UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA A LA EMPRESA FARMALEMANA DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICO AUDITOR

AUTORAS:

LILIANA DEL ROCÍO MARTÍNEZ MATAMOROS

CLAUDIA ALEJANDRA RAMÓN MUÑOZ

DIRECTOR:

LIC. LUIS AURELIO BURNEO JIMÉNEZ

LOJA – ECUADOR

2011

LIC. LUIS BURNEO, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación titulado **"PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA A LA EMPRESA FARMALEMANA DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2011 - 2015"** presentado por las señoras Liliana del Rocío Martínez Matamoros y Claudia Alejandra Ramón Muñóz, previo a optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría Contador Público - Auditor, ha dirigido y revisado por lo que, autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Septiembre de 2011

Lic. Luis Burneo

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

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

Liliana Martínez Matamoros Claudia Ramón Muñoz

AUTORAS

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo de investigación quiero dejar expresados nuestros agradecimientos a las siguientes personas:

A la Universidad Nacional de Loja, del Área Jurídica, Social y Administrativa y de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

De manera muy especial dejo constancia de mi agradecimiento al Lic. Luis Burneo, por tan acertada dirección en el presente trabajo de investigación; así como, a los Directivos, Docentes y Estudiantes, por su contribución en brindarme la información requerida para la feliz culminación del presente trabajo; y, en forma general a quienes colaboraron de una u otra manera.

Así mismo, a la Empresa FARMALEMANA de la Ciudad de Loja, por habernos facilitado la información, para culminar con éxito la presente investigación.

Las Autoras

DEDICATORIA

Con cariño y gratitud dedico este trabajo fruto del sacrificio esfuerzo y dedicación a Dios por ser el guardián que ilumina mis caminos, pero sobre todas las cosas a mis queridos padres Julio, Yoli y Hermanos, por ser el pilar fundamental en mi vida y especialmente a mi tierno hijo Joaquin, a mi esposo José Luis, por ser mi apoyo incondicional, en mi deseo de superación para culminar una de mis metas.

Liliana del Rocío

El presente trabajo que es elaborado con mucho cariño, esfuerzo y dedicación va dedicado a Dios por haberme dado la vida, a mis queridos padres, hermanas y en especial a mi tierna hija Paula Nikole, por ser la fuerza e inspiración de mi vida para salir adelante a mi amado esposo Marcos Valarezo por apoyarme moral y económicamente para poder culminar con éxito mis metas y aspiraciones

Claudia Alejandra

TÍTULO

a) TÍTULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA FARMALEMANA DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015”

RESUMEN

b) RESUMEN

El presente trabajo de investigación se relaciona con la, “Planificación Estratégica para la empresa FARMALEMANA se realizó en cumplimiento de un requisito previo a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Nacional de Loja. Para lo cual se plantearon los siguientes objetivos Realizar la Planificación Estratégica a la empresa en el periodo del 2011 al 2015. Específicamente se planteo realizar un diagnostico situacional de la empresa, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que servirán de base para la definición e implantación de estrategias de desarrollo corporativo, desarrollar talleres con los actores tanto internos como externos, que permitan la definición de su misión y visión institucional, para la propuesta de metas y objetivos empresariales, plantear perfiles de proyectos o programas de comercialización a largo plazo, que permitan un adecuado posicionamiento en el mercado local, la metodología que se empleo obedece a un modelo de planificación corporativa en donde a partir de una entrevista con los funcionarios y empleados se logró definir la misión visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos con lo cual se pudo planificar acciones en el largo plazo a través de proyectos de desarrollo de la empresa, entre los cuentas básicas son las siguientes, innovación en la maquinaria, reformulación de la publicidad capacitación del personal entre otros adicionalmente se presentan establecer el plan operativo anual de la empresa para el año 2011, con los resultados se

llegó a formular las conclusiones entre las principales en el presupuesto de la empresa no existe un rubro destinado a la ejecución de un proyecto de planeación estratégica, marketing o diferentes estudios para medir la satisfacción del cliente en relación a los servicios que presta la empresa, la organización de la empresa es deficiente puesto que no se ha logrado definir áreas de responsabilidad, el plan estratégico será una herramienta que permitirá el desarrollo de la empresa a través de la implementación de proyectos que permitirán el logro de objetivos, metas propuestas y políticas a cumplirse, la falta de preparación y personal capacitado en los diferentes departamentos impiden que los mismos atiendan planes de contingencia, que les permita tomar acciones inmediatas frente a la competencia y grupos de interés recomendando la aplicación de este trabajo el cual tiene como propósito lograr la eficiencia y eficacia en sus operaciones para la implementación del plan estratégico es necesario el compromiso de la gerencia, designando al personal necesario y responsable para la ejecución del mismo y finalmente involucrar dentro del directorio a personas capacitadas y sobre todo que conozcan de planificación estratégica que puedan reaccionar ante las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades que el medio les ofrece.

SUMMARY

The present investigation work is related with the, "Strategic Planning for the company FARMALEMANA was carried out in execution of a prerequisite to opt the grade of in Accounting and Audit in the National University of Loja. For that which you/they thought about the following objectives to Carry out the Strategic Planning to the company in the period from the 2011 to the 2015. Specifically you outlines to Carry out an I diagnose situational of the company, to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats that will serve as base for the definition and installation of strategies of corporate development. to develop shops with the actors so much internal as external that allow the definition of their mission and institutional vision, for the proposal of goals and managerial objectives, to outline profiles of projects or long term commercialization programs that allow an appropriate positioning in the local market. the methodology that you employment obeys a model of corporate planning where starting from an interview with the officials and employees was possible to define the mission vision, corporate values and the strategic objectives basically with that which you could plan actions in the long term through projects of development of the company among the bill the following ones, innovation and to the machinery, of the personnel's publicity training among other additionally is presented to establish the annual operative plan of the company for the year 2011, with the results you it ended up formulating the conclusions among the main ones in the budget of the company an item dedicated to the execution of a project of strategic planning, marketing or

different studies to measure the client's satisfaction in relation to the services that he/she lends the company, the organization of the company doesn't exist it is faulty since it has not been possible to define areas of responsibility, the. strategic plan will be a tool that will allow the development of the company through the implementation of the projects that you/they will allow the achievement of objectives and proposed goals and political to be completed. the preparation lack and personnel qualified e3n the different departments prevent that the same ones assist plans of contingency plans that it allows them to take immediate actions in front of the competition and groups of interest recommending the application of this work which has as purpose to achieve the efficiency and effectiveness in their operations for the implementation of the strategic plan it is necessary the commitment of the management, designating the necessary and responsible personnel for the execution of the same one. and finally to involve inside the directory to qualified people and mainly that they know of strategic planning that you/they can react before the possible threats and the opportunities that the means offers them to take advantage.

INTRODUCCIÓN

c) INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica, es un tema que tiene mucha importancia, para los administradores por cuanto permite a las empresas, instituciones y organizaciones del sector privado, promover la utilización de sus recursos con eficiencia y eficacia; además contribuye a mejorar su posición en el mercado donde se desarrollan sus actividades, por lo tanto deben en la actualidad planificar a largo plazo, esto les permitirá el uso racional de sus recursos y el servicio eficiente a las personas que utilizan sus servicios.

El presente trabajo de investigación se propone entregar un documento de los resultados de la Planificación Estratégica realizada en la empresa FARMALEMANA; la misma servirá como guía para que los directivos de ésta empresa puedan en los próximos cuatro años, generar y propiciar la gestión empresarial en forma eficiente y efectiva, atendiendo las necesidades de los socios y de las personas con quienes tienen relaciones comerciales en la ciudad y provincia de Loja.

Su contenido consta del RESUMEN, que es una síntesis del contenido una INTRODUCCIÓN, en donde se explica la importancia del Tema, el aporte a la empresa y la estructura de la investigación, la REVISION DE LITERATURA se presenta una Fundamentación Teórica sobre la Planificación Estratégica, su proceso y sus implicaciones; el Contexto de

la empresa objeto de estudio, su base legal, estructura, entre otros aspectos, también se presentan los fundamentos teóricos de la Planificación Estratégica, partiendo de su concepto e importancia hasta la exposición de los modelos de desarrollo de la misma; en MATERIALES Y MÉTODOS describe los métodos, técnicas que hicieron posible el proceso la investigación, en RESULTADOS; se desarrolla la Propuesta que muestra todo el proceso de la planificación, el mismo que de conformidad con la metodología adaptada se inicia con el desarrollo de modelo corporativo el mismo que a partir del FODA, se logró obtener un diagnóstico situacional de la empresa, para lo cual se basó en un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; posteriormente se procedió a definir la misión, visión, políticas y objetivos, el plan operativo anual que incluye el presupuesto para el año 2010 y la propuesta de Proyectos de desarrollo de la empresa entre los cuales cuenta básicamente los siguientes, Innovación en la maquinaria, Reformulación de la publicidad capacitación del personal entre otros adicionalmente se presentan las CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES a las que se arribaron luego de concluida la investigación; finalmente se presenta la Bibliografía que sirvió para el desarrollo de todo el trabajo.

REVISIÓN DE LITERATURA

d) REVISIÓN DE LITERATURA

PLANIFICACIÓN ESTRATÈGICA

Definición

Para definir la planificación estratégica, iniciamos por conocer qué es planificación, el mismo que se entiende como un proceso metódico, de permanente diagnóstico de la realidad, de previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones, y de búsqueda de alternativas para satisfacerlas. Partiendo de esta definición, a continuación se presentan diferentes conceptos de la Planificación Estratégica.

"Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la empresa, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro."[1]

"Proceso mediante el cual una empresa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro."[2]

---

[1] ARGUN, Gerard, **"La Planeación Estratégica en la Universidad"**, Segunda Edición. Québec – Canadá, Año 2000, Pág. 98

[2] SERNA, Humberto, **"Reinventemos la Universidad, Una Universidad de Hoy"**,, Primera Edición, Guayaquil, Pág. 76

Importancia

Algunos argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina son:

1. Con la Universalidad de la Administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en las diversas actividades del hombre.

CARATERISTICAS

1. La planeación Estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

3. Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad, tienden a un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno separadamente.

4. Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos confusos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica"[3]

Principios

Todo proceso de planificación estratégica debe desarrollarse en principios que son orientados de su acción. Estos son:

[3] www.unamosapuntes.com.mx.Artículo Ing.Alfredo Laranca Santos

1. **Democrática:** Fomenta la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y evaluación del plan y como tal asuman el compromiso de apoyarlo.
2. **Integral:** Es integral y holística en cuanto cubre la totalidad de los ámbitos del hacer educativo vinculado con la docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.
3. **Flexible:** La planificación no es perfecta, por lo que incorpora en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente y que están relacionadas con las cambiantes situaciones en diversos aspectos que se dan en el entorno (políticos, tecnológicos, científicos, etc.)
4. **Operativo:** Es el logro de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que la institución desarrolle; para ello debe existir coherencia entre lo planificado con el presupuesto y la dirección de la institución educativa.
5. **Crítica y Autocrítica:** Fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestiona la realidad y statu quo de la organización con miras a que constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.
6. **Sistémica:** Relacionada con el principio de integridad, considera a la organización como un todo y analiza sus componentes (insumos, procesos y productos) con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

7. **Prospectiva:** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución, susceptible no sólo de ser diseñado sino también construido.
8. **Evaluativo:** Incorpora en su proceso a la evaluación con el propósito de comprender y confrontar lo ejecutado respecto de lo planificado para recomendar correctivos si fuere el caso o simplemente para perseverar en los aciertos, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.
9. **Líder:** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

Objetivos de la Planificación Estratégica

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización. Los objetivos más importantes de la Planificación Estratégica son:

1. Posibilitar un proceso de modernización de la empresa que permita mejorar la formación de recursos humanos de segundo nivel que requiere el desarrollo local, regional y nacional presente y futuro.

2. Identificar, a través de un estudio del medio interno y externo de la empresa los principales problemas vinculados con la educación media complementaria y planear alternativas que permitan responder, especialmente, a las exigencias del desarrollo científico, tecnológico y social.
3. Redefinir la Misión de la Empresa, buscando vinculación permanente entre sus acciones y las que requiere el desarrollo local y regional.
4. Plantear objetivos que orienten el trabajo de la empresa, buscando liderar, en términos de calidad, los productos.
5. Presentar lineamientos estratégicos de cambio e innovación, que permitan solucionar la problemática empresarial, a través de proyectos innovadores.
6. Generar una cultura de evaluación del trabajo, que posibilite un seguimiento permanente de las diferentes tareas programadas y reorienten la rendición de cuentas.
7. Definir líneas de desarrollo que permitan a la Junta General de Socios adoptar un conjunto de decisiones inmediatas con el propósito de impulsar el plan.

Partiendo de los objetivos, la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la Empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Pero esto no significa que la planificación estratégica sea la panacea de solución a los diferentes problemas que presente la empresa.

Etapas

En el proceso del planeamiento estratégico, según Vinitzky (1992: 23, 24) pueden identificarse distintas etapas, cronológicamente son las siguientes: formulación, implementación y control.

Etapas
- Formulación
- Implementación
- Control

1. **Formulación.-** En esta etapa, el enfoque prospectivo propuesto puede enmarcarse en las siguientes: análisis situacional, estudio contextual, extrapolación inercial, desarrollo de alternativas estratégicas, selección, diferencia entre extrapolación y transformación, y planeamiento transformador.

2. **Implementación.-** En el planeamiento estratégico se define como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones fundamentales en la empresa

   Metodológicamente desarrolla una serie de pasos a saber:

Clara decisión de los objetivos de la empresa, análisis del perfil del negocio; estudio contestológico actual y proyecto; desarrollo de distintas alternativas de acciones; fijaciones de metas y programas para instrumentar las decisiones por los que se ha adoptado.

En la etapa de la implementación del planeamiento estratégico se requerirá la apertura del plan general en programas de acción particulares para cada actividad comprometida. La presente etapa requerirá de un accionar participativo por parte de los distintos responsables, de una disponibilidad de tiempo y forma de los recursos requeridos y de una delimitación de las responsabilidades en el ámbito de la organización.

3. **Control.-** Es seguir el funcionamiento del sistema de planeamiento sobre un periodo adecuado, detectando y corrigiendo los errores o problemas que se pudieran plantear. Posteriormente, en forma recurrente se ejecutarán los controles del sistema ya funcionando en forma normal.

Fundamentos

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades que presenta el entorno. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar las organizaciones y los servicios que ellas prestan, de manera que se combinen para producir un desarrollo y resultados satisfactorios.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les

permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Es importante conocer que existen cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

1. **El Porvenir de las Decisiones Actuales:** La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el gerente. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una institución tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
2. **Proceso:** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

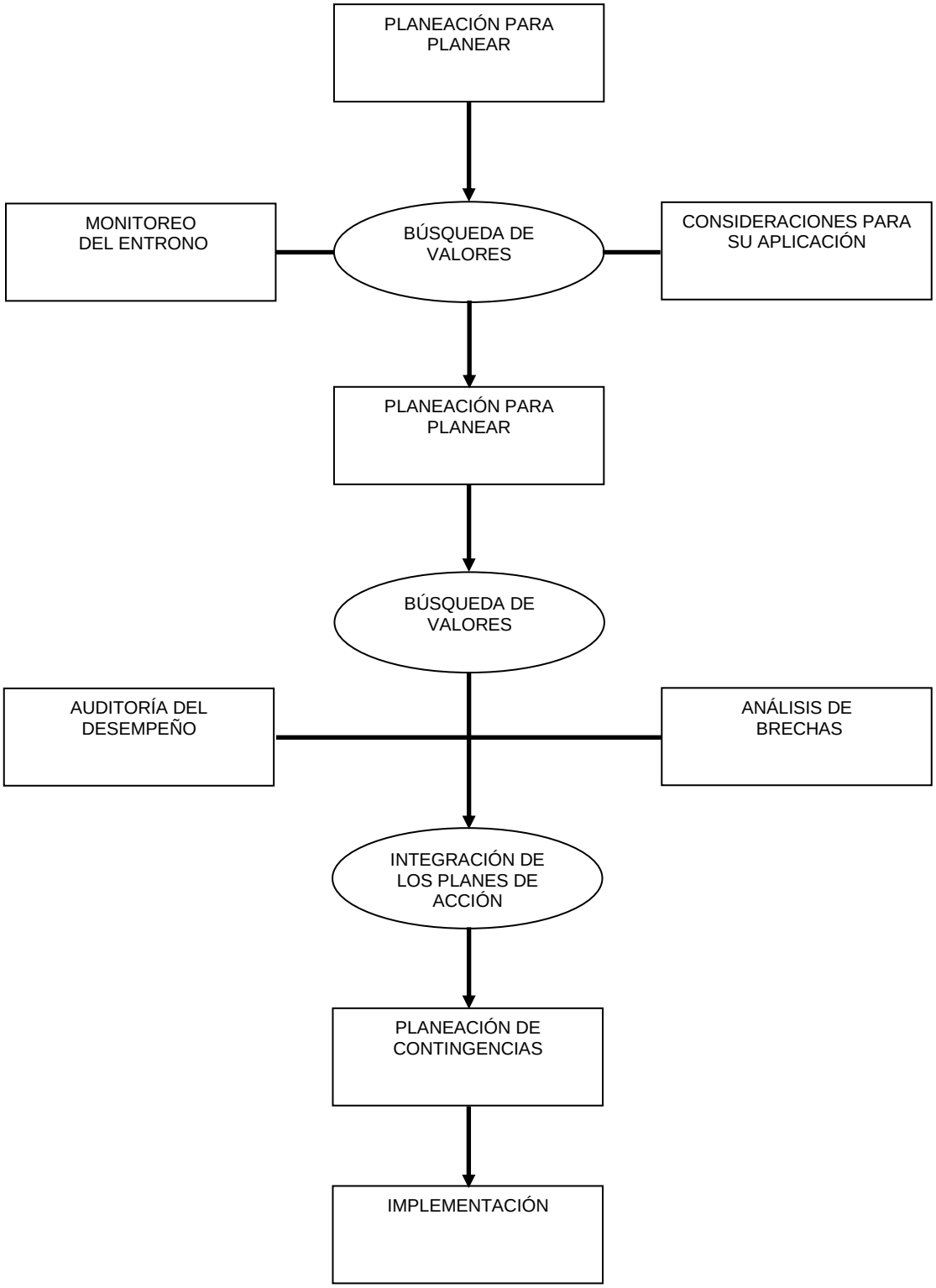
3. **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
4. **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización o institución para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

EL PROCESO OPERATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los procesos operativos de la Planificación Estratégica son los que nos permiten el modelo que se aplicará para el desarrollo del presente trabajo de investigación y para llegar a su implementación.

