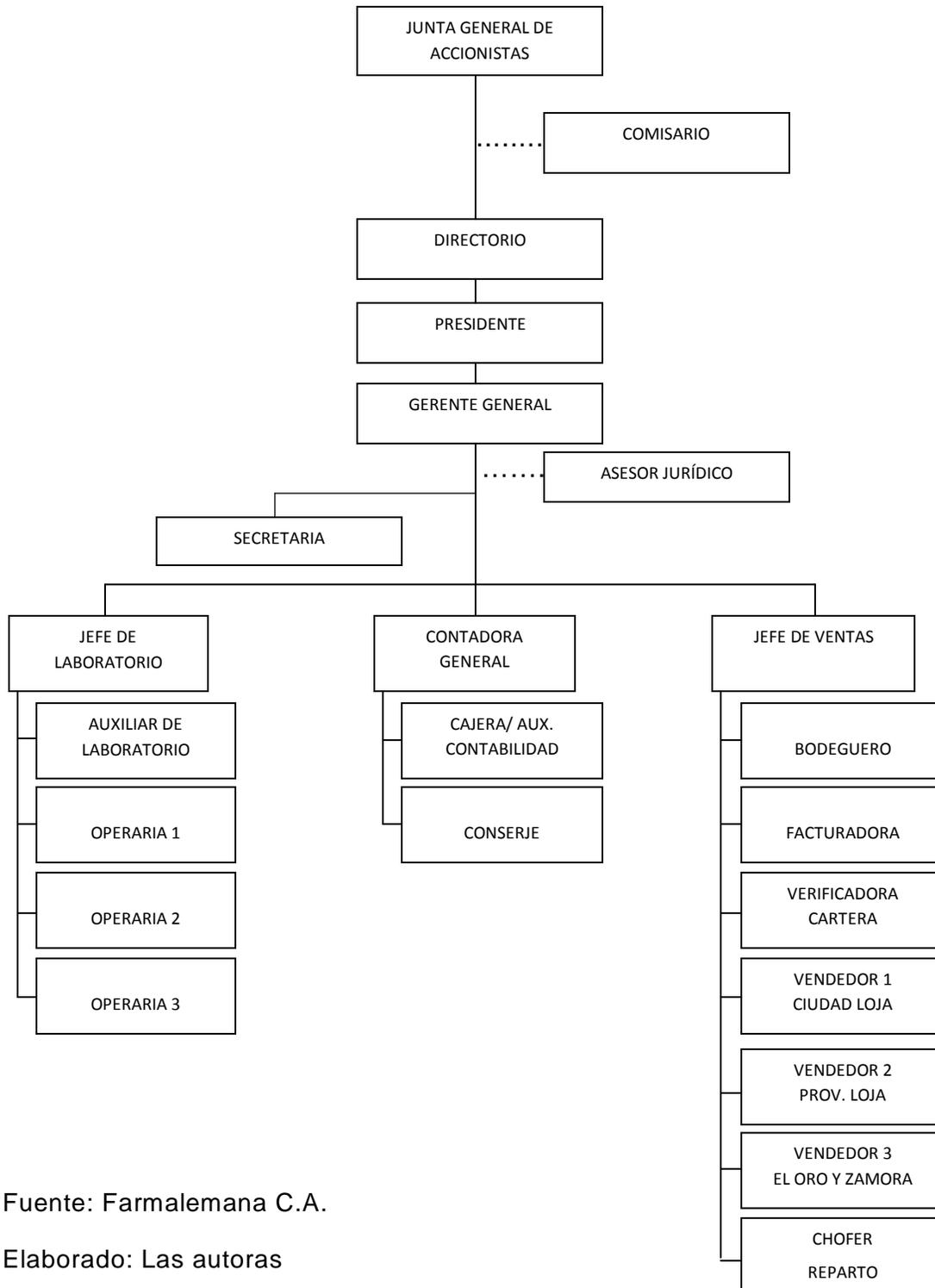
cinco en el área productiva, para dar una cobertura en forma directa en la provincia de Loja, Zamora Chinchipe y parte del Oro.

BASE LEGAL

Esta empresa se rige por las disposiciones contempladas por las siguientes leyes:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Sustancias Psicotrópicas y Estupefacientes
- Ley y Reglamento del Ministerio de Salud
- Código de Comercio
- Políticas, Normas y Disposiciones contenidas en el Régimen Interno de la Compañía

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Farmalemana C.A.

Elaborado: Las autoras

PROPUESTA

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL FARMALEMANA C.A. PARA EL PERIODO 2011- 2015”

PRESENTACIÓN

La presente planificación estratégica para la empresa industrial Farmalemana C.A. es un aporte que se ha desarrollado para mejorar las actividades propias de la misma y alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Siendo lo más importante para la empresa Farmalemana mejorar la calidad de los productos satisfaciendo las necesidades y exigencias de los clientes y a la vez mejorar su rendimiento económico.

Identificando de manera clara y concisa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para mejorar en el presente y aplicarlas adecuadamente en el futuro mediante el establecimiento de metas, estrategias y políticas planteadas y las respectivas actividades tendientes a cumplir los enunciados propuestos tanto en la visión como en la misión empresarial.

OBJETIVO GENERAL

Entregar una propuesta que permita desarrollar las actividades de la empresa de manera eficiente, así como también mejorar la calidad del producto e incrementar el volumen de ventas.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas comerciales, de servicios, industriales, etc. han demostrado gran interés por planificar previamente sus actividades es por ello que nuestra investigación propone la planificación estratégica para la empresa Farmalemana C.A., ya que su aplicación permitirá a sus directivos mejorar significativamente su organización, optimizar sus recursos y generar rentabilidad para la misma

ANÁLISIS SITUACIONAL

DIAGNÓSTICO

La empresa Farmalemana C.A creada con el ánimo de servir a la ciudad y provincia de Loja, elabora productos de uso farmacéuticos con el fin de satisfacer las necesidades de la colectividad.

De la entrevista y encuesta realizada al gerente sobre si cuenta con una planificación estratégica se conoció que si contaba, pero ya ha concluido su vigencia; en cuanto a la misión y visión, no son cumplidas en su totalidad, así como también cuenta con sus respectivos objetivos los cuales son cumplidos satisfactoriamente que permite mantener el equilibrio de la misma.

A pesar de que existe un buen sistema de control de recursos, los recursos humanos no han sido evaluados de acuerdo a las funciones que desempeña, lo que puede ocasionar un deficiente desempeño de los mismos.

En relación a la maquinaria con la que cuenta para la producción esta no responde a cumplir las exigencias de los clientes en cuanto a llenado, tapado, etiquetado, codificado y sellado térmico por lo que se está pensando en una nueva adquisición.

La excelente relación que mantiene la empresa con sus proveedores es debido a la fidelidad y pagos oportunos, y por la calidad y precios cómodos que estos ofrecen se han seguido manteniendo hasta la actualidad.

La información financiera producto de las actividades que desarrolla la empresa es entregada a su debido tiempo para su respectivo análisis y toma de decisiones.

En cuanto a la otorgación de créditos, se ofrecen a la mayoría de clientes pero en algunos casos se ha tornado difícil su recuperación.

De la encuesta aplicada a los clientes estos manifiestan estar satisfechos con los calidad de productos pero que les gustaría que la presentación de los mismos sea atractiva y segura para mantener la calidad de los mismos.

Por todas estas razones se plantea la realización de la presente planificación con miras a convertirse en un instrumento para el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes.

ETAPA I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL FARMALEMANA C.A.

MATRÍZ FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispone de misión y visión • Mantenerse en el entorno de la competitividad • Cuenta con sus respectivos objetivos • Estructura física en buenas condiciones • Capital propio de los accionistas • Dispone de un organigrama estructurado • Capacitación e incentivos al personal • Control de recursos humanos, materiales y económicos • Excelente relación con los proveedores • Conceder créditos a clientes • Productos de buena calidad • En su mayoría los productos satisfacen las necesidades de la demanda • El precio está por debajo de la competencia • Responsabilidad de la empresa al momento de entregar los productos • Productos en buenas condiciones 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Misión y Visión no son cumplidos en su totalidad • Necesidad de nueva maquinaria • El personal no ha sido evaluado de acuerdo a sus funciones • Deficiente aplicación de estrategias para recuperación de créditos • Tendencia de aumentar el precio del producto
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posesionarse en el mercado local, regional y extranjero • Mejoramiento continuo de calidad y competitividad • Los objetivos son cumplidos en su mayoría • Ubicado al norte de la ciudad Av. Guayaquil entre Machala y Santo Domingo con 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen empresarial • Gestión para incrementar los aportes de los accionistas • Incrementar las relaciones comerciales con los clientes de la provincia • Expandir las ventas a otros mercados • Aplicar políticas de promociones y descuentos 	<p style="text-align: center;">ESRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué productos tendrían aceptación en el mercado y cuáles Farmalemana los podría fabricar • Contratación de un técnico para estudio y adquisición de nueva maquinaria • Elaborar políticas de evaluación al personal

<p>readecuación y remodelación de las áreas internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con las entidades financieras • Evaluación al personal por parte de los directivos • Existen diferentes clase de incentivos y motivación para los empleados • Garantiza el normal desarrollo de las actividades • Créditos y precios cómodos de materia prima • Aplicar las políticas de recuperación de créditos • Aumento de clientes • Aumentar el volumen de ventas • Negociar con nuevos clientes • Nuevos canales de distribución en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar envases y renovar etiquetas para la presentación del producto • Realizar visitas oportunas al cliente • Dotar de uniformes a los ejecutivos de ventas • Entregar facturas claras y bien presentadas • Despachar en forma correcta y oportuna 	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de productos similares • Tasas de Intereses altos • Desorientación en el cumplimiento de sus actividades • La competencia puede ofrecer mejores condiciones de trabajo y salario • Limitación de créditos a clientes con créditos vencidos • Disminución de clientes • La competencia vende productos similares y a menor precio • La competencia utiliza nuevos canales de distribución 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovar constantemente los productos • Diseñar y ejecutar un plan de evaluación al personal • Remunerar al recurso humano considerando las tablas salariales • Atender en forma culta y esmerada • Optimizar el servicio al cliente 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar a la competencia con la venta de nuevos productos • Mantener la calidad de los productos • Aplicación oportuna de estrategias para la recuperación de créditos

ANÁLISIS EMPRESARIAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
• Dispone de misión y visión	0,05	3	0,15
• Mantenerse en el entorno de la competitividad	0,05	3	0,15
• Cuenta con sus respectivos objetivos	0,03	3	0,09
• Estructura física en buenas condiciones	0,05	3	0,15
• Capital propio de los accionistas	0,02	3	0,06
• Dispone de un organigrama estructurado	0,04	3	0,12
• Capacitación e incentivos al personal	0,05	3	0,15
• Control de recursos humanos, materiales y económicos	0,05	3	0,15
• Excelente relación con los proveedores	0,05	3	0,15
• Conceder créditos a clientes	0,04	3	0,12
• Productos de buena calidad	0,06	4	0,24

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> • En su mayoría los productos satisfacen las necesidades de la demanda 	0,05	4	0,20
<ul style="list-style-type: none"> • El precio está por debajo de la competencia 	0,04	3	0,12
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de la empresa al momento de entregar los productos 	0,05	3	0,15
<ul style="list-style-type: none"> • Productos en buenas condiciones 	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión no son cumplidos en su totalidad 	0,06	1	0,06
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de nueva maquinaria 	0,07	1	0,07
<ul style="list-style-type: none"> • El personal no ha sido evaluado de acuerdo a sus funciones 	0,06	1	0,06
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente aplicación de estrategias para recuperación de cuentas 	0,07	1	0,07
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de aumentar el precio del producto 	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,47

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De conformidad al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas - debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis de la presente investigación; necesarios para optar por un criterio personal sustentado. En este sentido el resultado ponderado es de 2,47 el mismo que está por debajo del valor equilibrado de 2,50; lo que significa que la empresa Farmalemana C.A. en lo que respecta a su estructura interna mantiene problemas internos que deberán ser considerados para su posterior erradicación y solución inmediata.