Existen varios modelos de Planificación diseñados por muchos autores como Dr. Carlos C. Martínez, José Castellanos Castillo y Orlando A. García, Carlos Gómez Oardo, Harol Kootz y otros cuyos resultados serán los mismos, puesto que el éxito estará en la capacidad de crear y prever las posibles soluciones, para el logro de metas, objetivos y estrategias empresa.

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA



FUENTE: GOSLTEIN,ET "Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mac Graw Hill. Décima edición.

El PROCESO DE PLANEAR.

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sin número de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo proceso de planeación.

Las preguntas comunes son las siguientes:

- Cuanto compromiso existe con el proceso de la planeación?
- Quién se debe involucrar?
- Como involucrar a los interesados?
- De qué manera se ajusta al año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- Cuánto tiempo empleará?
- Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- Quién necesita analizar los datos.

El primer paso en la planeación estratégica consiste en asegurarse que existe compromiso organizacional ante el proceso que los participantes clave de la organización, especialmente el CEO o director ejecutivo, cosieran importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea visible para el resto de la empresa. Sin este tipo de compromiso obvio con el

proceso de planeación por parte de la estructura poderosa de la empresa, no se puede dar una planeación estratégica exitosa.

Una vez que se asegure el compromiso del directivo o ejecutivo, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación. El Comité ejecutivo de la organización debe estar involucrado, especialmente en las primeras etapas, como también otras personas clave de la organización. El modelo que se presenta en este libro exige el involucramiento de la alta gerencia en forma continua. Al mismo tiempo, a un grupo representativo de personas en la organización se le debe solicitar sugerencias en cuanto al proceso y considerar sus relaciones ante las decisiones que se han tomado.

Con el fin de que sea efectivo, un equipo de planeación debe estar en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo. Esto significa que su número quizá no deba exceder de 10 o 12 personas permanentes. Quienes deben involucrarse, cómo debe ser el proceso de selección, cómo tratar con los miembros organizacionales que consideran se debieron incluir y cómo solicitar sugerencias y retroalimentación en forma regular a los diversos segmentos de la empresa constituyen aspectos que deben manejar con imparcialidad y tacto quienes dan inicio al proceso de la planeación estratégica. Entre los factores por considerar en la toma de éstas decisiones se habla del tamaño de la empresa, su estructura, los diversos grupos de interés y su historia al abordar problemas de importancia organizacional general. En

estos aspectos se deben resolver antes de la iniciación de cualquier planeación real” [4]

Algunos expertos recomiendan que el proceso de planeación se asigne a un grupo de empleados, consideramos que decidir el aviso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, una tarea que no puede, ni debe delegar. El rol propio del personal, este proceso consiste en servir como recurso para el grupo directivo de planeación, conducir la investigación, generar datos y desarrollar alternativas para integrar y poner en marcha las acciones que surgen del proceso de planeación.

MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN.

Forma parte de los procesos continuos del modelo de planeación estratégica aplicada, es decir, consiste en manejar los aspectos que deberán abordarse de manera inmediata a medida que surjan las consideraciones del grupo de planeación.

MONITOREO DEL ENTORNO

"A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia

[4] GOSLTEIN, ET. AL “Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mac Graw Hill Décima edición 1999r

de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación en particular, se deben monitorear cuatro entornos separados pero trasladados.[5]

1. El Macroentorno
2. El Entorno Industrial
3. El Entorno Competitivo y
4. El Entorno Interno de la organización.

"Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar un borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc.[6].

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos de la empresa, que se consideran parte del proceso de la planeación estratégica.

Los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del microentorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos como la utilización en gran escala de microcomputadores, económicos como la tasa de interés y políticos como los cambios en la

[5] GOLDSTEIN, varios "Planeación Estratégica Aplicada" Editorial Mcgrwill. Décima Edición
[6]. GOLDSTEIN, varios "Planeación Estratégica Aplicada" Editorial Mcgrwill. Décima Edición

regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran como parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en esta y sus estrategias habituales de mercado. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la empresa, su historia, y sus fortalezas y debilidades distintivas. Predecir de que manera podría afectar a la organización cada una de estas áreas con el paso del tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase. Quizá la decisión más importante como parte del monitoreo del entorno es decidir que aspectos importantes de este se deben vigilar con regularidad.

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada a cerca de lo que está sucediendo o va a suceder en los distintos entornos. La planeación estratégica proporciona un momento oportuno para la mayor utilización de estos datos. Aprender no solo a compilar información relevante, sino a organizarla, interpretarla y utilizarla es decisivo para el éxito estratégico.

CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Aunque la implementación es el paso final del modelo del plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y la revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso contiene aspectos que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final.[7]

BÚSQUEDA DE VALORES

Constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, 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 de los grupos 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 empresa y a su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada y es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación estratégica.

Valores Personales.- Una parte importante de esta fase implica un

[7] GOLDSTEIN, varios "Planeación Estratégica Aplicada" Editorial Mcgrwill. Décima Edición

examen de los valores personales integrantes del equipo. Rukeach (1973. p. 5) define el valor como "Una convicción permanente de una forma específica de conducta o estado final de existencia". Un individuo para quien la toma de riesgos constituye un valor importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal. De igual manera, las metas y sueños de un individuo que posee como valor la reputación profesional y está menos interesado en el poder serán diferentes de las que tiene una persona con prioridades opuestas.[8]

Estas diferencias tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuros de la empresa, y para el trabajo restante del equipo administrativo. Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden, pueden haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la empresa cumplirá las expectativas personales de los miembros del equipo de planeación, y un acuerdo sobre cómo se pueden manejar sus diferencias en valores, se pueden llevar a cabo los procesos de planeación estratégica. En gran parte, esta fase de la planeación estratégica aplicada es un proceso de clarificación de valores, y el plan estratégico real representa la implementación operativa de la visión compartida con base en valores del equipo administrativo.

---

[8] GOLDSTEIN, varios “Planeación Estratégica Aplicada” Editorial Mcgrwill. Décima Edición

Valores Organizacionales.- Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores a que aspira la empresa en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la empresa. Para evitar un análisis demasiado abstracto del comportamiento futuros preferidos, el grupo puede identificar algunas decisiones organizacionales recientes que lo hayan llenado de orgullo y otras que le hayan causado preocupación o pena. Compartir estos sentimientos y explotar las razones que los ocasionan le demostrará al grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en los valores.[9]

FILOSOFÍA DE OPERACIONES.- Todas las empresas poseen su propia filosofía de operaciones, así se manifieste de manera explícita o no. Si una empresa tiene la filosofía de operaciones implícita, parte del proceso de planeación estratégica consiste en hacerla explícita. El plan estratégico debe ajustarse a la filosofía o, de lo contrario, se hace necesario modificarla.

La filosofía de operaciones de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera de cómo se toman las decisiones.

Cultura.- La cultura de una empresa proporciona el contexto social a

[9] GOLDSTEIN, varios "Planeación Estratégica Aplicada" Editorial Mcgrwill. Décima Edición

través del cual se realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte en el tiempo y la energía que hechos, se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo qué tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente se hace todo allí.

ANÁLISIS DEL GRUPO DE INTERÉS.- Explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que interesarán en él. Es necesario identificarlos y determinar sus intereses; los grupos de interés por lo general incluyen a empleados, clientes, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de sí, tal convicción es precisa o razonable

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La formulación de la visión, implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía; una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al

formular su misión, una empresa debe responder 4 preguntas básicas.[10]

1. ¿Qué función (es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la(s) función(es)?
4. ¿Por qué existe esta organización?

Desarrollar una formulación de una misión puede ser una tarea muy difícil y demorada, pero es una de las que el grupo de planeación debe terminar antes de desplazarse a la siguiente fase. Desarrollar, editar y lograr consenso sobre ese enunciado exige habilidad, paciencia, y comprensión. No obstante, el enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa: expresa de manera clara su dirección futuro y establece una base para la toma de decisiones organizacionales. El siguiente paso consiste en que cada unidad mayor de la compañía desarrolle su propia formulación de la misión. Los enunciados unitarios deben concentrarse y limitarse más que los de la organización total, pero deben derivarse claramente de la formulación de la misión organizacional.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

"Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. En esta

[10] GOLDSTEIN, varios "Planeación Estratégica Aplicada" Editorial Mcgrwill. Décima Edición

fase del proceso, al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quien será responsable de dichos pasos y cuándo se pueden dar. Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollan deben reflejar los valores y la misión general creada en las primeras fases del proceso de planeación.

El diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes.[11]

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la empresa para cumplir su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
3. Identificar las acciones, estratégicas mediante las cuales las empresas lograran su visión del futuro ideal.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN y los ICE, y las acciones estratégicas.

LÍNEAS DE NEGOCIOS.- El análisis LDN implica decidir la combinación

[11] GOLDSTEIN, varios "Planeación Estratégica Aplicada" Editorial Mcgrwill. Décima Edición

de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Después que se identifique cada LDN, se debe establecer su magnitud relativa en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de beneficios, inversión requerida, etc. El análisis LDN permite que una compañía cambie su combinación de producto/servicio, elimine aquellos que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, etc.

INDICADORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.- A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores críticos del éxito (ICE) para cada línea de negocio y luego para la organización en general. Por lo general, los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas márgenes y (TIR) tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio. Otras mediciones, como cantidad de lanzamientos de nuevos mercados establecidos, se pueden incluir siempre y cuando sean claras, cuantificables y de fácil obtención.

ACCIONES ESTRATÉGICAS.- “Son tareas, procesos y metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización. Estas acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el

desarrollo de estructuras organizacionales más complejas.[12]

CULTURA.- Articular la necesidad de una cultura organizacional diferente no constituye una base suficiente para generarla se requiere concentrar los detalles de la nueva cultura y determinar con claridad los ICE para lograr los objetivos específicos.

AUDITORIA DEL DESEMPEÑO.- "La auditoria del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la empresa y en sus esfuerzos para lograr el fruto deseado. Las siglas FODA representan los cuatro factores (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que se deben considerar en una auditoria del desempeño efectiva. El análisis FODA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio"[13]

"El análisis FODA es una herramienta que facilita el análisis de situación Interna, que realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va a ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe

[12] GOLDSTEIN, varios "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA" Editorial Mcgrwill. Décima Edición
[13] GOLDSTEIN, varios "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA" Editorial Mcgrwill. Décima Edición

hacer para estar preparado.

Las fuerzas y las limitaciones son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero si influible, práctica ésta que debe considerarse en los planes. Los asuntos enumerados deben ser específicos para la empresa en particular"[14]

Fuerzas

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano. Capacidad de proceso (o que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios y recursos financieros.

Debilidades

Se sustituye el término debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El término debilidades contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar

[14] GOLDSTEIN, varios "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA" Editorial Mcgrwill. Décima Edición

acciones a modo que impidan el avance.

Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas

“Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa particular y el entorno en el cual compite. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta para todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser

incorporadas en el plan estratégico”[15]

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PRIMERA ETAPA

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

- Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas
- Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas
- Estructuración de una base de datos
- Análisis organizacional (identificación de Fortalezas y Debilidades)
- Análisis del entorno (identificación de Amenazas y Oportunidades)

SEGUNDA ETAPA:

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión empresarial es como una "declaración duradera de los principios y propósitos que distinguen a una empresa de otras similares.

[15] WWW. Qualityconsultant.com. artículo sobre planeación estrategia

Es un compendio de la razón de ser de una empresa”[16]

Es esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de los clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una empresa.

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

ELEMENTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA SU ESTRUCTURACIÓN

- **CLIENTES** — Quienes son los Clientes de la empresa?
- **PRODUCTOS O SERVICIOS** - Cuales son los productos o servicios más importantes de la empresa y en que forma deben ser entregados?
- **MERCADOS** — Compite la empresa geográficamente?
- **PREOCUPACION POR SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD** — Cual es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

---

[1] KRIEGEL Roberth y PATLER, Louis, SI NO ESTA Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogota – Colombia

- **PREOCUPACION POR LA IMAGEN PÚBLICA —** ¿Cual es la imagen pública a la que aspira la empresa?

DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO

La Visión representa el ideal que la empresa desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que ofrece. Constituye una aspiración factible, por tanto no constituye un sueño irrealizable.

La visión es el futuro deseado y factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la empresa.

Quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión porque esto les permitirá saber hacia dónde va la institución y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y su compromiso. Luego de su formulación, esta debe ser difundida y compartida por todos.

"La visión, es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseada, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites"

Es decir, visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de cinco o diez años. Es un conjunto

de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro. La respuesta a la pregunta ¿Que queremos que sea la empresa en los próximos años?. Es la visión de futuro.

DEFINICIÓN DE VALORES

- Trabajamos con mística y solidaridad con los más necesitados
- Buscamos que exista justicia, equidad, fraternidad
- Actuamos con transparencia y honradez
- Nos guían nuestros principios
- Practicamos la no violencia activa
- Fomentamos la autoestima y dignidad de la persona
- Respetamos la vida y el medio ambiente
- Estamos inspirados por una fe liberadora, espiritualidad precolombina y valores humanísticos
- Respetamos las distintas identidades culturales
- Creemos en una participación activa y democrática con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres
- Respetamos los derechos ciudadanos
- Nuestro trabajo es político, no partidista.

MATRIZ FODA

"La matriz FODA se establece analizando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fortalezas y Debilidades pertenecen al ámbito interno, mientras que las Oportunidades y Amenazas corresponden al ámbito externo.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución y las debilidades (factores internos negativos) son obstáculos o problemas que impiden un adecuado desempeño”

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una institución desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Sin objetivos una institución no sabe a dónde va. Hay dos tipos de objetivos: Superior y Específicos. El objetivo superior debe señalarse de acuerdo a la Misión y Visión de Futuro.

Los objetivos específicos deben reunir las siguientes características;

- Cuantificables (de ser posible)
- Fijados en el tiempo

- Factibles, deben ser alcanzables
- Estimulantes
- Relacionados con la Misión y Visión de Futuro
- Conocidos y aceptados por todos
- Se redactan en infinitivo, para dar sensación de logro”[17]

METAS

Las metas constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de unidad de medida y cantidad. Son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un periodo determinado. Son la cuantificación de los objetivos. Estas metas afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad por ello también se las llama metas estratégicas. El vinculo entre objetivo y meta están estrecho que sin la primera no existe la segunda.

"La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una institución. Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la institución y hacer realidad los resultados esperados. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los objetivos.

[17] STEINER. George K Planeación Estratégica, Tono 1 , México , Editorial Continental SA., 1997

Las estrategias deben establecerse tomando como referencia la matriz FODA y los objetivos estratégicos.