La empresa Farmalemana C.A. cuenta con fortalezas definidas como la misión, visión y sus objetivos, infraestructura en buenas condiciones; brinda capacitación e incentivos al talento humano, además existe un control de los recursos humanos, materiales y económicos; ofrece productos de buena calidad y a precios accesibles satisfaciendo en su mayoría las necesidades de la demanda; fortalezas que aún faltan de potenciarlas como base fundamental de la estructura organizacional.

De igual forma existen ciertas debilidades internas que tienen que

ser superadas mediante prácticas, procedimientos y gestión; que validen la presencia e imagen empresarial, mediante la adquisición de nueva maquinaria, diseño y ejecución de políticas de evaluación al personal, implementación de políticas para la recuperación de créditos de manera oportuna.

ANALISIS EMPRESARIAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
• Posesionarse en el mercado local, regional y extranjero	0,05	4	0,20
• Mejoramiento continuo de calidad y competitividad	0,05	4	0,20
• Los objetivos son cumplidos en su mayoría	0,05	3	0,15
• Ubicado al norte de la ciudad Av. Guayaquil entre Machala y Santo Domingo con readecuación y remodelación de las áreas internas	0,03	3	0,09
• Buenas relaciones con las entidades financieras	0,04	3	0,12
• Evaluación al personal por parte de los directivos	0,05	3	0,15
• Existen diferentes clase de incentivos y motivación para los empleados	0,04	3	0,12
• Normal desarrollo de las actividades	0,04	3	0,12
• Créditos y precios cómodos de materia prima	0,04	3	0,12
• Aplicar las políticas de recuperación de créditos	0,05	3	0,15

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
• Aumento de clientes	0,05	4	0,20
• Aumentar el volumen de ventas	0,05	3	0,15
• Negociar con nuevos clientes	0,04	3	0,12
• Nuevos canales de distribución en el mercado	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
• Competencia de productos similares	0,06	1	0,06
• Tasas de Intereses altos	0,04	2	0,08
• Desorientación en el cumplimiento de sus actividades	0,05	1	0,05
• La competencia puede ofrecer mejores condiciones de trabajo y salario	0,05	1	0,05
• Limitación de créditos a clientes con créditos vencidos	0,03	1	0,03
• Disminución de clientes	0,06	1	0,06
• La competencia vende productos similares a menor precio	0,06	1	0,06
• La competencia utiliza nuevos canales de distribución	0,03	1	0,03
TOTAL	1,00		2,43

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Asignada la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en la vida empresarial de la empresa Farmalemana C.A.; los mismos que fueron objeto de calificación según el criterio personal producto del análisis situacional; se obtuvo el resultado ponderado cuantitativo de 2,43 por debajo del estándar equilibrado que corresponde a 2,50. Situación que implica que la entidad objeto de estudio tiene problemas externos que dificultan la operatividad y cumplimiento con la demanda.

En este sentido, las oportunidades no están siendo aprovechadas al máximo a fin de que pueda fortalecer su liderazgo y extenderse a mercados extranjeros. Igualmente las amenazas aún no han sido evitadas, y estas están vinculadas con la competencia la misma que puede ofrecer productos similares, a menor costo provocando disminución de clientes, así mismo la competencia puede utilizar nuevas vías de distribución dificultando las oportunidades a la empresa.

EJES DE DESARROLLO

La empresa Farmalemana C.A. establece para sus próximos cinco años, los siguientes ejes de desarrollo o ámbitos principales en los cuales, se sustenta el Plan Estratégico 2011-2015, que coadyuve al impulso de la gestión administrativa y operativa de los directivos.

1. ADQUISICIÓN DE NUEVA MAQUINARIA

Subtemas:

Contratar un técnico especialista para determinar la maquinaria necesaria, determinar mercados nacionales y extranjeros, indagar mercados, cotizar los precios, revisar páginas web de proveedores

2. EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Subtemas:

Conocer las obligaciones asignadas al personal del departamento administrativo y de ventas, estudiar la descripción del cargo de empleado, comparar las obligaciones asignadas con el desempeño

cualitativo y cuantitativo, diseñar políticas de evaluación

3. IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE COBRANZA

Subtemas:

Calificación de los clientes, aplicar las políticas de cobranza sin distinción de clientes, estadísticas de cuentas por cobrar, conocer el plazo máximo de pago, estrategias de recuperación.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

ETAPA II

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

FORMULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL FARMALEMANA C.A. DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2011-1015

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes, con productos de alta calidad, excelente atención personalizada, basados en una constante revisión y evaluación de procesos, respetando los principios ecológicos y del medio ambiente, generando una rentabilidad adecuada a los accionistas.

VISIÓN

Farmalemana C.A. será una empresa líder en los mercados local, regional y nacional y muy bien posicionada en mercados extranjeros, reconocida por lograr la satisfacción total de sus clientes, gracias a la calidad y a la innovación de sus productos.

VALORES CORPORATIVOS:**Liderazgo**

Ofrecer productos únicos y de calidad, innovando en forma permanente.

Efectividad

Adopción de procedimientos que garanticen el óptimo y adecuado uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

Respeto

Principio que se refleja en cada una de las relaciones interpersonales que se desarrollan con los clientes, proveedores y directivos de la empresa.

Responsabilidad Social

Asumimos nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Cumplimiento

Este valor se refleja en la puntualidad, responsabilidad y organización con que tratamos a nuestros clientes.

Servicio

El personal en la atención al cliente refleja el entusiasmo, la vocación y el sentido de satisfacción propio por la asistencia a los demás mediante la cordialidad, respeto y amabilidad en el trato con nuestros clientes, compañeros y directivos.

Compromiso

Poner al máximo nuestras capacidades para el desempeño responsable y organizado de las actividades a cargo de cada miembro.

Honestidad y Transparencia

Son la base de la relación con nuestros Clientes y Proveedores, garantizando la integridad, el respaldo y seguridad.

PRINCIPIOS Y POLITICAS:**PRINCIPIOS:****Jurídico**

Respeto y aplicación de las leyes vigentes, a nivel nacional y local.

Eficacia

Permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia

Porque utilizamos en forma racional y adecuada los recursos para lograr óptimos resultados financieros.

Calidad

Realizamos nuestro trabajo con excelencia para la satisfacción plena de los clientes.

Excelencia

Todo el personal es calificado, capacitado y especializado en su labor, para ofrecer al cliente los mejores resultados buscando la excelencia.

Innovación

Elaboración de nuevos productos, estrategias, actividades y funciones con proyección de mejora

POLÍTICAS:

- ◆ Calificación de los clientes
- ◆ Limitación de créditos a clientes con créditos vencidos.
- ◆ Descuentos para clientes que pagan los créditos antes de la fecha indicada.
- ◆ El plazo de crédito va de la mano con el periodo de crédito que otorgan los proveedores (máximo 30 días).
- ◆ Analizar y estudiar al mercado para detectar una necesidad y elaborar productos capaces de satisfacer las necesidades de la colectividad.
- ◆ A mayor pedido de productos por parte de los clientes, menor es el costo unitario.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*** ADQUISICIÓN DE NUEVA MAQUINARIA**

Adquirir nueva maquinaria que automatizará la totalidad de la línea de producción para mejorar su rendimiento, optimizando tiempo y recursos.

*** EVALUACIÓN DEL PERSONAL**

Evaluar al personal del departamento administrativo y de ventas misma que permita verificar el cumplimiento de las actividades asignadas.

*** IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE COBRANZA**

Implementar políticas de cobranza sin preferencia de clientes, que permita recaudar oportunamente los créditos otorgados

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
<p>1. Adquirir nueva maquinaria que automatizara la totalidad de la línea de producción para mejorar su rendimiento, optimizando tiempo y recursos.</p>	<p>1.1 Contratar un técnico especializado para que asesore en la selección de la maquinaria y capacitación al personal que operara con ella</p> <p>1.2 Seleccionar a la mejor oferta para la adquisición de la maquinaria</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
<p>2. Evaluar al personal del departamento administrativo y de ventas misma que permitirá verificar el cumplimiento de las actividades asignadas</p>	<p>2.1 Revisar el Organigrama Funcional de la empresa</p> <p>2.2 Diseñar herramientas que permita determinar el cumplimiento de las funciones por parte del personal</p> <p>2.3 Determinar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a cada personal</p>
<p>3. Implementar políticas de cobranza sin preferencia de clientes, que permita recaudar oportunamente los créditos otorgados</p>	<p>3.1 Conocer las estadísticas de los clientes con créditos vencidos</p> <p>3.2 Aplicar las políticas de crédito y cobranza establecidas de manera inmediata</p>

ESTRATEGIAS

Para el fiel cumplimiento de los objetivos, a continuación se presentan las estrategias que están incorporadas a las líneas globales de la visión, misión y acciones estratégicas como resultado del análisis organizacional que fue objeto la empresa industrial Farmalemana C.A.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
<p>1.1 Contratar un técnico especializado para que asesore en la selección de la maquinaria y capacitación al personal que operara con ella</p>	<p>1.1.1 Hacer un llamamiento para un profesional especializado en diseño, instalación y manejo de maquinaria para llenado, tapado, etiquetado, codificado y sellado térmico de productos farmacéuticos, mediante pagina web de la empresa y medios publicitarios escritos de la localidad.</p>
<p>1.2 Seleccionar a la mejor oferta para la adquisición de la maquinaria</p>	<p>1.2.1 Cotizar al menos en tres empresas locales, nacionales e internacionales o en el portal de compras el tipo de maquinaria requerida.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
<p>2.1 Revisar el Organigrama Funcional de la empresa.</p>	<p>2.1.1 Contrastar las funciones que desarrolla el personal administrativo y de ventas dentro de la empresa en base al organigrama</p>
<p>2.2 Diseñar herramientas que permita determinar el cumplimiento de las funciones por parte del personal</p>	<p>2.2.1 Elaborar un listado de preguntas concretas en base a las funciones que debe realizar cada persona en la empresa, asignándole un puntaje para determinar el grado de cumplimiento</p>
<p>2.3 Determinar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a cada personal</p>	<p>2.3.1 Realizar visitas sorpresivas al personal en sus diferentes áreas de trabajo.</p> <p>2.3.2 Verificar los resultados del trabajo encomendado</p>
<p>3.1 Conocer las estadísticas de los clientes con créditos vencidos</p>	<p>3.1.1 Elaborar cuadros estadísticos de los clientes considerando fechas de vencimientos</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
3.2 Aplicar las políticas de crédito y cobranza establecidas de manera inmediata	3.2.1 Dar créditos a los clientes que no registran deudas pendientes 3.2.2 Utilizar los medios de comunicación como teléfono fijo y móvil para recordar el cliente el vencimiento de su crédito