Para Henry Minttzb-James Brian Quinn una estrategia es "el patrón o plan que Integra las principales metas o políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes".

POLITICAS

Son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones especificando aquellas que puedan tomarse y excluyendo las que no se permite. De este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma. Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las metas.[18]

[18] MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN James EL Proceso Estratégico, Segunda edición 1993

DEFINICIÓN DE PLAN OPERATIVO ANUAL

"Mientras que los planes estratégico mantienen a la organización orientada hacia metas a largo plazo, son muy generales para utilizarlos como planes en el futuro inmediato. Por lo tanto, al final de cada año, las organizaciones crean un estado detallado para el próximo año; un plan anual operativo. Esto es que la mayoría de de las empresas entienden por presupuesto"[19]

Las empresas hacen un Plan Operativo anual porque el Plan Estratégico es muy general para ser una buena guía en las metas a largo plazo. Sin embargo antes de crearlo los directivos deben manejar información preliminar y toman decisiones importantes para planear.

[19] TERRY, Dikey "Como Elaborar un Presupuesto ,Editorial Iberoamérica, S.A. d e .C.V. EEUU. 1992

MATERIALES Y MÉTODOS

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos, técnicas y procedimientos.

MATERIALES

- Materiales bibliográficos
- Materiales de Oficina
- Equipo de Computación

MÉTODOS

Método Científico.- Este método se constituyó para el desarrollo del proceso de la investigación, su utilización permitió conocer la realidad y comparar con las bases conceptuales y filosóficas de la Planificación Estratégica, de modo que se pueda contrastar con la realidad empírica investigada.

Método Deductivo.- Permitió el estudio de Leyes como el Código de Comercio, Régimen Tributario y otras disposiciones legales de carácter general que regulan la actividad de la empresa, para poder realizar la aplicación a los casos particulares de la Planificación Estratégica propia de la empresa.

Método Inductivo.- El uso de este método, permitió realizar el análisis y conocimiento de los hechos particulares relacionados con la planificación

de las actividades propias de la empresa FARMALEMANA de la ciudad de Loja, para conocer las particularidades y además conoce el medio interno y externo; además para poder plantear metas, objetivos estratégicos.

Método Histórico.- Utilizado, para conocer los hechos pasados de la administración y recoger experiencias para elaborar la planificación.

Método Analítico.- Este método, sirvió para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; observando la situación actual de la institución, para luego proyectar a futuro sus acciones

Método Sintético.- Este método, fue utilizado en la formulación de conclusiones y recomendaciones, además permitió sintetizar los resultados de la investigación que se plantean en el Resumen de a Investigación.

RESULTADOS

f) RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La empresa farmacéutica FARMALEMANA C. A. se constituye como una empresa dedicada a elaborar líquidos y pomadas medicinales, para uso humano y veterinario, así como también la elaboración de productos cosméticos como colonias y cremas. Con estas consideraciones de tipo general nos permitimos hacer un ligero esbozo de los laboratorios de FARMALEMANA, la misma que fue constituida el 12 de mayo de 1978, los mentalizadores de la empresa fueron el Lic. Luis Arturo Burneo Guerrero, el Sr. Cesar Sotomayor Celi y el Sr. Carlos Jaramillo, que conjuntamente con 39 empresarios emprendedores fijaron domicilio en esta ciudad. En la actualidad la empresa cuenta con tres áreas, veinte colaboradores directos, dos en el área ejecutiva, cinco en el área administrativa, siete en el mercado de ventas y seis en el sitio de la producción, para dar una cobertura directa en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y en la parte alta del Oro.

BASE LEGAL

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

- ✓ Constitución Política del Ecuador
- ✓ Ley de Compañías

- ✓ Ley de Sustancias Psicotrópicas y Estupefacientes
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Demás Leyes, Reglamentos, Normas y Disposiciones

NIVELES JERARQUICOS

NIVEL DIRECTIVO: Es aquel que se encarga de guiar, dirigir y mantener la cohesión de grupos necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.

NIVEL EJECUTIVO: Es aquel que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas especificas tendiente a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos) coordinando las actividades de las diferentes unidades.

NIVEL ASESOR: Contribuye a través de consultas y recomendaciones a la toma de decisiones del nivel ejecutivo; está conformado por comisario, auditoría externa, contraloría, asesoría jurídica, secretaria ejecutiva, coordinador de la presidencia ejecutiva, comité de concurso de precios, comité de concurso de ofertas, comité de coordinación de gestión.

NIVEL ADMINISTRATIVO: Coordina y controla la correcta ejecución de los trabajos programados para su área organizando las actividades y distribuyendo las cargas de trabajo entre el personal a su cargo.

NIVEL OPERATIVO: Ejecuta actividades para el cumplimiento de

objetivos operativos establecidos, de coordinación administrativa y técnica de la Empresa.

PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

TITULO

“PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA PARA LA EMPRESA FARMALEMANA DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2011 -2015”

PRESENTACIÓN

La Planificación Estratégica en la empresa FARMALEMANA de la ciudad de Loja se basa en el desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, la misma ha permitido el surgimiento de diferentes proyectos referentes a la actividad propia de la empresa, los cuales buscan ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estratégica operacional de la empresa en los próximos cinco años.

La propuesta constituye una guía referencial la misma se sustenta en el proceso práctico de la Planificación Estratégica para el periodo comprendido entre el año 2011 – 2015 el cual permitirá tener una idea clara de lo que se debe hacer para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, basados en la Misión y Visión empresarial

OBJETIVOS

- Diseñar el futuro que desea de la empresa FARMALEMANA de la ciudad de Loja para lo cual es necesario identificar la forma de lograrlo.
- Determinar y evaluar las fortalezas y debilidades, las amenazas, y oportunidades que el entorno le plantea a la empresa.
- Redefinir la Misión y Visión de la empresa
- Definir Metas Objetivos, actividades y estrategias para el cumplimiento de las funciones específicas de la empresa

JUSTIFICACIÓN

En los actuales momentos, el sector productivo y empresarial de la ciudad de Loja, frente a los avances de la ciencia y la tecnológica. Especialmente en el campo administrativo, se han visto obligados a, realizar cierto tipo de planificación a largo plazo, puesto que este tipo de planificaciones siendo un proceso en el cual es necesario primero definir su misión y visión delimitar objetivos, establecer valores corporativos y proyectar sus actividades con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones en el objetivo final de cumplir con la metas y objetivos que se planteo la empresa.

Por lo tanto el presente trabajo de planificación se justifica, por cuanto es la primera vez que se realiza este trabajo en la empresa, en donde sus directivos están interesados a implementar la Planificación Estratégica, lo

que permitirá enfrentar riesgos y realizar la identificación de cinco acciones a seguir en los próximos cuatro años, contribuyendo eficazmente al desarrollo de la empresa pero tomando en consideración el medio interno y externo en donde se desenvuelven sus acciones

La planificación Estratégica realizada también se justifica porque proporciona a la empresa la oportunidad de presentarse más competitiva, en el mercado local y provincial ya que lo planificado son el fundamento de la gestión empresarial y el mejor servicio a la comunidad.

PROCESO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

Para el análisis de la situación actual de la Empresa FARMALEMANA de la ciudad de Loja se procedió a dar respuesta a preguntas por parte de la dirección. Estas preguntas indagan aspectos que hacen referencia a: personal, productos-servicios, mercado, precios, instalaciones, finanzas, rentabilidad, información, toma de decisiones y contingencias. La información levantada se presenta a continuación:

Análisis de la situación actual de la empresa.

PERSONAL

1. **¿Disponemos del personal necesario e idóneo?**

   No, por el motivo de que el personal que ocupa la mayoría de los puestos no está acorde a sus funciones.

2. **¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?**

   En la actualidad la empresa no tiene una guía que permita el constante desarrollo de la organización.

3. **¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?**

   Sí, se asegura que este todo bajo los términos de la ley.

4. **¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

   Se cree que el personal no tiene una buena percepción de la empresa.

5. **¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**

   No, existen incentivos económicos en ninguna sección de la empresa.

PRODUCTOS – SERVICIOS

6. **¿Cuáles son nuestros productos por los cuales los clientes acuden a nosotros?**

   La venta, distribución y producción de productos farmacéuticos.

7. **¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos – servicios?**

   Se incrementa servicios y promociones.

8. **¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos – servicios?**

   Los productos nuevos se crean o implementan en base a las tendencias, de las exigencias de la colectividad.

9. **¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos – servicios?**

   En la actualidad no se proporciona ningún valor agregado.

10. **¿Cuáles son los productos – servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?**

    Los productos más rentables son: Los genéricos

    Los productos menos rentables son: Los de marca

MERCADO

11. ¿Qué mercado(s) atendemos?

Se atiende a todo el mercado de la región sur del país que la empresa labora.

12. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Las diversas casas farmacéuticas como las principales podemos decir que son las farmacias y subdistribuidoras

13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?

El mercado internacional, especialmente incrementando promociones. Sería también conveniente incursionar en el mercado nacional especialmente en las provincias de la Amazonia.

14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?

No es la mejor, por el motivo de los agentes vendedores y subdistribuidores.

15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?

Se ubican en las primeras posiciones dentro del mercado por el motivo de contar materias primas de calidad.

PRECIOS

16. ¿Cómo establecemos nuestros precios?

Los precios son controlados y regidos por la ley orgánica que rige en nuestro país

17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios?

Los precios no se han revisado desde hace aproximadamente 3 años.

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios con los de nuestros competidores?

Son iguales por el motivo que hay un organismo que regula los precios.

19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios con la calidad de nuestros productos?

El precio es acorde a la necesidad de la población en general.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios?

Normal, que es razonable para la economía del País.

INSTALACIONES

21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?

Sí, en un 100% a nivel local.

22. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?

Sí, se procura estar al tanto de la innovación tecnológica, se recibe información todo el tiempo de empresas internacionales.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?

No, la empresa no cuenta con procesos y métodos actualizados.

24. ¿Tenemos control sobre la productividad y los productos obsoletos?

No, existe una vigilancia y control por parte de los representantes.

25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?

No, la empresa no incorpora nuevas tecnologías con la frecuencia necesaria.

FINANZAS Y RENTABILIDAD

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

La empresa no tiene capacidad de reacción

27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?

Mantiene un grado aceptable en relación al mercado

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Incumplimiento de los compromisos crediticios que asume la empresa.

29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?

Se mantiene un control contable y fiscalizaciones internas.

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?

Se procura mantener la rentabilidad.

INFORMACIÓN

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Las delegaciones que se forman parte las empresas farmacéuticas a nivel nacional.

32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?

Se hace un análisis continuo de la información que llega, esta información pasa a los directivos de la empresa, si está en condiciones de resolver caso contrario la información pasa a la Junta General de Socios.

33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?

La información que llega es mayormente efectiva (70%).

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?

Los sistemas computacionales de la empresa tienen una efectividad del 90%, los cuales se siguen actualizando acorde a los requerimientos y demanda de la población a nivel nacional.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales?

80% efectivos y 20% no hay canales de información bien enfocados o definidos.

TOMA DE DECISIONES

36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

Los directivos de la empresa lo que la ley le faculta o sino, la Junta General de Socios.

37. ¿Quién toma las decisiones claves para nuestro emprendimiento?

Gerente y Junta General de Socios.

38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?

Son canalizadas a través del Gerente y la Junta General de Socios.

39. ¿Cómo incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?

Existe una planificación por parte de los interesados.

40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?

Con un mayor capital económico que de mayor seguridad y soporte. Logrando consensos en la junta y también socializando la información.

CONTINGENCIAS

41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?

Análisis de caso por caso, acciones en el momento que se presentan e inmediatas por parte del equipo.

42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos – servicios?

Las acciones que se tomarían estarían enfocadas al análisis del servicio y análisis del mercado.

43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?

Las acciones que se tomarían estarían enfocadas al: análisis de cambio, análisis de nuevos productos, análisis de un redireccionamiento.

44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno?

Se debería direccionar potencialidades de las empresas y la capacidad de adaptación.

45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?

Basados en la capacidad de endeudamiento y análisis de potencialidad del nuevo elemento. Buscar maneras de lograr un desarrollo.

Diagnóstico

FARMALEMANA, es una empresa que posee personal joven laborando en las distintas áreas, el mismo que debe mantenerse en capacitación continua mediante programas especializados.

La empresa cumple con todas la disposiciones de la ley, brindando a todo el personal, estabilidad y seguridad.

El mercado que atiende actualmente corresponde a la población del Ecuador, que requieren el producto dentro de las provincias del país.

Se dispone de instalaciones funcionales, que incluso le permitirán a la empresa crecer en caso de así requerirlo.
Los representantes de la empresa procuran estar bien informados acerca de Tecnología, equipos y maquinarias adecuadas.

La toma de decisiones, en la mayoría de los casos, es asumida por la Junta General de Socios.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es la herramienta para conseguir lo qué uno quiere contestando 4 preguntas: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Cómo haré para conseguirlo? Es más sencillo elaborar un plan que ejecutarlo. Lo difícil es visualizar el futuro que se desea y desde el cual se pueda construir el presente que se necesita para lograrlo.

Mediante este proceso de la empresa FARMALEMANA, procurará planear una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra, partiendo del futuro deseado y retrocediendo hasta lo que hay que hacer para que se produzca.

Valores estratégicos

Los valores estratégicos de la empresa representan la base de la organización ya que determinan la personalidad y la cultura de la misma, y por ende el comportamiento a lo largo de su vida en el mercado, siendo determinantes en diversos aspectos como la toma de decisiones a cargo de la alta dirección, quienes apoyarán y promoverán los valores.

Para seleccionar los valores estratégicos representativos de la empresa FARMALEMANA, se procedió a elaborar la matriz de valores estratégicos, con participación de los directivos de la empresa. Luego de identificar los valores potencialmente aplicables a la organización, se ha procedido a determinar aquellos que resultan ser prioritarios, conforme se presenta a continuación:

VALORES ESTRATÉGICOS

	NI						I	
Ética		X	X	X		X		
Calidad		X	X	X	X			Se garantiza un buena calidad en el producto, en comparación a la competencia.
Seguridad integral		X	X		X	X		
Ecoeficiencia y pml		X	X	X	X	X		
Aprendizaje		X	X		X	X		
Innovación		X	X	X	X			Renovación continúa acorde a las necesidades y preferencias del mercado.
Capacidad de respuesta		X	X	X		X		
Imagen corporativa		X	X	X	X			Permanencía de la empresa y estabilidad de la firma brindando confianza y fidelidad del cliente.
Clima laboral		X	X	X		X		
Cultura organizacional		X	X		X	X		
Política de precios		X	X	X		X		
Alianzas estratégicas		X	X	X	X			Alianzas con empresas del país
Capital humano		X	X	X		X		
Diversificación de productos		X	X	X	X			La empresa tiene a disposición de sus clientes
Productividad y rentabilidad		X	X	X		X		
Responsabilidad con los clientes		X	X		X	X		
recursos productivos		X	X	X		X		
diversificación de mercados		X	X	X		X		
diferenciación de productos		X	X	X	X			Se busca distinción haciendo lo que la competencia no hace para potenciar la satisfacción del cliente.
política de expansión		X		X	X	X		

Declaratoria de valores estratégicos

Del análisis realizado se desprende que los valores estratégicos de la empresa FARMALEMANA. Son los siguientes:

- Calidad, en el servicio en la comparación con la competencia, ya que los servicios que ofrece, satisfacen las necesidades del usuario tanto a nivel local y regional.
- Imagen corporativa, la Empresa FARMALEMANA desde su inicio ha proyectado una imagen solida que hoy en día es conocida a nivel nacional.
- Alianzas estratégicas, se han realizado convenios con distintas organizaciones a nivel nacional.
- Diversificación de productos
- Diferenciación de productos, lo que se busca es realizar, lo que la competencia ha descuidado, es por ello que siempre se está buscando, nuevas formas, para dar un mejor producto.

Misión

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Con la participación de los accionistas, se procedió a desarrollar las preguntas que se detallan a continuación para así poder definir la misión de la empresa.

Determinación de la Misión de la Empresa.

¿En qué negocio se está?

La Empresa FARMALEMANA, es una organización dedicada a la PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN de productos farmacéuticos dentro y fuera de la región.

¿En qué negocio se podría estar?

En negocios relacionados con la comercialización y distribución.

¿En qué negocio se desea estar?

No hay información.

¿Por qué / para qué existe la empresa?

La empresa existe para ofrecer el producto farmacéutico a la población del país, acorde a las necesidades.

¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

La empresa brinda el producto: genéricos y de marca, a las principales ciudades del país.

¿Cuál es o debería ser su mercado?

El mercado que abarca en la actualidad es el 50% del territorio nacional. También debería extenderse a las provincias donde la empresa no tiene presencia e internacionalmente.

¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?

Los clientes son personas con poder adquisitivo, pero también debería enfocarse a la población media baja y alta.

¿Cuál es y será la evolución de su sector?

La evolución del sector de la productividad, está despegando por el motivo de la inversión.

¿Cuáles son y serán sus intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Para ser rentables y competitivos en este sector, toca abrir nuevos mercados y segmentos para hacer frente a la competencia.

¿Qué valores son o deberían ser importantes?

Calidad, innovación, imagen corporativa, alianzas estratégicas, diferenciación de productos, diversificación de productos.

¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, sociedad?

Los accionistas de la empresa son los únicos que pueden tomar decisiones.

Declaración de Misión

La misión de Empresa FARMALEMANA

"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"

En apoyo a esto estamos comprometidos a:

- Tratar siempre a nuestros clientes, proveedores y socios como deseamos que nos traten a nosotros.
- Garantizar la permanencia y estabilidad de la empresa.
- Ofrecer PRODUCTOS confiables y efectivos cuando el cliente los requiera.
- Ser una empresa innovadora y creativa que constantemente busque nuevas y mejores maneras de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.
- Promover la capacitación y superación de todos nuestros colaboradores.

Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización."

Para determinar la visión de la organización primero se ha desarrollado la lista de preguntas que se detalla a continuación en participación con las personas responsables de la empresa.

Determinación de la Visión de la Empresa.

¿Qué es clave para el futuro de la organización?

La clave es tener un equipo de personas capacitadas y comprometidas en todas las aéreas administrativas de la empresa y la renovación permanente de la tecnología.

¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá hacer en el futuro?

Poder ser una empresa que genere más puestos de empleo siendo responsables con sus compradores y el medio ambiente.

¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?

Estabilidad laboral para los empleados y tratar de brindar una buena rentabilidad a los accionistas de la empresa que pueda mantenerse y/o crecer en el futuro.

¿Qué valores deberán ser potenciados?

Calidad, innovación, imagen corporativa, alianzas estratégicas, diferenciación de productos, diversificación de productos.

¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?

Innovación, incorporando nuevas tecnologías, satisfacción para el cliente, lograr ser identificados por el mercado objetivo, costos.

¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?

Tendremos varios proveedores los cuales deberán ser calificados con respecto a nuestros competidores se ofrecerán productos diferenciados.
Se cuidará la calidad del servicio asegurando los procesos por personal capacitado.

La empresa siempre estará abierta a la incorporación de nuevas tecnologías y considerará nuevas oportunidades. La rentabilidad deberá mantenerse o ser mayor.

El crecimiento de la empresa dependerá de la demanda y la incorporación de nuevos mercados. Se considerará la necesidad de capacitación del personal cada vez que sea necesario.

¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?

Desarrollar el mercado, de manera que se puedan tener presencia en más lugares del territorio ecuatoriano.

Declaración de Visión

"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"

Estrategia

La estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar. En consecuencia, una estrategia viene a ser una combinación de fines y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines.

En la siguiente tabla se detalla los aspectos fundamentales, para elaborar la estrategia de la empresa FARMALEMANA.

Determinación de la Estrategia de la Empresa.

ASPECTOS

¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de nuestro interés?

Las tendencias más importantes son el desarrollar productos determinados y registrados, esto quiere decir ofrecer un producto que apunten a un mercado medio alto económicamente.

¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Nuestros clientes a futuro será la población en general, especialmente el sector medio alto económicamente.

¿Cómo llegaremos a ellos?

Se pretende llegar a ellos por medio de la prestación de productos con estándares de calidad y buena presentación.

¿Quiénes serán nuestros competidores?

Nuestros competidores serán las empresas similares en la región.

¿Qué aspecto de nuestra empresa tienen el mayor potencial de crecimiento?

El aspecto que tiene mayor potencial de crecimiento es el producto elaborados por mano de obra lojana con seriedad y responsabilidad.

¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

Un aspecto importante que debe ser potenciado es un óptimo estudio de mercado logrado por parte de personas capacitadas.

¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Debe fortalecerse la capacidad a la iniciativa y gestionar planes de desarrollo para la empresa, mediante la selección de personal capacitado.

¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra empresa?

Deberá mantenerse el atractivo de la innovación y de la oferta de nuevos productos constantemente y una excelente atención al cliente.

La matriz de decisión que se muestra a continuación nos permite reconocer cual es la fuerza impulsora, y los factores de éxito de la empresa, los cuales nos permiten planear la estrategia de la empresa.

El funcionamiento de la matriz es de la siguiente manera: se colocara el número 1 en el casillero que corresponda, si se hace la comparación entre la matriz horizontal y vertical, la horizontal tiene mayor peso que la vertical y 0 si la matriz vertical es más importante que la horizontal.

La sumatoria se realizará de la siguiente manera: para cada componente de la matriz horizontal, se contaran los casilleros que tiene el numero 1.
Para el conteo de los componentes de la matriz vertical, se contaran los casilleros que estén vacios, posteriormente se sumaran los datos de la matriz vertical y horizontal de la contraparte, posteriormente el elemento de la matriz que tiene mayor calificación es el más importante, y así en orden descendente.

	1. Requerimientos del cliente / mercado	2. Productos ofrecidos	3. Capital humano	4. Imagen corporativa	5. Capacidad productiva y de acción	6. Proveedores / materias primas	7. Aprendizaje / conocimiento	8. Tecnología / innovación	9. Tamaño / crecimiento	10. Política de ventas / distribución	11. Alianzas estratégicas	12. Rendimiento / rentabilidad	**tota**
1. Requerimientos del cliente / mercado		1		1				1	1	1			5
2. Productos ofrecidos			1	1	1	1			1	1	1		7
3. Capital humano					1	1	1		1	1			5
4. Imagen corporativa					1	1	1		1	1	1		6
5. Capacidad productiva y de acción						1	1		1	1	1		5

6. Proveedores / materias primas													0
7. Aprendizaje / conocimiento								1	1	1			3
8. Tecnología / innovación									1	1	1		3
9. Tamaño / crecimiento										1			1
10. Política de ventas / distribución													0
11. Alianzas estratégicas													0
12. Rendimiento / rentabilidad 0													0
verticales (blancos)	0	0	1	1	1	1	3	5	1	1	6	11	
horizontales (1)	5	7	5	6	5	0	3	3	1	0	0	0	
total	5	7	6	7	6	1	6	8	2	1	6	11	
orden de prioridad		4	6	3				2			5	1	
1. Rendiminento/Rentabilidad **2. Tecnología/innovación** **3. Imagen Corporativa** **4. Producto Ofrecido** **5. Alianzas estratégicas** **6. Capital Humano**													

Estrategia de la Empresa FARMALEMANA

La estrategia de la Empresa FARMALEMANA, es procurar una rentabilidad que permita beneficiar a todos los que forman parte de la empresa y que pueda brindarles seguridad y estabilidad.

Para poder lograrlo pretendemos basarnos en:

- Innovar constantemente, para que la empresa se pueda diferenciar de las demás.
- Brindar al cliente una muy buena imagen corporativa, de manera que genere confiabilidad y fidelidad en él.
- El producto que ofrecemos es el resultado de integrar todos los esfuerzos de todos los que componen la empresa, es por esa razón que deberá ser excelente.
- Promover las habilidades de nuestro capital humano para llegar a ser una empresa con personal motivado y muy capacitado.

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

La planeación a largo plazo representa un punto de equilibrio, entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico, mientras que la planeación táctica se basa en el análisis, con la intuición como medio de control y equilibrio.

El pensamiento estratégico da lugar a la perspectiva, la planeación a largo plazo da lugar a la posición, y la planeación táctica da lugar al rendimiento.

La planeación a largo plazo es importante debido a que mantiene a la vez el enfoque entre futuro y presente, refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia, fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias y asigna prioridades en el destino de recursos.

Áreas Estratégicas Críticas (AEC)

La matriz de áreas estratégicas críticas que se muestra a continuación, nos permite identificar cuáles son las áreas de la empresa que presentan algún grado de limitación o que han sido descuidadas.

Áreas Estratégicas Críticas				
Área estratégica	**Ponderación**			**Observaciones**
	A	**B**	**C**	
Desarrollo de mercados	X			Se requiere poner atención especial en otros mercados como el medio alto.
Estructura Organizacional	X			Implementación del organigrama y el manual de funciones y responsabilidades
Atención al cliente		X		
Benchmarking		X		
Responsabilidad social corporativa		X	X	Hacer seguimiento y control a los planes programas y proyectos que se emprenden.
Comercialización y ventas	X			Se requiere la implementación del departamento de recursos humanos
Planes, programas y proyectos	X			
Proyecciones financieras		X		Desarrollar un departamento o personal encargado.
Gestión del talento humano	X			

Las áreas estratégicas críticas de la Empresa FARMALEMANA son las siguientes:

- Con el fin de ofrecer un producto diferenciado la empresa requiere desarrollar nuevos mercados.

- Es necesario de una estructura organizacional, ya que desde su creación la organización no ha contado con esta indispensable herramienta.
- Para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos, es indispensable, designar a personas capacitadas que hagan cumplir y respetar estos acuerdos.
- La creación de un departamento de gestión de talento humano, permitirá tener siempre personal capacitado.
- Para el desarrollo de productos, es de suma importancia mantener un departamento especializado.
- Las proyecciones financieras, son la clave para poder invertir y por ende mejorar sus productos.

Asunto Estratégico Crítico (AsEC)

La matriz de asuntos estratégicos críticos nos posibilita establecer los objetivos a largo plazo y planes estratégicos de acción, los cuales nos permiten validar supuestos acerca del futuro de la organización, facilitando las asignaciones de responsabilidades.

Asunto Estratégico Crítico				
Asunto Estratégico	**PONDERACIÓN**			**OBSERVACIONES**
	A	**B**	**C**	
FORTALEZAS:				
Localizaciones estratégicas	x			Actualmente la empresa está presente
Imagen corporativa	x	x		La empresa refleja una imagen fuerte y solida.

Visión de futuro en el sector	x			
Márgenes de utilidad razonablemente buenas	x			Las utilidades permiten hacer inversiones en bien de la empresa.
DEBILIDADES:				
Necesidad de personal motivado y comprometido	x			Necesidad de planes de selección y capacitación.
Necesidad de orientar el servicio por nichos de mercado	x			Realizar estudios de mercado con personal capacitado
Apoyo insuficiente a la alta gerencia		x		
OPORTUNIDADES				
Opción de desarrollar segmentos de interés	x			Análisis de la posibilidad
Debilidades de la competencia	x			Mantener aspectos que hacen que los clientes nos prefieran.
AMENAZAS:				
Políticas y restricciones gubernamentales	x			Los diferentes organismos de control no han cumplido con sus labores.
Tecnología avanzada	x			
Poder adquisitivo del mercado actual afectado por la crisis económica	x			

Los asuntos estratégicos críticos de la Empresa FARMALEMANA son los siguientes:

- La empresa cuenta con infraestructura propia, que se encuentran estratégicamente localizado en la ciudad de Loja.
- La empresa obtiene márgenes de utilidad razonablemente.
- La visión de futuro en el sector, es buena y alentadora, por lo tanto permitirá hacer inversiones en la misma.

- En la actualidad la empresa no tiene orientado el servicio por nichos de mercado, ya que tiene productos para toda la colectividad.
- La empresa no ha desarrollado segmentos de interés, por tal motivo se ha perdido muchas oportunidades de crecimiento.
- Las políticas y restricciones gubernamentales, pueden ser una amenaza para el sector ya que no están claras, y recién se están reestructurando en su mayoría.
- La tecnología avanzada en los momentos actuales es costosa.

Objetivos a Largo Plazo

Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro.

En la tabla que se muestra a continuación, con ayuda de las áreas estratégicas críticas, los asuntos estratégicos críticos y de las preguntas de evaluación se procede a determinar los objetivos a largo plazo.

AEC	AsEC	OLP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Desarrollo de mercados	Opción de desarrollar segmentos de interés	Cubrir alrededor del 20%	X	
Desarrollo de productos y servicios	Personal de gestión innovador	Lograr una tasa de innovación	X	
Estructura	Apoyo insuficiente a	Implementar la	X	

Organizacional	la alta gerencia	estructuración organizacional y el manual de funciones		
Gestión de Talento Humano	Necesidad de personal motivado y comprometido	Capacitar y motivar a todo el personal	X	
Planes, programas y proyectos	Visión de futuro en el sector	Realizar gradualmente la renovación de Las tecnologías de punta	X	
Proyecciones financieras	Márgenes de utilidad razonablemente buenas	Tener al menos el 20% de utilidades gracias al desarrollo de nuevos mercados	X	

Plan Estratégico de Acción

La tabla que se muestra a continuación se realizó con la colaboración de la alta gerencia de la empresa, para elaborar el plan estratégico se selecciona en primer lugar una área estratégica crítica de mayor relevancia, posteriormente se empieza a llenar el cuadro de eventos y etapas, en los cuales se escriben los pasos que se debe seguir para cumplir con el objetivo a largo plazo, luego se llenan los diferentes cuadros de los plazos tentativos para la ejecución, después se procede a llenar la tabla de los recursos: humanos, físicos, y económicos, con los requerimientos necesarios para el cumplimiento de este objetivo, para comprometer a los responsables de la ejecución del proyecto es necesario comprometerlos, y por último se debe tener una retro alimentación para verificar si las metas propuestas se están cumpliendo.

PEA Desarrollo de Mercado.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Desarrollo de mercados																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Opción de desarrollar segmentos de interés																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Cubrir alrededor del 20% con productos nuevos en los mercados de de incursión en los próximos 3 años																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Determinar el mercado al que se desea llegar													5	software	1000	Gerente	Asamblea	Mediante un estudio previo
Realizar un estudio de mercado													2	software	800	Presidente	Ventas	Encuestas a potenciales clientes
Desarrollar productos nuevos según las expectativas del nuevo mercado													3	software	1000	Ventas	Supervisor	Aceptación de nuevos productos según las tendencias y necesidades
Delegar personal para hacer un seguimiento del cumplimiento de las expectativas de los clientes													4	software	500	Asamblea		Cumplimiento de las metas propuestas
Evaluar resultados													2	software	700	Asamblea		Crecimiento en la facturación de la empresa

PEA Desarrollo de Mercados y Productos

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Desarrollo de mercados y productos																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Personal de gestión innovador																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Lograr una tasa de innovación del 25% al menos en los próximos 3 años																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Delegar personal encargado													3	software	500	Gerente	Contador	Conocimiento por parte del personal acerca de las tareas encomendadas
Crear nuevos productos													3	software	350	Asamblea	Comisiones	Constatación y verificación
Seleccionar los productos a ser ofrecidos													6	software	400	Asamblea		Estudio de las nuevas tendencias
Ofertar los nuevos productos													4	software	200	Asamblea	Ventas	Constatación física de producto
Evaluar resultados													1	software	100	Gerente	Contador	crecimiento en innovación

PEA Estructura Organizacional.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Estructura Organizacional																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Apoyo insuficiente a la alta gerencia																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Implementar la estructuración organizacional y el manual de funciones en 2 años.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Realizar el estudio de la estructuración de la empresa													1	Oficina	500	Gerente	Contador	Mediante un estudio previo
Determinar la estructura Organizacional de la empresa													7		350	Asamblea	Comisiones	Encuestas a los directivos
Desarrollar el nuevo organigrama de la empresa													9		400	Asamblea		Aceptación del nuevo modelo de organización
Crear los departamentos necesarios e indispensables para el buen funcionamiento de la EMPRESA													5		200	Asamblea	Ventas	Constatación física de los nuevos departamentos
Delegar personal para hacer un seguimiento del cumplimiento de la estructura													3	e	100	Gerente		Cumplimiento de las metas propuestas
Evaluar resultados													3		300	Gerente	Contador	Mejor ordenamiento de los diferentes departamentos

PEA Gestión de Talento Humano.