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Adquirir nueva maquinaria que automatizara la totalidad de la línea de producción para mejorar su rendimiento, optimizando tiempo y recursos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1:	Contratar un técnico especializado para que asesore en la selección de la maquinaria y capacitación al personal que operara con ella		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
<p>1.1.1 Hacer un llamamiento para un profesional especializado en diseño, instalación y manejo de maquinaria para llenado, tapado, etiquetado, codificado y sellado térmico de productos farmacéuticos, mediante página web de la empresa y medios publicitarios escritos de la localidad</p>	<p>Gerente General de Farmalemana C.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cuñas radiales, notas de prensa para ser difundidos en la página web, prensa, radio, etc. • Determinar la radio mas sintonizada • Realizar el contrato de publicidad 	<p>Números de medios de comunicación utilizados para difundir el servicio a contratar</p> <p>Número de cuñas difundidas</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Adquirir nueva maquinaria que automatizara la totalidad de la línea de producción para mejorar su rendimiento, optimizando tiempo y recursos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2:	Seleccionar a la mejor oferta para la adquisición de la maquinaria		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.2.1 Cotizar al menos en tres empresas locales, nacionales e internacionales o en el portal de compras el tipo de maquinaria requerida.	Gerente General de Farmalemana C.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las páginas web de los proveedores de la maquinaria respectiva para su selección • Obtener proformas de las empresas seleccionadas a nivel local , nacionales e internacionales 	<p>Número de empresas encontradas</p> <p>Número de proformas obtenidas</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Evaluar al personal del departamento administrativo y de ventas misma que permitirá verificar el cumplimiento de las actividades asignadas		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1:	Revisar el Organigrama Funcional de la empresa		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.1.1 Contrastar las funciones que desarrolla el personal administrativo y de ventas dentro de la empresa en base al organigrama	Gerente General de Farmalemana C.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el organigrama funcional • Comparar el organigrama funcional con las actividades desarrolladas por el personal • Reubicar los cargos de acuerdo a las funciones 	Número de cargos reubicados

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Evaluar al personal del departamento administrativo y de ventas misma que permita verificar el cumplimiento de las actividades asignadas		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.2:	Diseñar herramientas que permita determinar el cumplimiento de las funciones por parte del personal		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
<p>2.2.1 Elaborar un listado de preguntas concretas en base a las funciones que debe realizar cada persona en la empresa, asignándole un puntaje para determinar el grado de cumplimiento</p>	<p>Gerente General de Farmalemana C.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un formato de preguntas para el personal administrativo y de ventas • Aplicar respectivamente el cuestionario de preguntas diseñado 	<p>Número de preguntas formuladas</p> <p>Número cuestionarios aplicados</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Evaluar al personal del departamento administrativo y de ventas misma que permitirá verificar el cumplimiento de las actividades asignadas		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.3:	Determinar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a cada personal		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
<p>2.3.1 Realizar visitas sorpresa al personal en sus diferentes áreas de trabajo</p>	<p>Gerente General de Farmalemana C.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un registro individual de los empleados • Establecer áreas y horarios claves para realizar las visitas • Sancionar al personal que incumpla sus funciones 	<p>Número de registros diseñados</p> <p>Número de visitas realizadas</p> <p>Número de empleados sancionados</p>
<p>2.3.2 Verificar los resultados del trabajo encomendado</p>	<p>Gerente General de Farmalemana C.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar el trabajo asignado al término de una jornada • Evaluar la calidad del trabajo realizado 	<p>Calidad del trabajo</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Implementar políticas de cobranza sin preferencia de clientes, que permita recaudar oportunamente los créditos otorgados		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.1:	Conocer las estadísticas de los clientes con créditos vencidos		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.1.1 Elaborar cuadros estadísticos de los clientes considerando fechas de vencimientos	Verificadora de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar lista de clientes con créditos pendientes de años anteriores y actuales • Elaborar gráficos estadísticos de clientes con créditos vencidos 	Número de clientes con créditos vencidos

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Implementar políticas de cobranza sin preferencia de clientes, que permita recaudar oportunamente los créditos otorgados		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.2:	Aplicar las políticas de crédito y cobranza establecidas de manera inmediata		
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.2.1 Dar créditos a los clientes que no registran deudas pendientes	Verificadora de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un registro de categorías para los clientes (“A” para cliente puntual; “B” para cliente que se retrasa , “C” para cliente moroso) • Categorizar a los clientes de acuerdo al cumplimiento de sus obligaciones 	<p>Número de registros elaborados</p> <p>Cientes categorizados</p>
3.2.2 Utilizar los medios de comunicación como teléfono fijo y móvil para recordar el cliente el vencimiento de su crédito	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar al cliente dos días antes de la fecha de vencimiento del crédito • Mensajes de texto recordando al cliente su fecha de pago 	<p>Número de llamadas contestadas</p> <p>Número de mensajes enviados</p>

POLÍTICAS

Las políticas son reglas o normas básicas que se aplican para implementación de las actividades necesarias para la ejecución del Plan Estratégico de la empresa Farmalemana C.A. 2011- 2015:

- Trabajo participativo y concertado entre los Directivos y los empleados de la empresa Farmalemana.
- Respeto y fomento de los valores y principios que orienten el trabajo de los Directivos.
- Accionar de la empresa Farmalemana con transparencia, honestidad y solidaridad.
- Desarrollo y coordinación empresarial para fortalecer las actividades de la empresa.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico depende de que se garanticen ciertas condiciones y factores críticos de éxito, a saber:

Compromiso de los Directivos de la empresa en la ejecución y el seguimiento del plan, especialmente en la aprobación y la ejecución

del plan, delegando funciones y monitoreando al menos trimestralmente sus resultados.

Asignación de recursos humanos, materiales y económicos a las actividades programadas.

Capacidad de negociación de contratos para la adquisición de materia prima o la venta del producto, encaminados a mantener procesos productivos continuos a fin de mantener stock adecuados para la venta.

Mecanismos de retroalimentación y monitoreo, una de las mayores características de planes exitosos se debe al continuo seguimiento que se le dé a los planes.

PLAN
TÁCTICO - OPERATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
ADQUISICIÓN DE NUEVA MAQUINARIA	<ul style="list-style-type: none">Investigación de nueva tecnología.	1. Construcción de un reglamento de adquisiciones de nueva maquinaria.
EVALUACIÓN DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none">Aplicación de Instrumentos de evaluación de personal.	2. Diseño y aplicación de políticas de evaluación al personal administrativo y de ventas.
IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE COBRANZA	<ul style="list-style-type: none">Visitas oportunas a clientes con exceso de créditos vencidos.	3. Recuperación de cartera vencida.

PLAN OPERATIVO ANUAL, POA, PARA PERÍODO: 2011

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
ADQUISICIÓN DE NUEVA MAQUINARIA	1. Construcción de un reglamento de adquisiciones de nueva maquinaria.	Préstamo bancario	12 meses	Gerente General de Farmalemana
EVALUACIÓN DEL PERSONAL	1. Diseño y aplicación de políticas de evaluación al personal administrativo y de ventas	Presupuesto de la empresa	6 meses	Gerente General de Farmalemana
IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE COBRANZA	1. Recuperación de cartera vencida	Presupuesto de la empresa	6 meses	Gerente General de Farmalemana

PROYECTO:
DISEÑO Y APLICACIÓN DE
POLÍTICAS DE EVALUACIÓN AL
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS

EMPRESA FARMALEMANA C.A.

TÍTULO DEL PROYECTO:

DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS.

LOCALIZACIÓN

El proyecto se ubica en la empresa industrial Farmalemana C.A. del cantón y provincia de Loja, al Sur del Ecuador, siendo la única empresa industrial dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos, la misma que está conformada con treinta y nueve socios.

DESTINATARIOS

- Personal del departamento Administrativo
- Personal del departamento de Ventas

DURACIÓN

El tiempo de ejecución del proyecto constituirá 6 meses.

ANTECEDENTES

En el libre mercado industrial, el uso de nuevas tecnologías y herramientas que se han ido implementando en sus diferentes ámbitos requiere abordar el desarrollo y fortalecimiento de nuevas áreas de competencias en la producción. En el contexto de esta nueva orientación la empresa Farmalemana C.A ha concluido un proceso de planificación estratégica que define la visión, misión, objetivos y actividades estratégicas de la entidad, como proceso principal que deberá abordar el cumplimiento del diseño y aplicación de políticas de evaluación al personal administrativo y de ventas.

El factor más importante de éxito de la empresa, se relaciona con el esfuerzo de los directivos y empleados de trabajar en un ambiente de colaboración para adaptarse a los nuevos desafíos en la implementación de políticas de evaluación.

Esto permite contar con personal evaluado y calificado capaz de que realicen sus funciones de una manera orientada, ágil y oportuna.

JUSTIFICACIÓN

La fortaleza de la institución está en la rigurosidad del trabajo técnico de sus equipos que demanda esfuerzos para sumar competencias y habilidades. Consecuente con tales desafíos la siguiente propuesta intenta servir de guía para el diseño y aplicación de políticas de evaluación al personal administrativo y de ventas.

METODOLOGÍA

La metodología que el equipo utilizó para la elaboración del proyecto fue el levantamiento de necesidades de evaluación al personal administrativo y de ventas, percibidas por los directivos y socios de la empresa Farmalemana C.A, está sustentada en las directrices propuestas en la Planificación Estratégica, generando espacios de conversación e investigación, que permitan fomentar el cumplimiento del proceso de evaluación.

Para la elaboración y direccionamiento del proyecto es necesario tener en cuenta ciertas definiciones que pueden ayudar en completar la visión global del proyecto.

Definiciones

Evaluación del Desempeño: Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Desarrollo de Competencias Técnicas: Son los conocimientos, las habilidades y destrezas necesarias para ejecutar exitosamente una tarea en el marco de una función.

Objetivos: Su formulación debía hacerse en términos de las conductas específicas y/o competencias que se espera observar en el personal una vez finalizada la actividad de evaluación.

Resultados Esperados: La precisión de los resultados esperados facilita por una parte el diseño de las políticas de evaluación, como asimismo la posterior aplicación de las mismas. Cada requerimiento deberá tener una descripción resumida de los resultados concretos que se espera obtener después de la evaluación al personal.

Comisión de Evaluación del Desempeño: Esta comisión está formada por miembros permanentes y estables de la empresa los mismos que participaran en todas las evaluaciones y su papel será el diseño y aplicación permanente de políticas de evaluación. Dentro de los miembros deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio gerente quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar herramientas que permitan a los directivos medir el grado de cumplimiento de las actividades programadas por parte del personal administrativo y de ventas a fin de tomar los correctivos necesarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar instrumentos de autoevaluación del personal en relación al

cargo que desempeña.

- Determinar parámetros de calificación para evaluar el cumplimiento de las actividades.

METAS

ACTIVIDADES	METAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conformar la comisión para la construcción de herramientas de evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar las funciones del personal administrativo y de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de las herramientas de evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abarcar todo el personal administrativo y de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de resultados de la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones

Factores críticos de éxito del proyecto

- Promover los mecanismos adecuados para la evaluación al personal administrativo y de ventas.