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gestión de Talento Humano																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Necesidad de personal capacitado y comprometido																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Capacitar y motivar a todo el personal con programas en los próximos 3 años																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gestión de Talento Humano																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Desarrollar un área de Gestión del Talento Humano													2	software	800	Gerente	Asamblea	Organigrama
Determinar el presupuesto disponible para capacitación de personal													1	software	400	Gerente	Gerente	Dinero asignado en una cuenta para capacitación
Determinar las necesidades del personal													2		400	Contador	Asamblea	Mediante buzones de sugerencias y encuestas al personal
Definir y desarrollar programas de capacitación en base al presupuesto													3	Taller	500	Contador		Dinero asignado en una cuenta para capacitación, planes y programas de capacitación
Comunicar al personal a capacitar acerca de los programas de capacitación													1	Taller	800	Contador	Asamblea	Conocimiento de todos los involucrados acerca de los planes de capacitación
Definir fechas de inicio de programas de capacitación													1	Salón	300	Gerente	Asamblea	Avisos y comunicación de fechas de inicio y finalización, disponibilidad de cupos

PEA Planes Programas y Proyectos.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Planes, programas y proyectos																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Visión de futuro en el sector																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Realizar gradualmente la renovación del parque automotor en los próximos 18 años.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Analizar la necesidad de renovar la maquinaria													5	Computadora	100	Presidente	Asamblea	Encuestas a los clientes
Realizar un estudio de las Condiciones de mercado.													5	Computadora	500	Presidente	Asamblea	Oferta y demanda De productos
Redactar el reglamento interno para la adquisición de las nuevas tecno ligias													5	Computadora	2000	Presidente	Asamblea	Peticiones y sugerencias de la Asamblea
Adquirir las nuevas maquinarias para la empresa													15	Computadora	25000	Accionista		Constatación Física
Crear un nuevo tipo de producto o servicio													8	Computadora		Gerente	Gerente	Espacio físico y acondicionamiento
Evaluar resultados													3	Computadora	1500	Gerente	Asamblea	Réditos económicos

PEA Proyecciones Financieras.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Proyecciones Financieras																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Márgenes de utilidad razonablemente buenas																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Tener al menos el 20% de utilidades gracias al desarrollo de nuevos mercados en los próximos 3 años																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Analizar la situación actual del país													3	Computador	500	Contador	Contador	nuevas tendencias económicas
Determinar las nuevas necesidades de nuestros clientes													3	Computador	500	Contador	Contador	Encuestas y estudio de las necesidades actuales de los clientes
Desarrollar planes para conservar el producto ofrecido a nuestro actuales clientes													2	Computador	400	Ventas	Contador	Estudios de costos
Incursionar en el desarrollo de nuevos mercados													4	Computador	500	Contador	Asamblea	Alianzas estratégicas con instituciones relacionadas con el medio
Evaluar los resultados													5	Computador	100	Contador	Asamblea	Nivel de ventas

Planeación táctica

Áreas Críticas de Resultados (ACR).

La tabla que se muestra a continuación nos permite reconocer las áreas críticas de resultados de la empresa y a través de la misma obtener los encabezados bajo los cuales se establecen los objetivos a corto plazo.

Áreas Críticas de Resultados.

ÁREA ESTRATÉGICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Investigación y desarrollo	X			Se requiere desarrollar un sistema computacional
Gestión de clientes	x			Involucrar a los clientes en el desarrollo de los nuevos productos
Rendimientos y utilidades		x		
Marketing	x			Mediante el desarrollo de un departamento de marketing para que maneje la imagen de la empresa
Gestión de la competitividad	x			Es necesaria la adecuación de varios Infraestructura
Costos		x		
Gestión de procesos		x		
Productividad	x			Optimizar procesos
Ventas e ingresos	x			Lograr incrementar las ventas gracias al nuevo mercado próximo a desarrollar

Luego de haber culminado el proceso de identificación de las áreas críticas en la empresa FARMALEMANA, se consideraron las siguientes:

La empresa tiene que implementar un departamento de investigación y desarrollo para poder incorporar nuevas tecnologías en beneficio de la misma.

Es primordial la gestión del cliente para la organización, especialmente para el desarrollo de nuevos productos.

En la actualidad, es indispensable el marketing ya que permite proyectar al público las fortalezas de la empresa.

La gestión de la competitividad, es fundamental para la alta gerencia, ya que esta herramienta permite a la institución seguir siendo competitiva.

La productividad se refiere a que el personal esté capacitado y en el número adecuado, para cumplir con una función específica en un cargo establecido.

Las ventas e ingresos son los indicadores económicos, por los cuales la empresa representa su rentabilidad.

Cuestiones Críticas (CC) e Indicadores Clave de Desempeño (ICD)

Las cuestiones críticas son los asuntos o problemas más importantes que deben enfrentarse durante el año, cuyo análisis proporciona una base para la gestión de su impacto en los resultados de la organización.

Cuestiones Criticas e Indicadores Claves de Desempeño

ÁREA ESTRATÉGICA	**PONDERACIÓN**			**OBSERVACIONES**
	A	**B**	**C**	
FORTALEZAS:				
Reformulación de la publicidad				Porcentaje en ventas en el mercado
Mejoramiento de la participación de mercado				Porcentaje de aceptación del productos
DEBILIDADES:				
Deficiencias en investigación y desarrollo.				innovaciones
Mantenimiento de programas de capacitación del personal				Grado de participación por parte del personal en programas, planes y proyectos
OPORTUNIDADES:				
Optimización del desempeño de procesos				Proporción de tiempo improductivo
Diseño de nuevas promociones				Cantidad de nuevas promociones
Incremento de la capacidad y calidad del producto				Grado de satisfacción del cliente
Mejoramiento de la capacidad de promoción				Porcentaje de margen bruto
AMENAZAS:				
Infravaloración del servicio por parte del gobierno.				Fijación de márgenes de utilidad

Las cuestiones críticas e indicadores claves de la empresa, son los siguientes:

- La empresa ha reformulado la publicidad en los últimos años, acorde a las exigencias del cliente.
- La empresa ha mejorado su participación en el mercado de la producción de productos farmacéuticos.
- Una de las graves deficiencias de la empresa es la poca investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, las cuales frenan el crecimiento de la empresa FARMALEMANA.
- FARMALEMANA requiere de una optimización de desempeño de procesos, ya que el personal está mal distribuido en los diferentes departamentos.
- Es primordial para el accionar diseñar promociones para incentivar a la población a consumir dichos productos.
- Requiere incrementar la calidad en el producto al cliente, a estándares internacionales ya que todavía el producto ofrecido por la empresa no es el óptimo.
- La infravaloración del producto es un problema ya que los precios no han sido revisados por los entes reguladores gubernamentales hace más de 8 años.

Objetivos a Corto Plazo

En la tabla que se presenta a continuación, se determinan los objetivos a corto plazo, con la ayuda de los siguientes parámetros: cuestiones críticas, indicadores claves de desempeño y preguntas de evaluación.

CC ICD OCP	CC ICD OCP	CC ICD OCP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Deficiencias en investigación y desarrollo.	Número de innovaciones	Diseñar la cantidad de 2 nuevos productos por año.	X	
Reformulación de la publicidad	Porcentaje en ventas en el mercado medio bajo.	Cambiar el 50% de la publicidad de la empresa en los 4 meses venideros.	X	
Mantenimiento de programas de capacitación del personal	Tasa de capacitación del personal	Asistir al menos a una capacitación cada 6 meses los encargados de cada área.	X	
Optimización del desempeño de procesos	Proporción de tiempo improductivo	Reducir las paradas innecesarias en el servicio en un 10% a partir del 2 trimestre.	X	
Diseño de nuevas promociones	Cantidad de nuevas promociones	Desarrollar una nueva promoción de servicios cada trimestre.	X	
Incremento de la capacidad y calidad de servicio al cliente	Número de reclamos de clientes externos	Reducir los reclamos de los clientes en un 10% a partir del 3 trimestre.	X	

Después de haber identificado las cuestiones críticas, los indicadores claves de desempeño, y con la ayuda de las preguntas de evaluación procedemos a obtener los objetivos a corto plazo, los cuales son:

- Diseñar la cantidad de dos nuevos productos por año.
- Cambiar el 50% de la publicidad de la empresa en los cuatro meses venideros.
- Asistir al menos a una capacitación cada seis meses los encargados de cada área.

- Reducir las paras innecesarias en el servicio en un 10% a partir del segundo trimestre.
- Desarrollar una nueva promoción de servicios cada trimestre.
- Reducir los reclamos de los clientes en un 10% a partir del tercer trimestre.

Plan Operativo Anual (POA)

En la siguiente tabla se detalla: el proceso que se debe realizar para establecer un plan operativo anual para cada objetivo; a corto plazo se debe realizar una tabla diferente, después de haber llenado el encabezado de la tabla se procede a colocar las acciones pertinentes, que se deben desarrollar para cumplir con ese objetivo en la empresa.

Es indispensable colocar en el cronograma las fechas tentativas en las cuales se debe cumplir el objetivo, para un mejor cumplimiento de los objetivos se debe designar los recursos necesarios como son: económicos, físicos y humanos, con sus diferentes responsables los cuales auditarán el cumplimiento del programa, por último, para verificar si se está cumpliendo con lo planteado, se debe abrir un canal de comunicación de dos vías en este caso será la retroalimentación.

POA Número de Innovaciones.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Deficiencias en investigación y desarrollo.																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Número de innovaciones.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Diseñar la cantidad de 2 nuevos productos por año																		
ACCIONES	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Determinar nuevas tendencias y necesidades.													9 personas	Computadora, software	800	Gerente	Asamblea	Mediante un estudio previa
Desarrollar un programa para incorporar las nuevas tecnologías.													4 personas	Computadora, software	500	Asamblea	ventas	Programa establecido de las incorporaciones
Incorporar el enlace satelital a nivel nacional del sistema de computo.													3 personas	Maquinaria, computadoras	1000	Asamblea	Departamento de sistemas	Constatación física del sistema
Delegar personal para hacer un seguimiento de las incorporaciones.													5 personas	Computadora	500	Asamblea	Departamento de sistemas	Cumplimiento de las metas propuestas
Evaluar resultados													2 personas	Computadora	500	Gerente	Asamblea	Crecimiento en la facturación de la empresa

Tabla 2.20 POA Reformulación de la Publicidad.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Reformulación de la publicidad																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Porcentaje en ventas en el mercado medio bajo																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Cambiar el 50% de la publicidad de la empresa en los 4 meses venideros.																		
ACCIONES	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Investigar las nuevas tendencias de Publicidad.													5 personas	Computadora, software	800	Gerente	Asamblea	Mediante un estudio previo del sector
Desarrollar una nueva publicidad para la empresa													5 personas	Computadora, software	500	Gerente	Marketing	Constatación de publicidad
Incorporar la nueva publicidad.													5 personas	Computadora, software	1500	Gerente	Departamento de sistemas	Constatación física de la publicidad
Evaluar resultados													5 personas	Computadora, software	1000	Gerente	Asamblea	Crecimiento en la facturación de la empresa

POA Tasa de Capacitación del Personal.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Mantenimiento de programas de capacitación al personal																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Tasa de capacitación del personal																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Asistir al menos a 1 capacitación cada 6 meses los encargados de cada área.																		
ACCIONES	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Determinar las necesidades del personal													3 personas	Computadora	700	RRHH	Gerente	Sugerencias y encuestas a los empleados
Mantener el desarrollo de programas de capacitación													3 personas	Computadora	500	RRHH	Gerente	Programas de capacitación
Comunicar al personal acerca de los programas de capacitación													3 personas	Computadora	1500	RRHH	Gerente	Conocimiento de todos los involucrados acerca de los programas de capacitación
Determinar las fechas de inicio de los programas de capacitación													3 personas	Computadora	300	RRHH	Gerente	Avisos y comunicación de fechas de inicio y finalización además de la disponibilidad de cupos
Evaluar al personal capacitado													3 personas	Computadora	300	RRHH	Gerente	Pruebas

POA Optimización del Desempeño del Proceso

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Optimización del desempeño del proceso																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Proporción de tiempo improductivo																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Reducir la paras innecesarias en la producción en un 10% a partir del segundo trimestre																		
ACCIONES	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Analizar el proceso													3 personas	Computadora	300	Gerente	Asamblea	Comprensión del funcionamiento del proceso
Realizar un organigrama del proceso													3 personas	Computadora	400	Gerente	Asamblea	Organigrama del proceso
Medir el desempeño del proceso													2 personas	Computadora	1000	RRHH	Asamblea	Estudio de productividad, Eficiencia, Tiempo de preparación, tiempo de rendimiento, tasa de rendimiento, velocidad del proceso.
Reducir las paras en un 10%													4 personas	Computadora	1500	RRHH	Asamblea	Paras reducidas

Tabla 2.23 POA Diseño de Nuevas Promociones.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Diseño de nuevas promociones																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Cantidad de nuevas promociones.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Alcanzar un incremento de ventas mensuales en un 10% durante el primer año																		
ACCIONES	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Seleccionar los diseños de las nuevas promociones													3 personas	Computadora	300	Gerente	Asamblea	1 a 3 promociones a implementar por año.
Comunicar al personal las nuevas promociones													3 personas	Computadora	400	Gerente	Asamblea	Conocimiento de todo el personal de las nuevas promociones.
Implementar las nuevas promociones													2 personas	Computadora	2000	RRHH	Asamblea	1 a 3 promociones finales

POA Incremento de la Capacidad.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Incremento de la capacidad y calidad de servicio al cliente																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Número de reclamos de clientes externos																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Reducir los reclamos de los clientes en un 10% a partir del 3 trimestre																		
ACCIONES	**CRONOGRAMA TRIMESTRAL**												**RECURSOS**			**RESPONSABLES**		**RETROALIMENTACIÓN**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**HUMANOS**	**FÍSICOS**	**ECONÓMICOS**	**PRIMARIO**	**APOYOS**	
Determinar la percepción de los usuarios hacia el servicio al cliente													3 personas	Computadora	500	Gerente	Asamblea	Encuestas
Mejorar el desempeño del personal encargado de servicio al cliente													2 personas	Computadora	800	Gerente	Asamblea	Clientes satisfechos
Evaluar al personal de servicio al cliente													2 personas	Computadora	1000	Gerente	Asamblea	Pruebas

Luego de haber realizado el plan operativo anual, el mismo que permite determinar los objetivos a corto plazo, se realiza una tabla para cada cuestión crítica con su respectivo índice crítico de desempeño y objetivo a corto plazo, también debemos colocar las diferentes acciones que vamos a realizar para lograr los objetivos a corto plazo.

El propósito del plan operativo anual, es servir como instrumento de comunicación para todos los involucrados.

Validación del Plan Operativo

Pasos para la implementación del pensamiento estratégico en la empresa.

De nada sirve contar con una estrategia fabulosa, si esta no se lleva a cabo, la implementación de la estrategia involucra a todas las funciones y personal de la empresa, el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo y tecnología.
- Establecer la estructura humana, puede ser: una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales.
- Establecer responsabilidades: Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios. Por lo antes expuesto, se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta etapa de la dirección estratégica, debido a que en la misma se resumirá todo el trabajo realizado en las etapas anteriores y de ello depende el éxito de las estrategias formuladas.

Las tres claves principales para ejecutar la planificación estratégica con éxito son: el compromiso, la credibilidad y la comunicación.

Por adelantado el compromiso de los líderes para aplicar las estrategias

recomendadas por el comité de planeación estratégica; los directores deben implementar programas y productos además se comprometan las asignaciones para cumplir los objetivos del plan estratégico a un nivel que es "factible" para la empresa y el nivel de actividad.

La credibilidad es creada y mantenida por los tres siguientes directrices: participación representativa, la adhesión al proceso completo, y una documentación clara.

La comunicación es la clave para la implementación del plan estratégico ya que a través de una perfecta difusión, el personal estará siempre al tanto de las nuevas incorporaciones o cambios realizados dentro de la organización.

Misión, visión en el lapso de un mes.

A continuación incluimos los siguientes pasos que se deben seguir para la implementación del pensamiento estratégico:

- Luego de haber redactado lo que debe significar la visión y misión para la empresa, se procede a desarrollar los diferentes pasos que se deben seguir para la implementación del pensamiento estratégico.
- Asignar los recursos económicos y humanos para elaborar los banners, flayers, con la finalidad de dar a conocer la misión y visión de la empresa.

- Colocar el banner con la leyenda de la misión y visión en un lugar visible y concurrido dentro de la empresa, para que los usuarios, empleados, directivos, y todas las personas que visiten la organización conozcan y estén en contacto con el significado de estos conceptos.
- Difundir mediante flayers la misión y visión de la empresa, a todos los empleados a nivel nacional, directivos y accionista de la misma.
- Comprometer a toda la empresa, para alcanzar las metas que rezan tanto en la misión como la visión de la empresa.

En la siguiente tabla se detalla un formato que se puede utilizar para la implementación del pensamiento estratégico en el cual consta: lo que se va hacer, quien lo va hacer, el periodo de tiempo, las revisiones y las acciones a tomar.

Verificación del Cumplimiento.

QUÉ	***QUIÉN***	***CUÁNDO (trimestre)***				***CHEQUÉO***	***ACCIÓN***
		1	2	3	4		
						A tiempo	**Reprograma**
						Reasignar	**Seguir**
						OK	**Seguir**
						Cambiar	**Reprograma**
						OK	**Seguir**
						Modificar	**No seguir**
						Observar	**Seguir**
						OK	**Seguir**
						Observar	**Seguir**

Revisión de la estrategia durante el primer trimestre.

Es importante hacer una revisión periódica de la estrategia, para saber si los miembros de la empresa se sienten identificados con la misma durante el primer trimestre desde su incorporación en la empresa, y verificar si se está cumpliendo con lo redactado en la misión y visión por parte de los sectores involucrados.

A continuación se presentan los pasos a seguir para la revisión de la estrategia de la Empresa FARMALEMANA:

- Revisar si se está cumpliendo con lo redactado en la misión y visión.
- Si todo el personal está comprometido e identificado con el pensamiento estratégico.
- Revisar desde la gerencia hasta el conserje si conocen y saben de la misión y visión de la empresa.

La tabla que se muestra a continuación, permitirá a las personas responsables de la implementación del pensamiento estratégico, auditar si se está cumpliendo con los objetivos planteados tanto en la misión como la visión de la organización.

Del Cumplimiento del Pensamiento Estratégico.

SOCIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Conoce cuál es el pensamiento estratégico de la empresa			
Se siente identificado con el pensamiento estratégico de la empresa			
Ayuda a difundir el pensamiento estratégico dentro de la empresa.			
Que recomendaciones daría usted para mejorar el pensamiento estratégico.			
GERENCIA			
Conoce cuál es el pensamiento estratégico de la empresa			
Se siente identificado con el pensamiento estratégico de la empresa.			
Da el apoyo necesario para que se siga implementando el pensamiento estratégico en la empresa			
Usted como autoridad principal ha difundido el pensamiento estratégico dentro de la organización.			
Usted daría alguna recomendación para mejorar el pensamiento estratégico			
EMPLEADOS			
Usted como empleado conoce cuál es el pensamiento estratégico de la empresa			
Se siente identificado con el pensamiento estratégico de la empresa			
A recibido la suficiente información sobre la implementación del pensamiento estratégico			
Usted daría alguna recomendación para mejorar el pensamiento estratégico			

Establecimiento de acciones de garantía

Se tratará de asegurar que la implementación sea permanente y progresiva para así poder llegar a la meta planteada, los pasos son:

Normalizar prácticas operativas durante el cuarto mes

Para la Empresa FARMALEMANA, es indispensable actualizar los

manuales de procedimiento por el motivo que no se han revisado en los últimos cinco años, y aprovechando la implementación de la planeación estratégica en la empresa, incorporar un nuevo formato en el manual, el mismo que repercuta en bien de la empresa, directivos y empleados, de esta manera se sientan más cómodos y comprometidos al tener una guía que integre las nuevas tecnologías que facilite su utilización.

En la normalización también se requiere implementar en el organigrama los formatos específicos para cada área de la empresa, los mismos que deberán ser elaborados acorde a los requerimientos y necesidades de las distintas divisiones de la empresa, para así facilitar un buen manejo de la información de cada departamento.

Como la organización es una empresa netamente de comercialización y distribución, lo primero a considerar para ser normalizado es el manual de atención al cliente, por ello es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Generar la participación y el compromiso requerido para el cambio.
- Imponer un enfoque y claridad, definiendo las prioridades y asegurándose que cumplan con ellas.
- Asignar recursos para asegurarse de que esto ocurra.
- Fomentar la innovación, adelanto, brindando apoyo a las ideas y cambiando las prácticas de trabajo de toda persona dentro de la

empresa.

- Cree hitos de logro correctos, utilizando medidas que muestren en forma efectiva hasta donde ha progresado la organización.
- Dirijan el nuevo ritmo implementado, cambiando de dirección de acuerdo a la tensión que la empresa puede soportar.
- Sostenga el proceso reconsiderando constantemente las necesidades internas de FARMALEMANA y anticipando el comienzo probable de nuevos cambios ocasionados por circunstancias externas.

Entrenamiento de los nuevos métodos

Hacer los programas de entrenamiento respectivos y programas de inducción correspondientes, esto nos dice que para tener un personal idóneo que va a desempeñar las funciones encomendadas, es indispensable entrenarlos y capacitarlos, posteriormente a las personas que están capacitadas hacerles participes de la elaboración de los programas para motivar al resto del personal, ya que ellos son los que saben y conocen las necesidades de la sección a la que pertenecen.

El entrenamiento de los nuevos métodos consta de nueve pasos.

- Apoyo de la alta gerencia con los recursos económicos, humanos, necesarios para la capacitación de los nuevos métodos.

- Determinar las necesidades actuales de la empresa.
- Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de la empresa.
- Determinar el programa y los objetivos que persigue la empresa.
- Designar el personal necesario que dictara la capacitación, el lugar, hora, fecha de inicio y culminación.
- Definir las habilidades, conocimientos y el número necesario de empleados que asistirán a la capacitación, para alcanzar los objetivos de la empresa y de sus departamentos.
- Capacitación de los nuevos programas de entrenamiento por parte del personal designado por la empresa.
- Culminación de la capacitación.
- Evaluación al cabo de un cierto tiempo para verificar si se está cumpliendo con los nuevos métodos.

Incorporar el control de gestión del departamento para el quinto mes

Para incorporar el control de gestión en el nuevo departamento de planeación estratégica de la empresa FARMALEMANA, es necesario incorporar nuevos indicadores, los cuales reflejen los avances realizados por el departamento en mención, es importante mantener reuniones constantes con el personal, para saber cómo estos perciben los cambios realizados en la empresa en los distintos departamentos y para finalizar debemos obtener criterios nuevos de evaluación. Para esto es

indispensable la participación de los sectores involucrados, en este caso serán: los empleados, empleadores, clientes.

Reconocer y difundir resultados al sexto mes

Documentar y enviar los procedimientos con resultados. Reconocer a las personas que contribuyeron a la mejora y presentarlos a todo el personal.

Estos pasos descritos requieren de un entrenamiento a todo el personal de la empresa y presentar la metodología de la manera más sencilla, con el objetivo que se convierta en una herramienta en la vida diaria del trabajador de la misma y puedan iniciar los análisis de sus problemas empleando la metodología en cuanto la necesiten. No olviden que el factor motivacional es de vital importancia y si no se toma en cuenta es muy difícil que el proyecto de frutos que se espera. Es un arduo trabajo pero dará las recompensas deseadas.

Indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.

- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.
- Deben servir para fijar objetivos realistas.
- Debe ser un proceso fácil y no complicado.

Indicadores Seleccionados.

Indicador relacionado con el tiempo

Es el primer indicador y el más fácil, el cual nos permite saber si se está cumpliendo con el plazo previsto en la ejecución del plan estratégico, en él se detallan las actividades y el tiempo estimado que debe durar la ejecución de las mismas, a continuación se presenta un ejemplo del indicador antes mencionado:

Indicadores Relacionados con el Tiempo.

Actividades	**Tiempo (meses)**						
	1	2	3	4	5	6	7
Planeación Estratégica							
Desarrollo del plan estratégico							
Verificación y análisis del plan estratégico con los administrativos de la organización							
Realización de la Estrategia corporativa							
Validación del							

plan operativo						
Documentación de las conclusiones y recomendaciones						

Indicadores relacionados con el contenido, (objetivos).

Los indicadores constituyen una herramienta central en el proceso de planificación de un proyecto bajo el enfoque de marco lógico. Estos indicadores deben ser establecidos tanto para objetivos generales, específicos, resultados y actividades, guardando cada uno de ellos sus propias especificaciones.

A continuación se presenta la clasificación de los objetivos de acuerdo al periodo de tiempo de duración.

Objetivos	**Tiempo (Semestre)**						
	1	2	3	4	5	6	7
Corto Plazo							
Ejecución del pensamiento estratégico							
Mediano Plazo							
Implementación de tecnología en los diferentes departamentos de la empresa.							
Largo Plazo							
Renovación completa del parque automotor							

DISCUSIÓN

g) DISCUSIÓN

Luego de haber concluido el trabajo de investigación relacionada con la Planificación Estratégica para la empresa FARMALEMANA de la ciudad Loja en donde se planteó realizar la Planificación Estratégica a la empresa en el período del 2011 al 2015. Este objetivo se llegó a cumplir ya que se logró tener un diagnóstico situacional de la empresa, en el cual se identifico las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que sirvieron de base para la definición e implantación de estrategias de desarrollo corporativo se partió de una entrevista con los actores tanto interno como externos, lo que permitió la definición de su Misión y Visión empresarial, para la propuestas de metas y objetivos empresariales. Se plantearon perfiles de proyectos o programas de comercialización a largo plazo, que permitan un adecuado posicionamiento en el mercado local. La metodología que se empleó obedece a un modelo de planificación corporativa en donde se redefinió la Misión, Visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos con lo cual se pudo planificar acciones en el largo plazo a través de proyectos, los resultados se concretan en los Proyectos entre los que se cuentan los siguientes: Innovación en la maquinaria, reformulación de la publicidad, capacitación del personal entre otros adicionalmente se presentan establecer el Plan Operativo Anual de la empresa para el año 2011, habiendo concluido que en la empresa no existe un rubro destinado a la ejecución de un proyecto de planeación estratégica, marketing o diferentes estudios para medir la

satisfacción del cliente en relación a los servicios que presta la empresa, la organización de la empresa es deficiente puesto que no se ha logrado definir áreas de responsabilidad, el plan estratégico será una herramienta que permitirá el desarrollo de la empresa a través de la implementación del proyectos que permitirán el logro de objetivos, metas propuestas y políticas a cumplirse. La falta de preparación y personal capacitado en los diferentes departamentos impiden que los mismos atiendan a planes de contingencia, que les permita tomar acciones inmediatas frente a la competencia local y provincial.

CONCLUSIONES

h) CONCLUSIONES

1. La empresa FARMALEMANA, desde su creación no ha realizado una planeación estratégica, que permita en el largo plazo medir los resultados en base a logros de sus metas, objetivos, su misión y visión empresarial.

2. El Diagnostico situacional demuestra una deficiente organización, puesto que no cuenta con un organigrama estructural que le permita determinar las diferentes áreas y dependencias.

3. Carencia de planes y proyectos de comercialización para el largo plazo, especialmente en lo relacionado con el personal

4. Falta de preparación y capacitación del personal, por lo cual no permite que los mismos enfrenten planes de marketing y así se pueda competir con otros negocios de la misma naturaleza.

RECOMENDACIONES

i) RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la empresa “FARMALEMANA” la aplicación de la presente investigación, ya que la Planificación Estratégica que se propone contribuirá a mejorar el posicionamiento de la misma.

2. Es necesario que se revise la estructura organizacional y se encargue a un directivo la elaboración de organigramas y manuales de funciones que fortalezcan la estructura orgánica de la empresa, que permita la ejecución de los planes y proyectos de desarrollo que vayan en beneficio de la empresa y de sus clientes.

3. Con la finalidad de que el plan estratégico no quede solo en una propuesta, se debe procurar la ejecución de los Proyectos que se plantean, con el compromiso de la gerencia, designando al personal necesario y responsable para la ejecución de los mismos.

4. Capacitar al personal de la empresa con talleres relacionados con marketing y temas afines que se vinculen con su desempeño diario.

BIBLIOGRAFÍA

j) BIBLIOGRAFÍA

- ARGUN, Gerard, “La Planeación Estratégica en la Universidad”, Segunda Edición. Québec – Canadá, Año 2000.

- GOSLTEIN, ET. AL “Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mac Graw Hill Décima edición, Año1999

- KRIEGEL Roberth y PATLER, Louis, SI NO ESTA Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogotá – Colombia.

- MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN James EL Proceso Estratégico, Segunda edición 1993.

- SERNA, Humberto, “Reinventemos la Universidad, Una Universidad de Hoy”,, Primera Edición, Guayaquil.

- STEINER. George K Planeación Estratégica, Tono 1 , México , Editorial Continental SA., Año 1997.

- TERRY, Dikey “Como Elaborar un Presupuesto, Editorial Iberoamérica, S.A. d e .C.V. EEUU. 1992

- www.unamosapuntes.com.mx.Artículo Ing. Alfredo Laranca Santos

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA "FARMALEMANA" LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2011- 2015"

PROYECTO TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORAS:

Claudia Alejandra Ramón Muñoz
Liliana del Roció Martínez Matamoros

LOJA - ECUADOR
2011

1. TÍTULO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA "FARMALEMANA" DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2011- 2015

2. PROBLEMA

En el sector productivo del país, las empresas industriales y comercializadoras han desarrollado un papel de mucha importancia en la sostenibilidad de la economía nacional, su actividad de producción y la compra y venta de bienes y servicios, han generado fuentes de empleo y recursos que han fortalecido el nivel socioeconómico de la población ecuatoriana

Los administradores de estas empresas en los últimos años, se han preocupado de darle importancia a la planificación de sus actividades, teniendo en cuenta que la planificación del corto plazo o por simples objetivos no funciona en empresas de envergadura, en la actualidad se habla de planes de largo plazo, los mismos que van en función de metas y objetivos estratégicos que llevan a una actividad sostenible y sustentable en el presente y en el futuro de la empresa.

En nuestra ciudad, el sector productivo y comercial, se han desarrollado aceleradamente en los últimos cinco años, ya que su estructura organizacional ha tenido que someterse a criterios técnicos y profesionales, con lo que ha logrado obtener un impacto positivo en el desarrollo y fortalecimiento de estas empresas que se dedican a estas actividades tanto comerciales, industriales o de servicios, lo que ha motivado un cambio de actitud de los empresarios y emprendedores que ven en la planificación estratégica una herramienta que les permite una toma correcta de decisiones.

La empresa farmacéutica FARMALEMANA C. A. se constituye como una empresa dedicada a elaborar líquidos y pomadas medicinales, para uso humano y veterinario, así como también la elaboración de productos cosméticos como colonias y cremas, fue constituida el 12 de mayo de 1978, los mentalizadores de la empresa fueron el Lic. Luis Arturo Burneo Guerrero, el Sr. Cesar Sotomayor Celi y el Sr. Carlos Jaramillo, que conjuntamente con 39 empresarios emprendedores fijaron domicilio en esta ciudad.

En la actualidad la empresa cuenta con tres áreas las cuales se encuentran distribuidas de esta manera: área administrativa, área de producción, y área ejecutiva, además cuenta con 30 trabajadores directos, dos en el área ejecutiva, ocho en el área administrativa, diez en el mercado de ventas y diez en el sitio de la producción, para dar una cobertura directa en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y en la parte alta del El Oro.

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

- ✓ Constitución Política del Ecuador
  Ley de Compañías
- ✓ Ley de Sustancias Psicotrópicas y Estupefacientes
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Demás Leyes, Reglamentos, Normas y Disposiciones

Esta empresa productora y comercializadora del Sur del País, soporta una serie de problemas derivados de la ausencia de una planificación Estratégica, entre los que se anotan los siguientes

En la ciudad de Loja se ha desarrollado una exagerada competencia en el mercado de los artículos que produce y comercializa, los precios de la competencia son más bajos y no se ha podido competir con algunas empresas que traen sus productos de otras ciudades del país, lo que ha obligado a dejar de producir algunos artículos.

El desplazamiento del mercado ha forzado a los directivos a realizar ajustes en la producción, con lo cual no se está ocupando toda la capacidad instalada de la empresa , con perjuicio a la misma.

La disminución del volumen de ventas, y la exigencia de mayores plazos por parte de sus clientes, contribuye a disminuir el flujo de efectivo que requiere para atender las necesidades urgentes de la empresa, lo que ha obligado a un endeudamiento exagerado.
La cartera vencida que se tiene es producto de lo anteriormente anotado, pero fundamentalmente y del dialogo con sus directivos se debe a la falta de una planificación adecuada de un Presupuesto anual.

El deficiente control de vendedores se evidencia con la falta de planificación en la atención de las rutas más importantes que disponen y que aseguren un mayor volumen de ventas, que a la postre redundaran en mejores utilidades para la empresa.

El débil posicionamiento en el mercado local también se debe a la falta de publicidad y propaganda de la empresa, esto no ha permitido un crecimiento sostenido de sus ventas.

A esta problemática descrita hay que agregar que si la empresa desea recuperar el mercado local, tendrá que cambiar, la cultura empresarial dejar lo tradicional que minimiza utilidades y emprender en la realización de Planes estratégicos, que estén acorde a las modernas

técnicas de la Gestión Empresarial

Con los síntomas y causas señalados y anotados, y que, desde luego no son los únicos, se ha llegado a formular y delimitar el problema en los siguientes términos.

La falta de una Planificación Estratégica de las actividades de la Empresa FARMALEMANA de la ciudad de Loja, incide en forma directa en el limitado crecimiento y desarrollo de la misma

3. JUSTIFICACION

ACADEMICA

El presente trabajo de investigación es parte de los requisitos que la Universidad Nacional de Loja exige, previo a optar el grado de ingenieras en Contabilidad y Auditoría contador Público Auditor, en el se concentrará los conocimientos de las aspirantes y del docente (a) que dirigirá la presente investigación, además que en su desarrollo se conjugará la teoría con la práctica , para ofertar a los egresados y estudiantes una guía de estudio sobre Planificación Estratégica para empresas del sector privado

SOCIAL.

Como trabajo de investigación en el campo empresarial, se aspira que el mismo contribuya al conocimiento de la realidad en la que se desenvuelven las empresas del sector productivo de la ciudad de Loja, especialmente aquellas dedicadas a la producción y comercialización de productos, actividad que tiene un impacto en el desarrollo de la sociedad lojana, ya que el trabajo de investigación abordará una problemática organizacional de este tipo de empresas, con lo cual se

obtendrán propuestas que mejorarán de alguna manera la atención y servicio a los clientes que son la razón de ser de toda empresa comercial.

ECONÓMICA

El país vive y soporta una serie de problemas estructurales y coyunturales que afectan la economía y el convivir de la población ecuatoriana, si nos ubicamos solamente en la base o sostén de la economía del país que constituye la exportación del petróleo, vemos que la caja fiscal cada día tiene menos ingresos y que se debería dar un giro notable hacia la producción de otros bienes que no sea solo el petróleo, por lo tanto se debe impulsar el desarrollo de la empresas industriales y comercializadoras, puesto que si bien son empresas cuyo objetivo final es la consecución de utilidades, sin embargo su aporte a la economía es notable porque también generan empleo y recursos que apuntan a satisfacer la necesidades prioritarias de la población.

4. OBJETIVOS

GENERAL

Realizar la Planificación Estratégica a la empresa FARMALEMANA, de la ciudad de Loja, en el periodo del 2011 al 2015.

ESPECÍFICOS

Realizar un diagnostico situacional de la empresa, para identificar las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que servirán de base para la definición e implantación de estrategias de desarrollo corporativo.

Desarrollar talleres con los actores tanto interno como externos , que

permitan la definición de su Misión y Visión Institucional ,para la propuestas de metas y objetivos empresariales.

Plantear perfiles de proyectos o programas de comercialización a largo plazo, que permitan un adecuado posicionamiento en el mercado local.

Establecer el Plan Operativo Anual de la empresa para el año 2011, basado en un Presupuesto anual de la empresa.

4. MARCO TEÓRICO

PRODUCCIÓN.

La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales.

Para familiarizarnos con la producción que mejor que conocer algunos de sus términos básicos:

* **Servicio:** bien intangible que tiene dos características básicas, la individualización y el ser muy perecederos.
* **Producto:** bien tangible que resulta de un proceso de fabricación.
* **Capacidad:** valor teórico al que nos referimos como la cantidad por unidad de tiempo que se obtendría al utilizar al máximo todos los recursos disponibles.

ADMINISTRACIÓN.

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos

utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

- Es una ciencia compuestas de principios, técnicas y prácticas , cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales
- Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar metas establecidas.

COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones:

Micro comercialización: observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

Macro comercialización: considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

EL COMERCIANTE

Concepto.- “Llámese comerciante a la persona, natural o jurídica que teniendo capacidad para contratar, hace del comercio su profesión habitual, es decir que toda persona que no se encuentre prohibida por la ley para realizar actos de comercio, en un sistema de libre empresa como el nuestro, todos podemos comprar y vender en un determinado

mercado”[20]

INFORMACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Generalidades

La planificación estratégica es un planeamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades, como un concepto resumido de autores.

La planificación y gestión estratégica como método capaz de sustentar el diseño de estrategias en un entorno incierto y complejo, apoyado en la prospectiva, y en la concertación público – privada, característica del planeamiento territorial reciente.

Los planificadores estratégicos deberían ser técnicos solo cuando se usan enfoques de contenido. Cuando se usan todos los otros enfoques, el planificador estratégico debería ser un híbrido"(Técnico – Político)

La planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros que pretenden, como se logran los resultados, y como se mide y evalúa el éxito

La planificación estratégica se caracteriza por no ser solo competencia de los gobiernos locales y corresponde a ciudades metropolitanas

[20] VÁSCONEZ, José Vicente, Introducción a la Contabilidad, Quito Ecuador, Edición 1994, Pág. 8

institucionalmente fragmentadas y su liderazgo dependerá de la iniciativa política, más que de competencias legales. Debe contener las siguientes características:

- Proyecto global consensuado.
- Modelo lógico viable y prioritario.
- Visible y legítimo para la sociedad.

DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

"Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.

El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado si no como un sistema abierto y dinámico, sensible a las exigencias del medio "[21]

Es "El Proceso mediante el cual una organización define su Visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la Organización, oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.[22]

En definitiva la Planificación Estratégica es un proceso de reflexión sobre el que hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado.

---

[21] ARGUIN, GERAR, " LA Planeación Estratégica en la Universidad" Segunda Edición Québec-Canadá 1998

[22] SERNA, Humberto, Reiventemos la Universidad, Una Necesidad de Hoy" Guayaquil Ecuador 1993

La Planificación Estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, ya que no representa todo el proceso de la dirección, si no que, solo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y limites para la operacional, siendo así la planificación estratégica está relacionada con las operaciones .Sin embargo el enfoque y el énfasis de la planificación y de la dirección estratégica se concentra más en la estrategia que en las operaciones.

IMPORTANCIA

La Planeación Estratégica se ha convertido en la actualidad, en una útil herramienta para las organizaciones que quieren tener una correcta visión de futuro, es importante si se considera lo siguiente:

- Lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.
- Permite que los líderes de la empresa, liberen la energía de la organización 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 organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión de entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.
- Proporciona una oportunidad, o, por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos u acciones actuales de los competidores.

OBJETIVOS

Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las oportunidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

PLAN ESTRATÉGICO

Es un proceso y un instrumento de la planificación. En cuanto a proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al qué hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.

La planeación es un proceso humano más que un sistema, debemos preocuparnos menos por obtener la conformidad de un conjunto de reglas y reglamentos que hacer que la mente de las personas se concentren en la dirección hacia la que debería avanzar. Al mismo tiempo debemos ser flexibles tanto en términos del cuál debería de ser nuestro destino final como en términos de lo que necesitamos hacer para llegar ahí.

DIRECCIONAMIENTO DEL PLAN

Tal como se señaló en el punto anterior, la planificación estratégica no es otra cosa que diseñar lo que se va a hacer para lograr un resultado esperado, previniendo las situaciones o escenarios que se pueden presentar y los obstáculos que puedan evitar o demorar dicho resultado. En este sentido la planificación debe hacerse en equipo, con las personas involucradas en las áreas pertinentes, incluidos los responsables de la asignación de recursos.

Esto quiere decir que su direccionalidad debe estar orientada en base a los siguientes pasos: definir que hay que hacer, definir una estrategia adecuada para hacerlos, planificar las actividades, asignación de recursos, y aplicar el plan.

Vale la pena preguntarse **qué voy hacer?** Lo primero para establecer un camino es saber a donde quiero ir. El inicio de la planificación de una acción o un cambio es tener una misión clara, definida en función de los clientes. Una acción busca satisfacer una necesidad, atacar un problema o hacer una innovación.

La misión de una empresa requiere de información y diagnóstico previos que permitan conocer la situación con exactitud, antes de plantearse soluciones apresuradas. Hay que definir con precisión los objetivos y normas de calidad requeridos respecto a ese resultado.

Establecer una estrategia, es encontrar un camino, diseñarlo y asignar los recursos adecuados para obtener el resultado esperado, previniendo las condiciones y obstáculos que se pueden presentar. Para planificar hay que considerar el punto de vista del actor de la planificación, el entorno externo que circunda a la empresa y sus posibles movimientos

futuros (escenarios), las condiciones de decisión y participación, el procedimiento y las áreas en que se debe actuar, las actividades clave, las implicaciones del proyecto o empresa y como manejarlas, la disponibilidad de recursos de todo tipo, la existencia de posibles obstáculos y los supuestos para que el proyecto pueda ejecutarse.

Para planificar las actividades, es importante considerar los siguientes pasos: listado de actividades, secuencia de actividades y cronograma de actividades.

El listado de actividades, es la identificación de todas las tareas necesarias para alcanzar el resultado y la determinación del tiempo esperado de duración de cada una de estas. Se debe prever el tiempo necesario, sin descuidar pasos ni esperas que puedan ocurrir.

La secuencia de actividades es un flujo donde se gráfica que tareas depende de la realización de actividades previas, para lo cual se traza un diagrama de secuencia, así se logra ubicar cuales son las tareas criticas que podrían retrasar el trabajo y cuales se pueden realizar a la vez.

El cronograma de actividades o diagrama Gantt se elabora empezando por la ruta crítica, que es más fácil de ubicar en el grafico.

En cuanto a la **asignación de recursos,** se trata de la asignación de personas, instalaciones, equipo, implementos, materiales, servicios y financiamiento, para lograr llevar a cabo las actividades. Los recursos deben ser asignados con objetividad en cada empresa. No todas las empresas necesitan todo tipo de recursos, pero hay que identificar a todos los necesarios para llevarlos a cabo.

MODELOS DE PLANIFICACIÓN

“Los principales modelos de planificación que se han aplicado y se están aplicando en el mundo, en especial en América Latina, tanto en el sector público como en el sector privado giran alrededor de lo siguiente:

MODELO DE PLANIFICACIÓN NORMATIVA O TRADICIONAL

Se caracteriza por considerar a la Institución un sistema cerrado protegido de toda influencia exterior, pudiéndose construir el futuro a partir de una finalidad institucional y de un diagnóstico interno basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo.

MODELO DE LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA

Parte del diseño del futuro deseado para la Institución. A partir de ese futuro, confrontando con la realidad y los medios e instrumentos se arriba a los futuros factibles. La selección del mejor futuro factible, permite tomar hoy las decisiones que irán a transformar la realidad y conseguir parte de su futuro deseado.

MODELO DE PLANIFICACIÓN INTERACTIVA.

Establece que, para realizar un Plan se debe considerar cuatro subsistemas interdependientes: Subsistema de Planeación, Subsistema de Programación, Subsistema de Presupuestación y Subsistema de Evaluación y Control, cada uno de los cuales con una gama de acciones y relaciones intereactuantes que permitirán mejorar la realidad de la organización.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA.

Parte de la historia de la empresa de un análisis situacional del entorno y del medio interno, para con estos elementos formular el Plan Estratégico que se compone de: misión, visión, objetivos, estrategias y estructura; El Plan Operativo con programas, presupuestos, procedimientos; finalmente la evaluación y control; este último con áreas claves, indicadores, estándares y evaluación.

MOMENTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se habla de momentos básicos de la Planeación Estratégica y no de etapas, por cuanto son instancias que se repiten constantemente, en orden cambiante, en la planificación, entendiéndose éste artículo que procede y preside la acción. Estos momentos son: Explicativo, Normativo, Estratégico, y Táctico Operacional.

EL MOMENTO EXPLICATIVO

Este momento hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática Inter. Y extra institucional ocurrida en el pasado y en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones de cambio

Es el equivalente del diagnóstico en la planificación normativa; es aquel en que el actor que planifica está permanentemente indagando sobre las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que enfrenta e intenta explicar las causas que los generan. En este sentido es importante la participación de todos los actores de este proceso, incluido la misma sociedad o el medio externo.

Para explicar los problemas nos dicen Mattos que es necesario desarrollar la técnica del análisis situacional, que consiste en diagramar las causalidades sistemáticas que hemos captado de la experiencia, conocimientos sistemáticos técnico-prácticos y verificación empírica de algunas relaciones causales. En este análisis se intenta explicar problemas parciales, conjunto de problemas a la situación inicial de la entidad.

El MOMENTO PROSPECTIVO

En éste momento se diseña o construye el futuro de la institución. Para ello, se elabora tres tipos de escenarios (futuro), el primero el Tendencial conocido también como probable, el segundo el Deseado, ideal o contrastado, y el tercero el posible, viable o alternativo. Estos escenarios orientan significativamente al rumbo de la institución y contribuyen a sustentar la redefinición de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias de cambio.

En éste momento y con la información precedente se rediseña la Misión, Visión, Objetivos y Políticas Institucionales

EL MOMENTO ESTRATÉGICO

En el cual el actor que planifique se pregunta ¿Como puedo construir viabilidades a mi diseño normativo? que obstáculos debo vencer y cómo los pudo vencer para que mi diseño del debe ser enmarque en la realidad como una fuerza efectiva de cambio hacia la situación elegida como objetivos. Aquí aparecen obstáculos políticos, económicos culturales, organizativos, cognoscitivos, legales, etc. Porque el problema político y todos los otros problemas no están resueltos de antemano, para que el planificador pueda dedicarse exclusivamente a lo económico.

Quién planifica no sólo debe diseñar como deben ser las cosas, sino que también debe hacer un cálculo de como sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de ese diseño. El diseño que el técnico le entregará después a quien decide y a quien ejecuta el plan para que lo materialice, ya que la decisión y la ejecución son parte concurrente de la planificación.

Todo esto nos lleva a revisar los conceptos de la planificación y planificador, porque quién planifica es quién realmente comanda un proceso. La planificación se refiere principalmente. Al proceso de gobierno, entendiéndose éste término no solamente a gobierno de un estado, si no de un proyecto, empresa, ministerio.

La planificación se refiere al proceso de que gobierno y quién planifica es quien gobierna.

Quién realmente planifica es quien tiene la capacidad de tomar decisiones y por eso es que la planificación estratégica pone énfasis en el momento de la acción y usa la exploración sobre el futuro como un recurso para darle racionalidad a la acción, pero no se queda en la mera exploración del futuro, ni separa tajantemente la planificación de la gerencia en la acción.

Esta es otra limitación que tiene la planificación tradicional, que ha trazado límites muy artificiales, quienes planifican y quienes ejecutan. Los organismos viables en el término cibernético de la palabra, jamás pueden especializar tajantemente las funciones de planificación y ejecución, si bien las combinan en distintas dosis, es innegable que permanentemente articulan tales funciones. El momento estratégico, entonces, se refiere a este problema de sortear los obstáculos que nos presentan los diferentes recursos escasos, que no son sólo económicos. A veces, pueden ser

conocimientos, a veces de poder político, disfuncionalidad y de valores etc.

Hay múltiples recursos escasos que limitan el cumplimiento del plan por ello, el concepto de planificación tiene que exceder lo meramente económico y abarcar situaciones integrales.

EL MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL.

Es el último momento de la planificación estratégica. Es el momento decisivo, porque los otros momentos de la planificación sólo tienen una única actividad, constituirse en un cálculo para la acción, en un cálculo que precede y preside la acción.

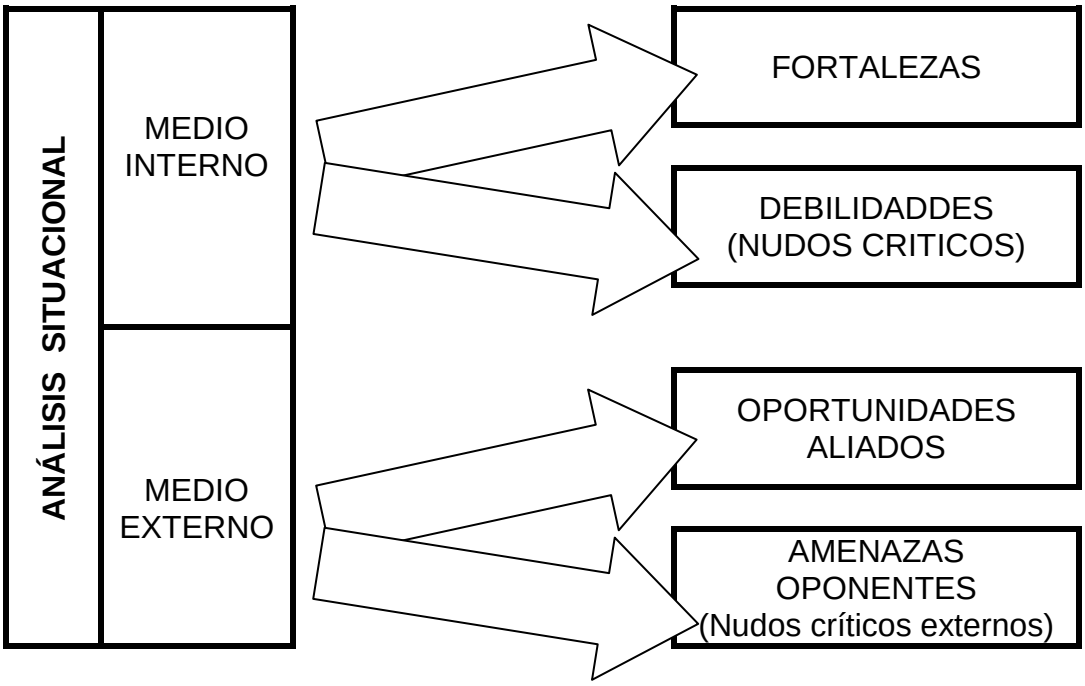
Sin embargo, es indispensable calcular explorando más allá del presente para darle racionalidad a nuestras decisiones, pero al final juzgaremos la planificación por la forma en que ese cálculo es capaz de alterar, conducir y orientar las acciones presentes.

Este cálculo es el centro del momento táctico operacional y tiene como objetivo orientar cada paso que damos día a día y evaluar en relación a la situación – objetivo, no sólo para constatar la aproximación alcanzada respecto a ella, sino también para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo nuestros pasos siguientes.

La realidad se construye en el presente. Los resultados que obtenemos en la realidad son un producto de esos pasos que damos en el día, no cuenta los planes que simplemente pensamos o diseñamos, solo pesan aquellos que preceden a nuestros pasos”[23].

[23] ABENDAÑO Augusto Dr. ARANDA Alcides Eco. Ponencias X Congreso Nacional de Rectores Loja Pág. 9- 16 año 1999

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA



MEDIO INTERNO

Es uno de los elementos fundamentales del análisis situacional, este se orienta a dar respuesta a preguntas como:¿Qué somos como institución?¿Qué tenemos?¿Qué hemos sido?¿Hacia dónde nos dirigimos? Conocer esto resulta vital porque a la institución le permitirá saber que es capaz de hacer o de emprender.

El análisis del medio interno conocido también como diagnostico, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa – efecto y concluir en una síntesis de puntos solidez y problemas.

Este análisis “es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados.

Además de ello el diagnostico es un instrumento vital para adoptar decisiones informadas disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos."[24]

FORTALEZAS

"Las fortalezas se refieren a las características intrínsicas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución para aprovechar las oportunidades o que la protegen de amenazas provenientes del contexto"[25]

Para una institución tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza, constancia en determinado campo área o aspecto del que hacer institucional.

DEBILIDADES

Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades.

"Un problema se expresa cuando existe una diferencia entre él "debe ser", entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades"[26]

Ninguna institución puede decir que está exenta de tener problemas todas lo tienen y no siempre saben con claridad resolverlos. Si el problema subsiste es porque no se ha implementado estrategias para resolverlo.

---

[24] AME/INFODEM. "Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico. Quito – Ecuador. 1996, Pág. 31
[25] RAMIREZ, José "Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior" Algarrobo – Chile 1996.
[26] VANORMELINGEN, Koen y MARTINEZ, Fernando "Gerencia de calidad total de los servicios de salud" 1996, Pág. 86

Para resolver un problema es fundamental identificarlo, analizarlo y aclararlo, de manera de estar seguros de la dificultad para no tomar decisiones sobre síntomas equivocados.

MEDIO EXTERNO

Las organizaciones sociales tienen su razón de ser, sobre todo, en tanto su visión, misión objetivos apuntan a contribuir al desarrollo económico – social y cultural de la comunidad y área de influencia en la cual están insertas. Para ello requieren saber e interpretar las necesidades y exigencias del entorno. Sus preocupaciones, entonces, dejan de ser solamente intramuros, para proyectarse a lo externo.

Pero, el medio externo no es estático. Los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuado y permanentemente.

El ambiente externo está conformado por las combinaciones de fenómenos o elementos: Fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan de forma directa o indirecta a la institución. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente o de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la institución , nos encontramos frente a un " Factor Crítico externo" que deberá ser considerado en los escenarios en los objetivos ,políticas y alternativas de cambio.

OPORTUNIDADES

Las Oportunidades son "cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de la institución puede constituirse en una contribución para alguna de sus actividades

importantes. Las oportunidades deben ser conocidas para ser aprovechadas estratégicamente."[27]

AMENAZAS

Es "cualquier elemento relevante del ámbito externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo – peligro, para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de una institución o programa. En este sentido cualquier elemento fuerza, actor, evento o hecho del ambiente externo relevante que pueda limitar parcial o totalmente el desempeño general de alguna actividad importante de una institución debe ser entendido como una amenaza. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto."[28]

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión empresarial es como una "declaración duradera de los principios y propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa"[29]

Es esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de los clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una empresa.

"La Misión es la concepción implícita del porque de la institución, su

---

[27] RAMIREZ, José " Elementos Metodológicos de la Planificación Estrategia en Programas de Educación Superior"Algarrobo – Chile Pág. 14 año 1996

[28] AME Infodem, planificación local participativa, proceso metodológico 1996.

[10] KRIEGEL Roberth y PATLER, Louis, SI NO ESTA Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogota – Colombia

razón de ser, representa las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”[30]

LA VISIÓN

La Visión representa el ideal que la organización desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que ofrece**.** Constituye una aspiración factible, por tanto no constituye un sueño irrealizable.

La visión es el futuro deseado y factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la organización.

Quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión porque esto les permitirá saber hacia dónde va la institución y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y su compromiso. Luego de su formulación, esta debe ser difundida y compartida por todos.”[31]

Es decir, visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de cinco o diez anos. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro. La respuesta a la pregunta ¿Que queremos que sea la empresa en los próximos años?

---

[30] ARANDA, Alcides. “planificación Estratégica Universitaria” Editorial UNL. Año 1997. Pág. 54

[31] KRIEGEL, Roberth y PATLER, Louis. “Si no está Roto Ròmpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante”. Bogotá. Año 1997

OBJETIVOS

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una institución desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Sin objetivos una institución no sabe a dónde va. Hay dos tipos de objetivos: Superior y Específicos.

El objetivo superior debe señalarse de acuerdo a la Misión y Visión de Futuro.

Los objetivos específicos deben reunir las siguientes características.

- Cuantificables (de ser posible)
- Fijados en el tiempo.
- Factibles, deben ser alcanzables.
- Estimulantes.
- Relacionados con la Misión y Visión de Futuro.
- Conocidos y aceptados por todos.
- Se redactan en infinitivo, para dar sensación de logro"[32]

POLÍTICAS

Son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que puedan tomarse y excluyendo las que no se permite. De este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma. Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse

[32] STEINER. George K Planeación Estratégica, Tono 1 , México , Editorial Continental SA., 1997

las metas.[33]

METAS

Las metas constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de unidad de medida y cantidad. Son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un periodo determinado. Son la cuantificación de los objetivos. Estas metas afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad por ello también se las llama metas estratégicas. El vínculo entre objetivo y meta están estrecho que sin la primera no existe la segunda.

"La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de como lograr los objetivos de una institución..

Las estrategias deben establecerse tomando como referencia la matriz FODA y los objetivos estratégicos.

ESTRATEGIAS

“Las estratégias son los caminos, las vías más convenientes para la institución que permiten factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas, aprovechando la vitalidad de las Fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar la debilidades y amenazas.”[34]

“Las estrategias desarrolladas para una solución son las modalidades posibles de utilizar la experiencia de las iniciativas y los recursos

[33] MINTZBERG , Henry y BRIAN QUINN James EL Proceso Estratégico , Segunda edición 1993
[34] ARANDA, Alcides. Eco. Planificación Estratégica Universitaria, Editorial UNL., Loja Ecuador 1997 Pág. 151

disponibles para vencer las dificultades y lograr la solución. Las estrategias son el cómo se va a alcanzar la solución; éstas deben constituir la mejor forma de potenciar los recursos locales y de superar las dificultades con los menores costos y tiempos”[35].

PLAN OPERATIVO ANUAL

“Mientras que los planes estratégicos mantienen a la organización orientada hacia metas a largo plazo, son muy generales para utilizarlos como planes en el futuro inmediato. Por lo tanto, al final de cada año, las organizaciones crean un estado detallado para el próximo año; un plan anual operativo”[36].

Las compañías hacen un Plan Operativo anual porque el Plan Estratégico es muy general para ser una buena guía en las metas a largo Plazo. Sin embargo antes de crear, los Gerentes deben manejar información preliminar.

ELECCIÓN DE LOS INDICADORES Y FORMULACIÓN DE LAS METAS

La formulación de los indicadores debe hacerse en función de cada objetivo operacional. Debe diferenciarse los indicadores operativos de los indicadores de impacto. Los primeros se refieren a los cambios logrados en la institución, los segundos a aquellos previstos para la población objetivo; en este caso de los que se trata es de determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciarán el logro de cada objetivo operacional.

---

[35] MENDONCA Sebastiao, ARROYO MORENO Jorge, Manual de Planeamiento Estratégico, Editorial ABA, 5ta Edición, Año 2002, Pág. 34
[36] TERRY, Dikey “Como Elaborar un Presupuesto, Editorial Iberoamérica, S.A. d e .C.V. EEUU. 1992

Para formular las metas hay que tener un conocimiento del estado y de las tendencias de los indicadores de impacto, pues las metas se determinan tomando en cuenta cómo las acciones de la organización modifican dichos indicadores. Si no se ha hecho el levantamiento de esos indicadores en el espacio de intervención, será imposible formular metas con algún sentido de relevancia y realismo.

El principal error a evitar en la formulación de las metas es la confusión frecuente con la cuantificación de las actividades o de los productos. La meta es el mismo objetivo, pero bajo otra forma. Mientras el objetivo tiene un carácter cualitativo, el de las metas es cuantitativo. Las metas no especifican claramente que se debe hacer solo expresan los resultados esperados.

PRECISIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Consiste en precisar qué actividades deben realizarse para lograr cada objetivo operacional. Obliga a preguntarse cómo puede alcanzarse la meta determinada. La respuesta obvia es: desarrollando un conjunto de actividades por cada objetivo operacional (para cada meta debe considerarse un conjunto variable de actividades).

Las actividades, a su vez, deberán considerarse en relación directa con los recursos disponibles, en particular con respecto a los recursos humanos. En ese sentido, tener una idea clara de carga de trabajo será útil.
El conjunto de las actividades realizadas por cada persona es su carga de trabajo. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente. La carga de trabajo debe comprender una distribución adecuada de las actividades según su ocurrencia.

Para formulación del cuadro de actividades será importante dividir una

actividad en tareas, de manera que se logre una precisa relación de "todo lo que se debe hacerse".

Una vez que se tiene la lista de las actividades con sus tareas, será necesario determinar cuáles actividades deben estar precedidas por cuáles otras, a fin de calcular el tiempo necesario para la ejecución de las mismas. Solo una vez que se cuenta con estos insumos podrá planteares la programación de las actividades.

LA PROGRAMACIÓN Y LA PRESUPUESTACIÓN

Con el cuadro de actividades se procede a la programación propiamente dicha, la que consiste en ubicar cada actividad en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable.

ELABORACIÒN DE UN PLAN OPERATIVO ANUAL

“Anteriormente nos hemos centrado en la determinación del dónde y en qué puede o debe operar la organización, ahora debemos programar el cómo hacerlo.

El diseño programático consiste básicamente en la programación del quehacer de la institución, y comprende los seis pasos siguientes:

1. La determinación de los objetivos operacionales.
2. La formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.
3. La precisión de las actividades y los productos.
4. La programación y la Presupuestación.
5. La determinación del sistema de monitoreo.
6. La determinación del sistema de evaluación.

6. METODOLOGÍA

La metodología que se propone para el desarrollo del presente trabajo de investigación se basa en la utilización de los siguientes Métodos, Técnicas y Procedimientos

MÉTODOS

Científico

Este método Científico por ser racional, analítico, objetivo, claro, preciso, verificable y explicativo; se utilizará para el desarrollo de todo el proceso de la investigación, especialmente en las fases de la planificación estratégica para la empresa Importadora FARMALEMANA, con lo cual se podrá cumplir con los objetivos propuestos.

Deductivo

Por su concepción parte de un principio general ya conocido para inferir en los casos particulares. Por lo tanto servirá para realizar el estudio de la normatividad en el campo de la administración y la organización de la empresa, así como para el análisis de la información general de la Planificación Estratégica lo que dará mayor comprensión de las conceptualizaciones básicas.

Inductivo

Ese método se utilizará para estudio de los casos particulares de la organización, lo que hará posible determinar áreas críticas luego de la evaluación situacional interna específicamente servirá para la realizar las fases del Plan Estratégico, con lo cual se podrá formular los Proyectos o programas de largo Plazo.

Analítico

Estos métodos serán utilizados al momento de analizar la información recopilada, luego servirá para procesarla y tener documentación sustentatoria con la que se determinará las falencias de la administración actual de la empresa, mejorando sus procesos y estableciendo el esquema del Plan a seguir.

Descriptivo

La utilización de este método servirá describir las principales actividades administrativas, de organización y comercialización de la empresa, y su posterior diagnóstico de la realidad del problema investigado, durante el proceso investigativo también servirá para tener una idea referente de los procesos de planificación estratégica que debe desarrollar la empresa.

Sintético

Con la utilización de este método será posible estructurar los referentes teóricos para aplicarlos a una parte conceptual – practica de la propuesta; haciendo posible al final de la investigación la formulación de las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo con lo cual se cumplirá con los objetivos propuestos.

Matemático - Estadístico

Serán utilizados para la cuantificación y representación gráfica como resultado del procesamiento de la información recopilada de los talleres, mediante tabulaciones, cuadros y gráficos estadísticos

TÉCNICAS

En el desarrollo de la Planificación Estratégica serán necesarias para la correcta aplicación a los proceso de planificación, estas técnicas serán la siguientes

La Entrevista

Se aplicará para la recolección de información directa y confiable con los directivos y personal que labora en la empresa, sobre el funcionamiento, manejo, registro control de la gestión

La Observación

Esta técnica se utilizará en forma permanente ya que permitirá constatar la realidad de los procesos administrativos de la empresa.

Revisión bibliográfica

Esta técnica servirá para obtener información basada en diversos conceptos, los mismos que serán utilizados en el desarrollo de la Revisión de Literatura; para ello se utilizarán libros, leyes, folletos, manuales, disposiciones legales, etc., con la finalidad de fortalecer el proceso de investigación.

7. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	AÑO																							
	2011																							
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
➢ Presentación y aprobación del Proyecto			x	x																				
➢ Desarrollo de la Revisión de Literatura					x	X	x	x																
➢ Desarrollo de las fases de la Planificación Estratégica									x	x	x	x	x	x										
➢ Revisión del director															x	x								
➢ Correcciones																	x	x						
➢ Levantamiento del texto																			x					
➢ Defensa del Borrador de Tesis																				x	x			
➢ Levantamiento del texto final																						x		
➢ Grado Oral y sustentación definitiva																							x	x

8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

INGRESOS

Aporte de Claudia Ramón USD 510.00

Aporte de Liliana Martínez USD 510.00

TOTAL INGRESOS USD 1,030.00

GASTOS

DETALLE	VALOR
SUMINISTRO Y MATERIALES	
• Compra de material bibliográfico	300,00
• Materiales de escritorio	20,00
• Fotocopias de documentos	50,00
SERVICIOS GRÁFICOS Y COMPUTACIÓN	
• Levantamiento del texto del borrador	250,00
• Reproducción del texto definitivo	250,00
• Empastado de tesis	50.00
Otros gastos	
• Movilización	50,00
• Imprevistos	50.00
TOTAL GASTOS	$1020.00

9. BIBLIOGRAFIA

- ABENDAÑO Augusto Dr. ARANDA Alcides Eco. Ponencias X Congreso Nacional de Rectores Loja Pág. 9- 16 año 1999.
- AME/INFODEM. "Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico. Quito – Ecuador. 1996.
- ARANDA, Alcides. "Planificación Estratégica Universitaria" Editorial UNL. Año 1997.
- ARGUIN, GERAR, "LA Planeación Estratégica en la Universidad" Segunda Edición Québec-Canadá 1998.
- ARMIJOS, Eduardo, "Planificación Estratégica, Documento de apoyo, Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Loja, 2007.
- CORPORACCION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES; Código de Comercio. 2005
- KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. "Si no está Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante". Bogotá. Año 1997
- MINTZBERG , Henry y BRIAN QUINN James EL Proceso Estratégico , Segunda edición 1993
- RAMIREZ, José "Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior" Algarrobo – Chile 1996.
- SERNA, Humberto, Reaventemos la Universidad, Una Necesidad de Hoy" Guayaquil Ecuador 1993.
- STEINER. George K Planeación Estratégica, Tono 1 , México , Editorial Continental SA., 1997
- VANORMELINGEN, Koen y MATINEZ, Fernando "Gerencia de calidad total de los servicios de salud" 1996, Pág.