- Impulsar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal administrativo de ventas.
- Toma de decisiones

PRODUCTO ESPERADO

- Contar con personal evaluado y calificado para el correcto funcionamiento de la empresa en los aspectos administrativos y de ventas.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento, monitoreo y evaluación, son actividades que regulan y controlan la fiel ejecución del proyecto, permitiendo efectuar ajustes necesarios en cada acción y de cada actividad en función de los problemas y dificultades que pueden presentarse durante su ejecución.

Tanto el monitoreo como la evaluación son determinantes en el cumplimiento de los objetivos del proyecto que ayudan a llegar a buen término cada una de las actividades y el conjunto de las mismas.

Metodología a utilizar

- Revisar lo planificado: objetivos, resultados esperados y actividades programadas sobre la base del plan de ejecución.
- Constatar resultados en relación con los objetivos planteados.
- Comparar lo planificado con lo programado.

Actividad de Seguimiento

El monitoreo es el seguimiento periódico que se efectuará internamente en el proyecto. Se establecerán controles semanales para el monitoreo y mensuales para el seguimiento a todas las actividades.

Actividad de Evaluación

El proyecto será evaluado por el Gerente sobre la base de los siguientes criterios:

- Objetivos relacionados con el desempeño esperado
- Principales contenidos requeridos
- Metodología
- Costos

- Participantes
- Fecha presentación

La evaluación es una forma de control de cumplimiento de objetivos y resultados logrados. Conlleva las siguientes etapas:

a. Evaluación interna

CUADRO DE EVALUACIÓN FÍSICA				
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	RESULTADO PLANIFICADO	RESULTADOS ALCANZADOS	FACTORES (+) o (-)	CONCLUSIONES
Objetivo Específico				
Actividades				

Observaciones:

- Un cuadro para cada objetivo específico.
- En la columna FACTORES se especificarán las causas fundamentales que contribuyen al logro (o no) de los resultados.

- En la columna CONCLUSIONES se valorará el resultado logrado y se fundamentará la valoración.

FORMATOS

A continuación se presentan formatos con la intencionalidad de complementar y definir cierta presentación y planificación del proyecto, necesarias para estructuración del Plan Operativo del Proyecto.

FICHA DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE EVALUACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
FECHA PROPUESTA DE EJECUCIÓN:	
FECHA PROPUESTA DE FINALIZACIÓN:	

MIEMBROS QUE CONFORMAN LA COMISIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO

PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2011

PROYECTO 1: DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL

ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS

RESPONSABLE: GERENTE GENERAL DE FARMALEMANA C.A.

COMPONENTES DEL PLAN	ACTIVIDADES	COSTO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE
			PROPIO	AUTOGESTIÓN	
1.- Formulación del plan de políticas de valuación al personal administrativo y de ventas	1. Selección de la comisión para la construcción de herramientas al personal y determinación del incentivo económico (5 personas \$100,00 cada uno)	500,00	✓		Junta General de Accionistas
	2. Firma de compromiso de la comisión para la elaboración de las herramientas			Gerente General	
	3. Elaboración de la			Comisión	

COMPONENTES DEL PLAN	ACTIVIDADES	COSTO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE
			PROPIO	AUTOGESTIÓN	
	nomina del personal a ser evaluados				
2.- Elaboración y preparación de herramientas para la evaluación	4. Duración de la evaluación	20,00	✓		Comisión
	5. Establecimiento de metodologías de evaluación	50,00	✓		Comisión
	6. Diseño de las Herramientas para la evaluación	80,00	✓		Comisión
	7. Impresión de documentos	120,00	✓		Comisión
	8. Útiles de oficina (libretas, esferos, hojas, papel bond.)				Comisión
	9. Establecimientos de horarios de evaluación				Comisión

COMPONENTES DEL PLAN	ACTIVIDADES	COSTO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE
			PROPIO	AUTOGESTIÓN	
	10. Análisis y calificación de la evaluación				Comisión
3.- Ejecución del plan de evaluación	11. Desarrollo de la evaluación				Comisión
	12. Control de la nómina del personal a ser evaluado.				Comisión
4.- Seguimiento y evaluación y proyecto de evaluación	13. Seguimiento al desempeño laboral del personal evaluado				Comisión
	14. Evaluación a la eficiencia y eficacia del programa de evaluación	20,00			Junta General de Accionistas
	15. Presentación de Conclusiones y Recomendaciones		✓		Comisión
	TOTAL	790,00			

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Detallar el objetivo general y específico del proyecto. Su formulación debe hacerse en términos de las conductas específicas que se espera observar en los participantes una vez finalizada la actividad de evaluación.

OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVO ESPECÍFICO	

NOMBRE DEL PROYECTO:			
RESPONSABLE DEL PROYECTO:			
	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
RESULTADOS			
ACTIVIDADES			

DISCUSIÓN

g) DISCUSIÓN

El proceso de la planificación estratégica de Farmalemana C.A. inicio con el conocimiento de la misma a través de la entrevista y encuestas aplicadas en donde se pudo conocer que Farmalemana fabrica y ofrece productos farmacéuticos de calidad a precios cómodos, logrando satisfacer las necesidades de la colectividad lo que le ha permitido mantenerse como los pioneros en la industria farmacéutica en el sur del país ya que cuenta con una infraestructura adecuada y personal capacitado en este tipo de actividad; también se conoció que la empresa debe mejorar ciertos aspectos como la adquisición de la nueva maquinaria, evaluar al personal con el que cuenta y diseñar estrategias que le permitan la recuperación de la cartera de crédito.

Tomando en cuenta la evaluación de los factores tanto internos como externos se definieron los objetivos estratégicos de mayor importancia a implementarse en la empresa como son: la adquisición de nueva maquinaria, evaluación del personal e implementar políticas de cobranza y en función de los mismos se definieron las estrategias a aplicarse en las diferentes actividades durante el tiempo de la planificación para lo cual se diseño el plan operativo anual POA para la empresa en base a los ejes de desarrollo se elaboraron los respectivos

programas y proyectos como: Construcción de un reglamento de adquisiciones de nueva maquinaria, Diseño y aplicación de políticas de evaluación al personal administrativo y de ventas, Recuperación de cartera vencida, mismos que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

h) CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo de investigación se formulan las siguientes conclusiones:

- La empresa Farmalemana cuenta con productos de alta calidad y cómodos precios satisfaciendo en su mayoría las necesidades de sus clientes lo que les ha permitido elevar el prestigio de la misma y mantenerse en el mercado local y regional.
- Los directivos de la empresa Farmalemana no han logrado cumplir a cabalidad con la visión de la empresa, cuya proyección es posicionarse a mercados extranjeros y ser reconocida por lograr la satisfacción total de sus clientes.
- La empresa Farmalemana no cuenta con maquinaria actualizada que les permita automatizar la totalidad de la línea de producción en lo referente al llenado, tapado, etiquetado, codificado y sellado térmico que coadyuvara a la optimización de tiempo y recursos.

- La empresa Farmalemana no aplica de manera oportuna las políticas de cobranza ocasionando una baja rotación de cartera de crédito.
- El personal administrativo y de ventas de la empresa Farmalemana no ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña por lo que no permite saber ha ciencia cierta si las actividades realizadas por los mismo son cumplidas de manera eficiente.
- Los objetivos planteados en la presente investigación se cumplieron en razón que se elaboró el Plan Estratégico para la empresa Farmalemana.

RECOMENDACIONES

i) RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los Directivos de la empresa Farmalemana seguir elaborando productos de excelente calidad para mantenerse en un entorno de productividad y competitividad elevando el prestigio de la misma.
- Los Directivos deben aprovechar la apertura que tienen en el mercado nacional y local, mejorar la gestión empresarial para extenderse a los mercados extranjeros.
- Dotarse de maquinaria actualizada la misma que permita optimizar tiempo y recursos y a la vez mejorando la productividad y contando con oportunidad de colocar el producto en mercados extranjeros
- Los Directivos deben aplicar las políticas de cobranza para así tener una excelente rotación de cartera misma que permita el ingreso oportuno del efectivo para cubrir sus diferentes obligaciones.

- Los Directivos de la empresa deben evaluar al personal de acuerdo a sus funciones que permita contar con personal calificado, que desempeñen los cargos asignados de manera orientada logrando el desarrollo y progreso de la empresa.
- A los directivos de la empresa Farmalemana, pongan en ejecución el proyecto diseñado en este trabajo de investigación a fin de contar con una herramienta que le permita evaluar a su personal con el que cuenta y pueda tomar las mejores decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

j) BIBLIOGRAFÍA

1. ARMIJOS PEÑALOZA Eduardo, Planificación Estratégica, Documento de Apoyo. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja, Loja – Ecuador, 2007
2. BITAR Miguel Anselmo, Planificación Estratégica en el marco del desarrollo, Argentina, 2004
3. BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa, Quito - Ecuador, 1999.
4. CONESUP, Perfil del Plan Nacional de desarrollo de Universidad y Escuelas Politécnicas. PLANUE, Quito – Ecuador, 2003.
5. DAVID Fred, La Gerencia Estratégica, Santa Fé de Bogotá – Colombia, 1998.
6. GOODSTEIN Leonard y NOLAN Timothy, Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá-Colombia.

7. GÓMEZ S. Humberto, Gerencia Estratégica, Bogotá, 1999.
8. HAMERMESH Richard G, Planeación Estratégica México, 2000.
9. ORLICH Jessie, Planificación Estratégica, México, 2000.
10. PAREDES A. Manual de planificación, Bogotá – Colombia, 2004.
11. REYES PONCE Agustín, Administración de Empresas- Teoría y Práctica, México, 1988.
12. VIRITIER María Gisela, Principios de la Administración Aplicados a la Planificación, Bogotá, 2008.

PÁGINAS DE INTERNET

www.avgtt/planificacion.pdf

[www.unamosapuntos.com.mx.Artículo](http://www.unamosapuntos.com.mx/Articulo)

www.gestiopolis.com.ec

www.dequate.com

[http://www.prodigyweb.net.](http://www.prodigyweb.net)

ANEXOS

10. ¿La maquinaria con la que cuenta para la elaboración de los productos es actualizada?

SI ()

NO ()

11. ¿Los clientes cumplen con el plazo establecido en la cancelación de los créditos?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N°2 ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA
EMPRESA INDUSTRIAL FARMALEMANA C.A.**

Con la finalidad de obtener información para desarrollar la investigación titulada "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL FARMALEMANA C.A DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2011- 2015", me permito solicitar a usted de la manera más comedida se digne responder la presente encuesta, con el fin de obtener datos confiables.

1. ¿Considera que los productos ofrecidos por FARMALEMANA C.A. son de excelente calidad?

SI () NO ()

2. ¿Los productos que ofrece FARMALEMANA C.A. satisfacen las necesidades de la demanda?

SI () NO ()

3. ¿Cómo considera UD. El precio de los productos que ofrece FARMALEMANA C.A.?

Alto () Medio () Bajo ()

4. ¿Cuándo se ha obtenido el producto, este ha sido entregado de acuerdo a sus exigencias?

SI () NO ()

¿Porqué?.....

.

5. ¿Los productos solicitados son entregados en el plazo establecido?

SI ()

NO ()

6. ¿Por qué motivo adquiere o prefiere productos de FARMALEMANA C.A.?

.....

.....

7. ¿Con que frecuencia adquiere los productos?

SEMANAL ()

MENSUAL ()

TRIMESTRAL ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN