



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Título:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LABORATORIOS AMERICANO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2015-2019"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

NATHALY SORAYA ROMO LOZANO

DIRECTOR:

ING. COM. CARLOS RODRIGUEZ ARMIJOS MAE

LOJA – ECUADOR

2017

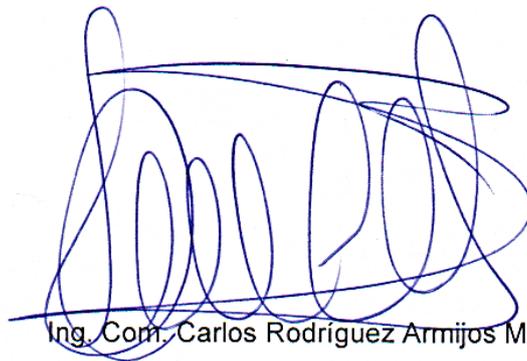
CERTIFICACION

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos MAE.
DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Haber dirigido la investigación realizada por la señora Nathaly Soraya Romo Lozano, en la ejecución del presente trabajo "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LABORATORIOS AMERICANO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2015-2019**", de la carrera de Administración de Empresas de la Unidad de Educación a Distancia, el mismo que cumple con la reglamentación sobre el sistema de graduación vigente en la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, Agosto de 2017



DIRECTOR DE TESIS.

AUTORIA

Yo, Nathaly Soraya Romo Lozano, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Nathaly Soraya Romo Lozano.

Firma:

N.S. Romo de Lozano

Cédula: 0911118040

Fecha: Loja, Agosto de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Nathaly Soraya Romo Lozano, declaro ser autora de la Tesis intitulada: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LABORATORIOS AMERICANO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2015-2019", como requisito para optar al Grado de INGENIERA COMERCIAL. Autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 23 días del mes de agosto del dos mil diez y siete, firma la autora.

Firma: Nathaly Soraya Romo Lozano
Autora: Nathaly Soraya Romo Lozano
Cedula: 0911118040
Dirección: Loja, 24 de Mayo y Lourdes
Correo electrónico: nathalie_romo@hotmail.com
Teléfonos: *Celular* 0993309142 *Domicilio*: 2711395

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos MAE.

Tribunal de Grado:

Presidente: Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas
Vocal: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg. Sc.
Vocal: Ing. Julio Arévalo Camacho Mg. Sc.

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por darme la vida a través de mis padres quienes con sus consejos, apoyo, bondad y sacrificio han hecho de mí una persona con principios y valores, especialmente a mi padre que fue el impulsor para que culmine mi carrera universitaria. A mis hermanos que son un apoyo incondicional.

A mi esposo por ser el instrumento para alzar mis ojos al cielo; mis hijos Andrea, Alfonsina, John Manuel y Genoveva, quienes son lo más grande e importante.

A mis amigas por estar presente no solo en esta etapa importante sino en todo momento.

Nathaly Soraya Romo Lozano.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, los Catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, quienes con sus conocimientos y experiencia, contribuyeron con mi formación.

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a mi tutor el Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos MAE, quien como Director de Tesis ha apoyado el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

La autora.

a. TITULO.

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LABORATORIOS AMERICANO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2015-2019"

b. RESUMEN.

La presente investigación denominada "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LABORATORIOS AMERICANO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2015-2019**", cuyo objetivo general fue elaborar un plan estratégico para la empresa con la finalidad de darle la imagen corporativa a la empresa para ello se desarrollaron los específicos como realizar un diagnóstico situacional actual; aplicar un análisis interno para conocer los diferentes elementos que existen dentro de la empresa, para de esta manera determinar sus fortalezas y debilidades; establecer un análisis externo, servirá para detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa y los clientes externos, obteniéndose las oportunidades y amenazas; aplicación e interpretación de las matrices correspondientes EFE, EFI, FODA y ALTO IMPACTO, que permitan obtener estrategias corporativas, realizar el presupuesto de gastos del plan, para ello se utilizaron los métodos analítico, inductivo, deductivo para el tratamiento de la información de la empresa.

Para el cumplimiento de los objetivos, fue necesario aplicar el análisis de los factores internos y externos de la empresa, para ello se recopiló información mediante el empleo de encuestas realizadas a 396 clientes, 5 empleados y una entrevista al Gerente.

La evaluación realizada a los factores externos o del macro ambiente de la empresa a través de la utilización de la Matriz EFE, proporcionó el resultado

ponderado de 2.48, valor que significa que en la actualidad la empresa cuenta con una amplia preponderancia de amenazas frente a sus oportunidades.

La evaluación de los factores internos o del microambiente de la empresa, mediante la utilización de la Matriz EFI, dio como resultado ponderado de 2,68, el cual indica que la empresa mantiene una aceptable preponderancia de fortalezas frente a sus debilidades.

La propuesta central viable para 5 años que se realiza en el presente trabajo de tesis, está fundamentada en la entrega de cuatro objetivos estratégicos como son capacitación al personal en el aumento de demanda de productos, motivación mediante incentivos al personal, mejoramiento de la imagen corporativa, desarrollo tecnológico acorde a las necesidades actuales de la empresa.

Finalmente se concluye que existe ausencia de una campaña permanente de publicidad y de difusión de todos sus productos, ausencia de un reglamento de motivación al personal, falta de un sistema informático de última tecnología, la inminente la necesidad de que la empresa planifique estratégicamente todas sus actividades, sean estas administrativas u operativas.

Finalmente se realiza un estudio económico de la propuesta mostrando la viabilidad del mismo en base a proyecciones realizadas a 5 años. Con la definición de los objetivos estratégicos se elaboró la **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “LABORATORIOS AMERICANO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2015-2019**, que servirá para que la empresa capte nuevos clientes, incremente sus ventas y genere mayor rentabilidad para sus asociados.

Abstract

The present investigation denominated "STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY" LABORATORIOS AMERICANO "OF THE CITY OF SHOP, PROVINCE OF SHOP, PERIOD 2015-2019", whose general objective was to elaborate a strategic plan for the company with the purpose of giving the corporate image to The company developed the specific ones such as performing a current situational diagnosis; Apply an internal analysis to know the different elements that exist within the company, in order to determine their strengths and weaknesses; Establishing an external analysis, will serve to detect and evaluate events and trends that happen in the environment of the company and external customers, obtaining the opportunities and threats; Application and interpretation of the corresponding matrices EFE, EFI, SWOT and HIGH IMPACT, that allow to obtain corporate strategies, to realize the budget of expenses of the plan, for that we used the analytical, inductive, deductive methods for the treatment of the information of the company .

For the fulfillment of the objectives, it was necessary to apply the analysis of internal and external factors of the company, for this information was collected through the use of surveys made to 396 clients, 5 employees and an interview with the Manager.

The evaluation of the external factors or the macro environment of the company through the use of the EFE Matrix provided the weighted result of

2.48, which means that the company currently has a large preponderance of threats against its Opportunities.

The evaluation of the internal factors or the microenvironment of the company, using the EFI Matrix, resulted in a weighted result of 2.68, which indicates that the company maintains an acceptable preponderance of strengths against its weaknesses.

The feasible central proposal for 5 years in this thesis is based on the delivery of four strategic objectives such as training staff in the increase of demand for products, motivation through staff incentives, improvement of the corporate image , Technological development according to the current needs of the company.

Finally, it is concluded that there is no permanent campaign of publicity and dissemination of all its products, absence of a motivation regulation for staff, lack of a state-of-the-art IT system, imminent need for the company to plan strategically all its Activities, whether administrative or operational.

Finally an economic study of the proposal is carried out showing the viability of the proposal based on projections made to 5 years. With the definition of the strategic objectives, a PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLAN FOR THE "AMERICAN LABORATORIES" COMPANY OF THE CITY OF LOJA, LOJA PROVINCE, PERIOD 2015-2019, was developed, which will serve to attract new customers, increase sales And generate greater profitability for its associates.

c. INTRODUCCION.

Hoy en día las empresas constituyen en un elemento de singular importancia para el desarrollo y progreso del país tanto a nivel económico por el aporte que otorgan, y social por el servicio que prestan a la colectividad, siendo necesario que las mismas posean una organización administrativa que permita optimizar los recursos y mejorar la calidad y eficiencia de las mismas. Actualmente el desarrollo de la ciencia y la tecnología permiten contar con estrategias y planes con los cuáles se puede recrear casi con exactitud el escenario al que se enfrentará una empresa, para este cometido una de las herramientas más útiles es la elaboración del plan estratégico de la empresa.

En el caso de la Empresa Laboratorios Americano, es una empresa que tiene su posicionamiento en el mercado de Loja, sin embargo no cuenta con un plan estratégico, lo cual ha impedido el correcto desarrollo empresarial, en este contexto surge el interés por este tema ya que el diseño de un plan estratégico cobra importancia en una empresa que ha sido regida por un directivo que aplica principios de administración tradicional, pues la sola experiencia y buena voluntad no son suficientes a la hora de enfrentar a la competencia cada vez mejor informada y actualizada.

La carencia de un análisis de su entorno limita el planteamiento de objetivos estratégicos y el diseño de estrategias como de políticas que permita a la empresa ser más competitivas y que cumpla con su misión, visión, objetivos.

En consecuencia la empresa deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o nuevos productos, nuevas estrategias y políticas de mercadeo para hacerle frente a la competencia.

Algunos de los problemas antes mencionados son más agudos en empresas como es el caso de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja debido principalmente a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Frente a esta realidad la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja, necesita contar con herramientas que permitan determinar con antelación la situación actual del mercado al que se enfrenta, el nicho o segmento de mercado en el que centrará su atención, las necesidades que ésta tiene, así como los gustos y preferencias del mercado meta al que se pretende atacar, para ello se requieren herramientas que permitan también determinar la competencia directa o indirecta a la que la empresa se enfrenta.

Por lo cual se hace imperante la necesidad de contar con un plan estratégico, que permita conocer la situación actual de la misma, la percepción de su mercado meta, la saturación del mercado, la competencia directa o indirecta a la que se enfrenta.

Para la ejecución del presente proyecto y atendiendo a la problemática de que la no aplicación de un adecuado Plan Estratégico para la empresa

“Laboratorios Americano” ha originado un limitado crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado, la misma que sirve para determinar objetivos estratégicos que fomentaran la gestión empresarial de dicha empresa. A continuación se detalla paso a paso todos los procedimientos seguidos para la realización del presente proyecto.

En primera instancia se recolecto la información bibliográfica de reconocidos autores en los que se exponen los contenidos teóricos fundamentales sobre el proceso de la Plan Estratégico, así como la aplicación de las herramientas para el Análisis FODA, además del Análisis Situacional de la Empresa, información que sirvió para conocer a fondo la Situación Interna y Externa de la empresa.

El siguiente Plan Estratégico para la empresa “Laboratorios Americano” tiene como objetivo general realizar un Plan Estratégico para la empresa, seguidamente se realizó las técnicas de observación directa, entrevista al señor gerente y encuestas dirigidas a los clientes y empleados de la empresa, luego se realizo el diagnostico situacional de la misma, con esto se obtiene el análisis externo para realizar la Matriz EFE, luego el análisis Interno para realizar la Matriz EFI, así poder obtener la Matriz FODA que permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que es la que dio la Matriz de Alto Impacto, con esta matriz se obtiene los objetivos estratégicos que se desarrollaran como el Plan en sí y obtener cada uno de los objetivos estratégicos a través de sus puntos claves como la meta, estrategias, actividades, tácticas, tiempo de duración, responsable del objetivo, etc.

Posteriormente con la información adquirida se realizaron las debidas conclusiones y recomendaciones que servirá de guía para la finalización del plan.

El presente informe consta de: Resumen, que corresponde a una recapitulación de las partes significativas de la tesis; Introducción, en esta se resalta la importancia del tema investigado, mediante el cual se tendrá un conocimiento global de todo el trabajo realizado; Revisión de literatura, ésta consta de citas bibliográficas que contiene contextos teóricos acerca del plan estratégico, como son: sus conceptos e importancia de los temas más usados en el presente trabajo; Materiales y Métodos en la cual se detallan los métodos: deductivo, inductivo, descriptivo, técnicas utilizadas como la observación directa, entrevista dirigida al gerente de la empresa, encuesta y procedimientos aplicados en la investigación que permitieron recolectar la información necesaria para determinar hechos y fenómenos que acontecen en el entorno de la empresa así como identificar los principales problemas internos y externos que afectan a la misma, los mismos que han impedido su normal solvencia y desarrollo. Dentro del tamaño de la muestra se realizó la encuesta a los 369 clientes que tiene la empresa y se realizó encuestas a cada uno de los empleados de los departamentos que tiene la empresa; los Resultados, en la cual se parte detallando el análisis externo e interno de la empresa: reseña histórica, a continuación se realiza un análisis FODA de la empresa. Luego se realiza la matriz de criterios de alto impacto y sus respectivos objetivos estratégicos; la Discusión en la cual se elaboró una propuesta del Plan estratégico para mejorar la actividad empresarial de la empresa, en esta

constan los objetivos estratégicos; las respectivas Conclusiones, más importantes de la investigación con sus respectivas Recomendaciones, se describe las situaciones más importantes obtenidas durante la aplicación del análisis de todo el trabajo investigativo, con el fin de que el gerente tome las medidas correctivas necesarias en beneficio de su entidad; la respectiva Bibliografía, es la parte en donde se da a conocer las fuentes de información utilizadas en el desarrollo del presente trabajo y por ultima se encuentran los Anexos, que es el resultado de las encuestas que se aplicaron dentro de la presente investigación.

d. REVISION DE LITERATURA.

MARCO REFERENCIAL

El laboratorio es un lugar dotado de los medios necesarios para realizar investigaciones, experimentos, prácticas y trabajos de carácter científico, tecnológico o técnico; está equipado con instrumentos de medida o equipos con los que se realizan experimentos, investigaciones o prácticas diversas, según la rama de la ciencia a la que se dedique. También puede ser un aula o dependencia de cualquier centro docente. (Florenciano, 2015)

Su importancia, sea en investigaciones o a escala industrial y en cualquiera de sus especialidades (química, dimensional, electricidad, biología, etc.), radica en el hecho de que las condiciones ambientales están controlada y normalizadas, de modo que:

1. Se puede asegurar que no se producen influencias extrañas (a las conocidas o previstas) que alteren el resultado del experimento o medición: *control*.
2. Se garantiza que el experimento o medición es repetible, es decir, cualquier otro laboratorio podría repetir el proceso y obtener el mismo resultado: *normalización*.

La historia de los laboratorios está influida por la historia de la medicina, ya que el hombre, al profundizar acerca de cómo es su organismo, ha requerido el uso de laboratorios cada vez más especializados.

LABORATORIOS FARMACEUTICOS.

La industria farmacéutica es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, disoluciones para inyección, óvulos y supositorios. Debido a que su actividad afecta directamente a la salud humana, esta industria está sujeta a una gran variedad de leyes y reglamentos con respecto a las investigaciones, patentes, pruebas y comercialización de los fármacos. (Folch Jou, 1986)

Muchas compañías farmacéuticas realizan tareas de investigación y desarrollo (I+D) con el fin de introducir nuevos tratamientos mejorados. En algunos países, cada etapa de pruebas de nuevos fármacos con animales domésticos (de granja o de laboratorio) o con seres humanos, tiene que recibir la autorización de los organismos reguladores nacionales. Si se produce la aprobación final se concede la autorización para utilizarlos en condiciones determinadas. En otros países se puede obtener el permiso de distribuir un fármaco presentando la autorización del país de origen.

Una gran parte de la producción de la industria farmacéutica corresponde a vacunas. La mayoría de las vacunas son inyectables, aunque algunas se administran por vía oral, en particular la vacuna de Sabin contra la poliomielitis, desarrollada a mediados de la década de 1950. Las vacunas protegen al organismo sometiéndolo a un agente patógeno debilitado, lo cual le ayuda a crear nuevos anticuerpos (inmunización a largo plazo) o proporcionándole anticuerpos activos (una solución más temporal).

La mayoría de los países conceden patentes para los medicamentos o fármacos recientemente desarrollados o modificados, por periodos de unos 15 años a partir de la fecha de autorización. Las compañías asignan una marca registrada a sus innovaciones, que pasan a ser de su propiedad exclusiva. Además, los nuevos medicamentos reciben un nombre genérico oficial de propiedad pública. Una vez que expira la patente, cualquier empresa que cumpla las normas del organismo regulador puede fabricar y vender productos con el nombre genérico. En realidad la industria farmacéutica es la principal impulsora de la extensión del sistema de patentes, y ha presionado a los países en desarrollo para hacerles seguir este sistema. (Folch Jou, 1986)

LABORATORIOS AMERICANO S.A. es una empresa que desarrolla sus actividades en la ciudad de Loja, en las calles Azuay y Juan José Peña. La constitución de esta sociedad anónima denominada Laboratorios Americanos, se realizó el 4 de Octubre de 1970, siendo su principal accionista el Dr. Alfonso Romo Bustos, químico farmacéutico; logrando desde ese entonces que sus actividades de expandan en forma constante.

En los 46 años de existencia, la empresa ha tenido como objetivo la fabricación, elaboración, venta y distribución de toda clase de productos de uso farmacéutico como: reactivos químicos, material de laboratorio, elaboración de agua destilada, agua acidulada, sal de frutas, alcohol antiséptico, tintura de thimerosal, tintura de yodo, entre otros.

En la actualidad, Laboratorio Americanos cuenta con 5 empleados para brindar una variada cartera de productos y un mejor servicio a sus clientes.

Actualmente, está asociado a la cámara de la pequeña industria CAPIL.

MARCO CONCEPTUAL

Planificación

Planificar es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Planificación estratégica

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia a la globalización han hecho que solo las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y a superarse continuamente.

Como lo define Fred R (1997), “la Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales”(p. 23).

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos en la organización durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa.

Para realizar los cambios necesarios la empresa debe alentar a los gerentes a pensar estratégicamente para que se anticipen a los cambios y puedan mejorar sus estrategias cuando éstas así lo requieran.

Tabla 1. Estilos de planificación y sus principales técnicas en el tiempo

Década del 60' Planeación para un período- de estabilidad y crecimiento	Década 70' Planeación para empresas en situación de ataque.	Principios 80' Planeación para recortes y racionalización	Década de los 90' Planeación para: Crecimiento rentable Desmoralización y privatización Mercados mundiales
Principales diferencias	de los estilos de planificación	estratégica por cada	década
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del cálculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales	Técnicas	Por	década
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestario del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestario base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas v externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Gerencia proactiva Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

FUENTE: (Carrion, 2010)

ELABORACIÓN: Nataly Romo

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario, es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Características de la planificación estratégica

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación estratégica se encuentran las siguientes características:

- La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- La planificación es un proceso social.
- La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la Planificación Estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Además, se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

Beneficios

La Planificación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir

sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planificación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

En la planificación estratégica se fomenta la comunicación interdisciplinaria, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una

oportunidad y no como una amenaza. (Fred R, 1997, pág. 24)

Greenley señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
 - Fomentar el razonamiento anticipándose a los hechos
 - Constituye un marco para la comunicación interna del personal
 - Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- (Steiner, 1991)

Diagnóstico institucional (FODA)

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

De acuerdo a Carrion, (2010) señala:

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir. (p 61)

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la organización.

Análisis externo

De acuerdo a Fred R, (1997) explica”

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra finita, la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. (p. 32)

En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en Macroambiente y Microambiente.

Macroambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar

significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

Así también (Fred R, 1997) considera dentro del Macro Ambiente “se tiene que realizar un Análisis **PESTE**, es decir lo referente a Aspectos Político - Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos que pudieran afectar a la planificación estratégica de la empresa en un corto plazo” (p. 33)

Aspectos Políticos - Legales

Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones.

Según la Superintendencia de Compañías, (2006) considera:

Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el

nivel político. (p. 12)

Con respecto a las condiciones políticas son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

La manera como se hace la política y se manejan las instituciones es un factor determinante en el bienestar de las sociedades. Las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son una fuente constante de incertidumbre.

Aspectos económicos

El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional tal como lo señala (Superintendencia de Compañías, 2006):

La tasa de crecimiento de la economía: genera un aumento en el nivel de

empleo y en el gasto de los consumidores. El aumento de la demanda tiende a disminuir la rivalidad entre las empresas y a permitir la expansión de las operaciones.

Las tasas de interés: La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

El tipo de cambio: indica el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Las opiniones están divididas en cuanto al tipo de cambio. Aquellos agentes que realizan actividades de exportación desean un tipo de cambio alto ya que ellos mejoran sus márgenes de utilidad.

La inflación: distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías. Un país con tasas altas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y una disminución en la inversión como consecuencia de la incertidumbre que se genera. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimiento de la economía.

La inversión extranjera: debido a lo reducido de nuestra economía, el stock de capital nacional disponible para inversión es relativamente bajo. Ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para completar el stock que el país requiere para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversión e intereses extranjeros.(p. 15)

Aspectos sociales

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

Aspectos tecnológicos y ecológicos

Según la Superintendencia de Compañías (2006) destaca:

Condiciones tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones. (p. 15)

Microambiente

El microambiente son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Los componentes principales del microambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo.

Estos cuatro componentes del ambiente operativo definen el territorio en el que opera la organización. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Componente Clientes

“Un componente importante de las organizaciones son aquellas personas y grupos con ciertas características específicas, hacia los cuales la organización enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales” (Brown & Moberg, 2007)

Componente Proveedores

“Los proveedores son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios que son requeridos por la empresa para producir o para brindar un servicio a los clientes” (Brown & Moberg, 2007)

Componente Competencia

Virtualmente todas las organizaciones tienen competidores. Hasta las empresas estatales de servicio público, que son monopolios protegidos, enfrentan la competencia de firmas que ofrecen productos y servicios similares en el medio. Estas organizaciones pueden competir por clientes o por materias primas. (Brown & Moberg, 2007)

Etapas en el proceso de gerencia estratégica

En la categorización del proceso de gerencia estratégico (Jaramillo, 1992) señala:

- a. **Formulación de estrategias:** Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.
- b. **Ejecución de estrategias:** Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección

estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

- c. **Evaluación de estrategias:** Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales.

Los niveles del planeamiento

✓ ESTRATEGICO	—————▶	de dos a cinco años
✓ TACTICO	—————▶	de seis meses a dos años
✓ OPERATIVO	—————▶	de una semana a seis meses

El Plan Estratégico.- Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años. (Mintzberg, 1995)

El Plan Táctico.- El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo (con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más

pequeños y ejecutables. Si el plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo? (UDEMY, 2013)

Plan Operativo.- El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo. (Pinto, 2000)

Objetivos del plan estratégico.

Consiste en definir los objetivos estratégicos que se esperan y que la empresa busca lograr para cumplir su misión.

- ✓ Los objetivos son los ideales viables de la organización. Por eso es importante fijar un objetivo general de la empresa y formular objetivos específicos de las funciones, además proporcionan coherencia en la toma de decisiones; e indican las prioridades de la organización y son la base para la selección de estrategias

- ✓ Las metas son más específicas en relación al tiempo, y factibles de cuantificar; se logran a lo largo del horizonte del tiempo planificado; razón por la que las metas se cambian o modifican con más frecuencia que los objetivos

A decir de Mintzberg (1995), los objetivos deben ser:

- Susceptibles de ser medidos o evaluados
- Establecidos con un plazo para ser alcanzados
- Factibles (susceptibles de lograr)
- Comprensible y lo que es muy importante
- Los objetivos pueden ser a largo mediano y corto plazo

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

Análisis interno

“El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización” (Certo, 1996).

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Componente organizacional

Este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del recurso humano. (Leon, 2012)

Un miembro de la organización puede contribuir de manera más eficiente con su labor para la obtención de los objetivos, si conoce concretamente cuál es el trabajo que va a realizar, quiénes colaborarán con él, a quién está subordinado y qué miembros pertenecen a su área de trabajo.

Componente de comercialización

El componente de comercialización está relacionado con las técnicas de Marketing y Ventas que emplea la empresa para hacer llegar el producto al cliente. Dentro de este componente se estudian la mezcla de mercado, volumen de ventas obtenido y la participación de mercado.

$$\text{Rendimiento Sobre Capital Contable (RCC)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Componente de Recursos Humanos

La función administrativa de integración de personal también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir y despedir a los empleados. Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de la administración estratégica. (Luna, 2004)

El departamento de recursos humanos coordina las decisiones de personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

Componente de producción

La función de producción de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. El componente de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

Dirección organizativa

“La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”
(Dess G, 2003)

Análisis: El análisis en la Dirección Estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

Decisiones: Las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización; pero son de poca utilidad sino se las lleva a la acción.

Acciones: Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

Acciones: Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

Declaración de la misión

Drucker dice que formular la pregunta, “¿cuál es nuestro negocio?” es como preguntar, “¿cuál es nuestra misión?”. La declaración de la misión, una

declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. Para contestar la pregunta central, “¿cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente. (Fred R, 1997)

Declaración de la visión

La Declaración de la Visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. La visión describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro (es un horizonte de planificación). (Luna, 2004)

Describe cómo la organización ve que se van a desplegar los acontecimientos en 10 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

Valores corporativos

Los valores corporativos consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa.

“El propósito de la ética no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo Incorrecto, sino en suministrar herramientas a las personas para que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de sus decisiones” (Rodriguez, 2011).

Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. (Fred R, 1997)

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Así de acuerdo (Romero, 2014) señala:

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (p 64)

Formulación de estrategias

“Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente” (Pinto, 2000).

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Diagnóstico análisis estrategia FODA

La etapa de diagnóstico, consiste básicamente en identificar los puntos críticos y agruparlos en función de si son: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas o Debilidades. Para tal efecto se usa el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que se plasmará en matriz DAFO (Carrillo de Albornoz, 1965)

Su objetivo es concretar en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (a nivel interno), así como las amenazas y oportunidades del entorno (a nivel externo).

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso **de planeación estratégica**, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y

la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

Penetración de mercado

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta. (Gonzalez, 2009)

Matriz FODA

Ackff (1978), considera “la Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización” (p. 101).

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO.- Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA.- Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA.- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO.- Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos. (Kotler, 2006)

Definición

El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. El Cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa. (Kotler, 2006)

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

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios. (Pinto, 2000)

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El FODA se divide en: una interna y otra externa.

Interna.- tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

Externa.- mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

Objetivos del análisis de FODA

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades

Matriz de Alto Impacto

Es indispensable definir las estrategias a seguir para aprovechar todos los elementos que se identifica en el análisis FODA. Para esto se puede construir una matriz en que se relacionen los 4 grupos de factores.

Matriz de análisis de factores internos y externos

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS Enlista las fortalezas identificadas	DEBILIDADES Enlista las debilidades identificadas.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES Enlista las oportunidades identificadas.	F-O Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	D-O Estrategias para minimizar las Debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS Enlista las amenazas identificadas.	F-A Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.	D-A Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias que a continuación detallamos:

La estrategia **FO**. Se basa en el uso de fortalezas internas de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategias es el más recomendado, la organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia **FA**. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia **DA**. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar la amenazas, a través de acción de carácter defensivo, generalmente este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Estrategia **DO**. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus

debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Matriz de Programación

En el Plan Estratégico resume como alcanzo la organización actual a establecer los objetivos y metas que revelan donde se quiere llegar y desarrollar una serie de estrategias que explica cómo piensa alcanzar estos objetivos y metas.

El Plan Estratégico maneja una visión de largo plazo, este se lleva adelante mediante una serie de planes de acción de más corto plazo, también descrito como un plan operativo, plan anual o plan táctico. Un plan de acción o plan operativo bien desarrollado vincula el plan estratégico con la operativa de la organización. La matriz de programación describe que es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe completarse. Traduce las acciones estratégicas en un plan de implementación anual. (Aranda, 2000)

La matriz de programación vincula los objetivos estratégicos y las metas con su operativa diaria, describiendo operaciones, procesos y procedimientos necesarios estableciendo quienes serán los responsables de ejecutarlos y cuando deberán implementarse.

FORMATO DE LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECIFICO 1.1			
ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES

FUENTE: (Aranda A. , 2010)

ELABORADO POR: Nataly Romo

ACTIVIDADES.- Las actividades son acciones específicas que producirán servicios o productos para alcanzar los objetivos establecidos. Proveen la información más detallada de lo que tiene que ser implementado en el plan estratégico. (Macleod, León, & Esquivias, 2001)

RESPONSABLES.- Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando el plan estratégico es grupal, se puede dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

PRESUPUESTO.- De acuerdo a Aranda (2000) define:

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada

centro de responsabilidad de la institución. Es aquel en el que se presentan los propósitos y objetivos para los que se solicitan fondos, los costos de los programas presupuestos, para alcanzar los objetivos y los datos cuantitativos, que permiten medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa. (p. 59)

“El presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas” (Robbinbs, 2005)

Herramientas utilizadas en la planeación estratégica

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Rugman, 2000).

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la

empresa y su industria. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
5. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred R, 1997)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- 1) Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- 2) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
- 3) Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- 4) Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5) Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (Fred R, 1997)

Sea cual fuere la cantidad de factores que se Incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede Ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores clave que incluya la matriz EFI no Influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa” (Fred R, 1997)

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en el caso de una EFE. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna. (Fred R, 1997)

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones

Matriz FODA

La matriz de las amenazas - oportunidades - debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. (Kotler, 2006)

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir

que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Análisis PORTER de las cinco fuerzas



Según Burgwal, (1999) expresa:

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Por otra parte Rodríguez,(2005) considera:

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades.

Las cinco fuerzas de PORTER

Según Porter (1995), en su modelo, nos muestra:

(F1) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.

- Existencia de productos sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

(F2) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.

- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

(F3) AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.

- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

(F4) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz consta de cuatro cuadrantes en los que se indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cuál es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas que son la fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

- 1) Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- 2) Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- 3) Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- 4) Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

- 5) Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la Intersección del nuevo punto xy.
- 6) Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la Intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición, por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica o la diversificación horizontal resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar situado en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión,

liquidación y diversificación concéntrica. Por último, si el vector direccional se sitúa en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA indica que se deben seguir estrategias como la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal

ANÁLISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LABORATORIO AMERICANOS S.A.

Análisis Externo

Macro ambiente

Aspectos político - legales

Inestabilidad política y cartas constitucionales

Del análisis de la historia del Ecuador cabe deducir que la abundancia de constituciones refleja la Inestabilidad política que ha caracterizado al país, sobre todo en el siglo XIX. Luego de los gobiernos dictatoriales o de aquellos surgidos de las confrontaciones políticas, se daban confluencias que daba paso al inicio de un nuevo período democrático regido conforme a derecho.

La relación entre la inestabilidad política y el elevado número de constituciones se manifiesta, por ejemplo, en el hecho de que durante los veinte años en que estuvo vigente la Constitución aprobada en 1978 el Ecuador gozó de regímenes democráticos y de estabilidad política, lo que contrasta con la inestabilidad política y la sucesión de dictaduras civiles y militares de la década de 1970, durante la cual estuvieron parcialmente vigentes cartas constitucionales promulgadas en distintas épocas,

conforme lo declaraba cada gobierno de facto que se instauraba (Enciclopedia del Ecuador, 2003)

Crisis Política

El 19 de mayo de 1996 tuvo lugar la primera vuelta de las elecciones presidenciales convocadas para sustituir a Durán Ballén. El nuevo presidente, Abdalá Bucaram, elegido por una mayoría aplastante en la segunda vuelta -venció en 20 de las 22 provincias del país-, tomó posesión el 10 de agosto.

Bucaram, elegido fundamentalmente con el apoyo de las clases populares ecuatorianas y prometiendo incrementar el presupuesto nacional en lo que a gastos sociales se refiere, desarrolló sin embargo una política presupuestaria austera, que preveía grandes recortes a las subvenciones concedidas hasta ese momento en sectores clave de la economía nacional -electricidad, gas, gasolina y red telefónica. Todo ello, unido al gran número de excentricidades que cometía (era conocido como “el Loco”), provocó las movilizaciones y protestas que llevaron a que el Congreso Nacional aprobara en febrero de 1997 su destitución por “incapacidad mental”. En su lugar fue nombrado Fabián Alarcón, presidente del Congreso Nacional en ese momento. Tal resolución no fue aceptada por Bucaram, que la consideró un golpe de Estado. En medio de esa situación, la vicepresidenta del país, Rosalía Arteaga, agravó la crisis al autoproclamarse presidenta del Ecuador. El Ejército intervino forzando un acuerdo que pusiera fin a la situación de interinidad. Finalmente, y tras largas conversaciones y acuerdos pactados e incumplidos, el Congreso presionó a

Arteaga para retirarse y votó a favor del nombramiento de Alarcón como presidente interino.

La crisis quedó cerrada el 25 de mayo de 1997, cuando los ciudadanos ecuatorianos aprobaron en referéndum de forma mayoritaria (74%) la decisión tomada por el Congreso Nacional de cesar en el cargo a Bucaram y sustituirlo por su presidente Fabián Alarcón.

Con el objeto de terminar con la situación de caos reinante, en noviembre de 1997 se celebraron elecciones legislativas, caracterizadas por el elevado índice de abstención y la victoria de los socialcristianos de la Democracia Popular.

Tras abrirse el proceso de reforma y transición políticas encauzadas por Alarcón, entre los meses de mayo y julio de 1998 se llevaron a cabo elecciones presidenciales, en las que partían como favoritos Jamil Mahuad (candidato de la Democracia Popular) y Alvaro Noboa (por el Partido Roldosista Ecuatoriano). El primero de ellos, hasta ese momento alcalde de la ciudad de Quito, fue el vencedor en los comicios, al obtener el 51,27% de los votos, un 2,55% por encima de Noboa, que logró el 48,72%. La abstención rondó el 30 por ciento.

La Democracia Popular se convirtió, de ese modo, en la primera fuerza política ecuatoriana que lograba situar por segunda vez a uno de sus miembros en la presidencia de la República desde el retorno a la democracia en 1979.

Mahuad, que tomó posesión del cargo el 10 de agosto, tuvo que

enfrentarse a una grave situación de crisis económica, política y social. Sus proyectos de reforma y ajuste de la economía ecuatoriana se encontraron con el firme rechazo de gran parte de la ciudadanía y las fuerzas políticas y sindicales, contrarias a la liberalización y desregulación emprendidas por el nuevo presidente. Las tres huelgas generales convocadas, respectivamente, en octubre de 1998 y febrero y marzo de 1999, a las que habría que añadir los permanentes conflictos sectoriales que se sucedieron entre medias, provocaron varios muertos y representaron un duro revés para el mandatario, que optó por la militarización de buena parte de los sectores económicos del país.

La resolución definitiva del conflicto fronterizo con Perú en mayo de ese año permitió, en cierta medida, contrarrestar el creciente malestar social, si bien algunos sectores en el interior del país se opusieron al mismo, por estimar que era Ecuador quien más cedía. Debido a la profunda crisis económica que desde diciembre de 1999 había provocado una fuerte agitación social, Mahuad propuso al Banco Central del Ecuador que adoptara el dólar estadounidense como moneda oficial del país.

Dicha entidad bancaria aprobó el 11 de enero de 2000 esa medida. Nueve días después comenzaron a llegar a Quito miles de indígenas para exigir la dimisión de Mahuad y la disolución del Congreso Nacional y de la Corte Suprema de Justicia. El levantamiento, promovido por la Confederación de Nacionalidades Indígenas de Ecuador (CONAIE), asaltó el 21 de enero los edificios del Congreso, de la Corte Suprema y del Tribunal de Cuentas, al

tiempo que un grupo de militares se unía a la sublevación poco antes de que Mahuad huyera del palacio presidencial.

Tras la creación de una junta de salvación nacional, encabezada por el coronel Lucio Gutiérrez (que formó un triunvirato integrado por el presidente de la CONAIE, Antonio Vargas; el general, jefe del Ejército y ministro de Defensa interino, Carlos Mendoza; y el ex presidente de la Corte Suprema, Carlos Solórzano), la cúpula militar decidió nombrar presidente de la República al hasta entonces vicepresidente, el independiente Gustavo Noboa. Al día siguiente, el Congreso ratificó la designación aplicando el artículo constitucional en el que el presidente puede ser sustituido por su vicepresidente “por abandono del cargo”. Vargas se opuso a esa medida y amenazó con nuevas movilizaciones, y el coronel Gutiérrez fue detenido.

A finales de febrero, el Congreso aprobó la ley de dolarización, que comenzó a ser aplicada el 13 de marzo y culminó el 10 de septiembre de 2000 con la definitiva sustitución del sucre por el dólar estadounidense. Nuevas medidas económicas adoptadas por el gobierno de Noboa desde diciembre de ese mismo año provocaron un intenso movimiento de protestas de los indígenas. Miles de ellos se concentraron en la Universidad Politécnica Salesiana de Quito, y el 2 de febrero de 2001 fue decretado el estado de emergencia. Esta situación finalizó cinco días después, cuando Noboa y Vargas alcanzaron un acuerdo que contemplaba cierta reducción del precio del gas doméstico, la congelación del combustible y la revisión de la tarifa del transporte público. Asimismo, fue suspendido el estado de emergencia y se liberó a los indígenas detenidos.

El 20 de octubre de 2002 tuvo lugar una nueva cita con las urnas, de la cual habría de emanar el que sería presidente del país hasta 2007. La candidatura más votada fue la del ex coronel Lucio Gutiérrez, el cual, presentado por la alianza de la Sociedad Patriótica 21 de Enero (SP21) y el Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik-Nuevo País (MUPP- NP), y contando con el apoyo de diversas organizaciones indigenistas y de izquierda, recibió el 20,3% de los sufragios emitidos. Le siguió el empresario Alvaro Noboa, candidato del Partido Renovador Institucional Acción Nacional (PRIAN) que obtuvo el 17,4%. Ambos concurrirían a una segunda vuelta el 24 de noviembre, de la que quedaron excluidos los otros nueve aspirantes. En esa segunda ronda, Gutiérrez logró el 54,3% de los votos, convirtiéndose en presidente electo (su toma de posesión se produjo el 15 de enero de 2003).

La coalición gubernamental de izquierdas formada por Gutiérrez no duró mucho, ya que los diferentes puntos de vista en materia de política social y económica de sus Integrantes hicieron que, entre julio y agosto de 2003, abandonaran el ejecutivo el Movimiento Popular Democrático, y Pachakutik. Posteriormente, la inestabilidad política y la crisis social irían en aumento. La situación alcanzó una especial gravedad en abril de 2005, cuando la Corte Suprema de Justicia acordó anular los procesos por corrupción contra los ex presidentes Bucaram y Noboa, quienes pudieron así regresar a Ecuador. Tal circunstancia había estado precedida por una polémica actuación presidencial, en diciembre de 2004, renovando a buena parte de los magistrados de las más altas Instancias judiciales del país (entre ellas, la citada Corte Suprema); sobre Gutiérrez recayó entonces la sospecha generalizada de que tal disposición

habría estado dirigida a garantizarse la afinidad de los miembros de los principales tribunales y, gracias al fallo del más alto de ellos, exculpando a Bucaram y Noboa, el respaldo de los partidos de ambos, lo que le permitiría solventar el cada vez mayor aislamiento político en que se encontraba. La oposición convocó una huelga general y las calles no tardaron en convertirse en escenario de numerosas protestas y manifestaciones populares que exigían la renuncia presidencial. Finalmente, el día 20 de ese mes de abril de 2005, el Congreso destituyó "por abandono del cargo" a Gutiérrez, quien, ante la gravedad de la revuelta, se había tenido que refugiar en la embajada brasileña. La jefatura del Estado pasó entonces a ser desempeñada por el hasta entonces vicepresidente, Alfredo Palacio. (Encarta, 2006)

Alfredo Palacio González estuvo al frente de un Gobierno que los analistas calificaron como "frágil". La mejor muestra, sostienen, es el consecutivo cambio de colaboradores, que llegó a 402. Todo un récord en la historia de esta República, a la que prometió refundar con la reforma política, pero que no lo intentó porque "quedó atrapado en el juego de los mismos partidos políticos".

La estrategia de su administración ha sido tratar de llegar hasta el 15 de enero del 2007. Enfrentó más de 60 paros y, en su intento por superar esas crisis, adquirió compromisos con gobiernos seccionales que serán un gran problema para la próxima administración.

Lo más importante de esta gestión fue mantener la estabilidad en los indicadores macroeconómicos (crecimiento, inflación, desempleo, depósitos). Además, a nivel externo el riesgo país se mantuvo estable. Los indicadores de pobreza también tuvieron una tendencia a bajar e inició conversaciones para Tratados de Libre Comercio con Chile, Canadá y México.

En el ámbito energético el país no creció. No hubo inversiones hidroeléctricas y "el problema siguió siendo el mismo: seguimos dependiendo de que suba el nivel de agua en Paute o que nos vendan los vecinos (Colombia o Perú)".

Todo es consecuencia de la ausencia de una planificación de los 20 meses de gobierno, tanto de manera general como también sectorial, en la que Palacio promovió los consecutivos cambios de colaboradores. Esto fue debilitando al régimen, que nació en un periodo de profunda crisis política.

A modo de evaluación del gobierno de Alfredo Palacio, tras varios meses de gestión, se encontró con un alto grado de inestabilidad, conflictividad social, ineficiencia administrativa y confrontación política grave. Tan crítica fue la situación que la frase que puede determinarse, luego de este tiempo del régimen, sería lapidaria por parte de la opinión pública bajo el término: "Ecuador es un caos".

402 CAMBIOS de funcionarios se efectuaron en 20 meses del gobierno de Alfredo Palacio, lo cual se convirtió en un récord histórico. Los otros no habían cambiado más de 200.

22 INSTITUCIONES entre ministerios, secretarías, telecomunicaciones, aduanas y petróleo han sido manejadas por 96 funcionarios, y duraron menos de 4 meses en el cargo.

7 DÍAS estuvo en el Ministerio de Comercio Exterior Roberto Illingworth, y rompió un récord. En ese tiempo viajó a Ginebra y dialogó con la OMC.

3 MINISTROS son los únicos que no han sido removidos. Se trató de Pablo Rizzo, de Agricultura; Ana Albán, de Ambiente; y María Isabel Salvador, de Turismo. (CEDATOS, 2015)

En noviembre de 2006 Rafael Correa arrasó en las presidenciales y el 15 de abril obtuvo más del 80% del respaldo de los ciudadanos para poner en marcha una nueva Constitución que reforme de cuajo el modelo político y económico ecuatoriano.

Durante su gestión, el Presidente ha confrontado a los partidos de oposición (Prian, SP, PSC y UDC), a sectores empresariales y bancarios, a las llamadas 'fuerzas vivas' de Guayaquil con su alcalde socialcristiano Jaime Nebot a la cabeza y a los medios de comunicación social. Los tachó de "mafias", "corruptos" y hasta "cadáveres insepultos".

Apenas un día después de asumir el mando convocó a la consulta popular para la Asamblea, lo que costó el puesto a 57 diputados de la oposición, que fueron sepultados, políticamente, 90 días después, cuando el

“Sí” ganó en las urnas con el 82% de la votación total. Claro que el Tribunal Constitucional los revivió, pero ya muy golpeados.

En la primera semana, el presidente Rafael Correa ya duplicó el Bono de Desarrollo Humano de \$15 a \$30, y el Bono de la Vivienda, que pasó de \$1800 a \$3600.

Por esos mismos días descabezó a la cúpula de la Policía, que se negó a poner la renuncia solicitada por el ministro de Gobierno. Entonces hizo una maniobra maestra: ascendió a tres generales y los reemplazó en cuestión de horas hasta que le tocó el turno a Bolívar Cisneros, actual comandante de la institución.

Para liberar recursos de los fondos de ahorro y contingencia del Estado y evitar los procesos de contratación pública, el Presidente firmó decretos de emergencia para ocho sectores, así: emergencia energética para importar combustible para la operación normal de las centrales termoeléctricas del país; emergencia por la erupción del Tungurahua; emergencia a favor de los emigrantes perjudicados por Air Madrid; emergencia vial en la red primaria y secundaria en todo el territorio nacional; emergencia Agropecuaria para afrontar los problemas de la sequía; emergencia Sanitaria para atender la red de servicios del Ministerio de Salud Pública en el país; emergencia Educativa para atender las construcciones, reparaciones y adecuaciones de infraestructura escolar. Y por último, emergencia en Galápagos, que declara en riesgo la conservación y el manejo ambiental del ecosistema de las islas.

La consulta popular, el Bono de la Vivienda y el de Desarrollo se concretaron. Inclinado a la confrontación, se ha abierto varios frentes y ha creado resentimientos. Rafael Correa es un enigma en el exterior.

Los primeros 100 días del Gobierno del presidente Rafael Correa están marcados por el cumplimiento de sus ofertas de campaña, y por haber, prácticamente, arrinconado a la oposición (Salas, 2016)

La estrategia de Correa es hacer rápidamente las cosas para tener un efecto inmediato. Y en la práctica lo consiguió, pues la actitud del mandatario impactó en las masas que a los 100 días de mandato le han dado el mayor respaldo recibido por presidente alguno desde el retorno a la democracia.

El presidente ha logrado borrar las antiguas diferencias geográficas y culturales de Ecuador, para dividir el país entre pobres y ricos, logrando el fuerte apoyo popular de los menos favorecidos, que son mayoría en el Estado andino. Nadie defiende a los partidos tradicionales ni reniega de la necesidad de un “cambio”. Lo que preocupa de Correa es que su carácter y su ego lo conduzcan al autoritarismo, y que acabe por convertirse en lo que más detesta.

En materia económica, el Plan del Gobierno se sostiene básicamente en las inversiones en materia energética. En cuanto a electricidad, prevé invertir \$2400 millones y en el área hidrocarburífera casi \$2800 millones. Eso, junto a una reducción del pago de la deuda y la dinamización del sector productivo (disminución del IVA y mayores créditos para la

microempresa), le permite proyectar un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4,4% para 2007, y un desempleo del 8,9%. (Presidencia del Ecuador, 2015)

Por otro lado, el mandatario ha enfocado su atención hacia la transparentación del costo del crédito otorgado por el sistema financiero, mediante las tasas de interés que serían segmentadas y sectorizadas, al igual que reducir las comisiones que cobra la banca privada e impulsar la repatriación de las Inversiones bancadas del exterior.

Han sido 100 días vertiginosos en el que Ecuador no tiene un gobierno timorato para arreglar sus discrepancias con el Banco Mundial, que le negó un crédito cuando Rafael Correa era ministro de Economía.

Entidades a las que se encuentra afiliada Laboratorio Americanos S.A

La Asociación Ecuatoriana de Plásticos, ASEPLAS, es una entidad gremial con personería jurídica, de carácter nacional y con sede en la ciudad de Guayaquil. Fue fundada en 1981 y en la actualidad agrupa a 56 empresas dedicadas a la industrialización e intermediación comercial de productos plásticos en el Ecuador.

Su sede se encuentra ubicada en el Campus Prosperina de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, conforme a un acuerdo de colaboración mutua con esta universidad. En las instalaciones se cuenta

además con un moderno Laboratorio de Pruebas de Materiales Plásticos, al servicio de los socios y empresas del sector.

Entre los objetivos fundamentales de ASEPLAS están:

- Fomentar los vínculos entre los asociados mediante la organización de reuniones bimensuales.
- Crear programas de capacitación destinados a la aplicación de sistemas para mejorar los procesos industriales plásticos.
- Editar un Noticiero semestral con informaciones de interés para los socios y mantener una página WEB en el Internet y la defensa organizada en todos los campos de los intereses del sector.

Además esta asociación se encuentra afiliada a ALIPLAST, la Asociación Latinoamericana de la Industria Plástica, que tiene su sede en la Cámara Argentina de la Industria Plástica en Buenos Aires-Argentina. (Aseplas, 2010)

Entre los principales objetivos de ALIPLAST están el esfuerzo conjunto de sus asociados para el desarrollo regional del sector, el intercambio tecnológico entre los países miembros, el análisis y la presentación de propuestas conjuntas a las autoridades de las respectivas naciones, referentes al comercio regional de productos plásticos.

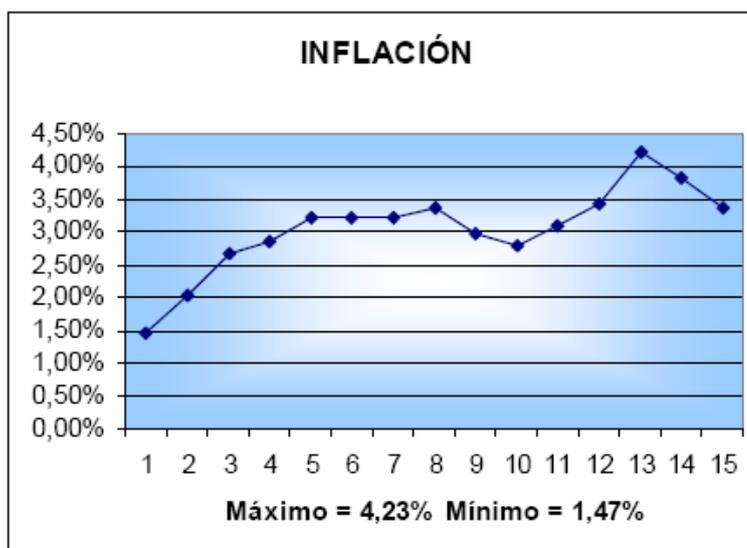
La Asociación Latinoamericana de la Industria del Plástico está conformada por las asociaciones nacionales de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. (Plasticos, 2013)

Aspectos económicos

Desde la primera mitad de la década de 1980, la economía del Ecuador - al igual que sucedió con las de varios estados latinoamericanos- registró cambios fundamentales en su estructura productiva, resultado tanto de las políticas de estabilización adoptadas y de un conjunto de choques externos como de los esquemas de ajuste estructural que se aplicaron. Inevitablemente, la sucesión de políticas coyunturales ha terminado por redefinir la orientación de la economía ecuatoriana en el largo plazo y la forma en que ésta se inserta en la economía mundial.

En el presente estudio el componente económico es de vital importancia, ya que las condiciones existentes en el entorno en que gira la empresa presentan cambios que afectan a la organización de manera considerable.

Gráfico 1. Índice de inflación



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Tabla 2. Índice de inflación

No.	FECHA	VALOR
1	Marzo-31- 2012	1.47 %
2	Febrero-28-2013	2.03 %
3	Enero-31-2013	2.68 %
4	Diciembre-31-2012	2.87 %
5	Noviembre-30-2012	3.21 %
6	Octubre-31-2012	3.21 %
7	Septiembre-30-2012	3.21 %
8	Agosto-31-2012	3.36 %
9	Julio-31-2012	2.99 %
10	Junio-30-2012	2.80 %
11	Mayo-31-2012	3.11 %
12	Abril-30-2012	3.43 %
13	Marzo-31-2012	4.23 %
14	Febrero-28-2012	3.82 %
15	Enero-31-2012	3.37 %

Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Inflación

La Inflación se define como el aumento generalizado del nivel de precios. Una de las causas de la Inflación es el exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, lo que desencadena un alza general de precios.

Un análisis del promedio anual de inflación en la etapa democrática entre los años 1981 a 2007, revela que los distintos gobiernos que se han sucedido en este periodo obtuvieron diferentes resultados en el control de la inflación.

Es así que Hurtado arranca con un índice de Inflación del 12%, pero en su periodo se eleva al 30%. Febres Cordero logra bajar un punto el promedio inflacionario durante su mandato a 29%, pero su sucesor Rodrigo Borja lo eleva a 59%. Duran Bailón consigue un promedio de 32% que Bucaram en el gobierno siguiente baja al 26%. Pero Mahuad, entre los años 98 al 2000 se

encarga de elevar la inflación al 50% de promedio anual. Noboa que le sucede en el cargo no logra bajar sino un punto el promedio de la inflación.

Lo destacado del periodo de análisis ocurre con Lucio Gutiérrez, entre el 2003 y el 2005, que logra una reducción del promedio anual de inflación al 3.5% y su reemplazo en el poder el Dr. Alfredo Palacio, alcanza un 3.1%. Con la posesión del Econ. Rafael Correa en el 2007 la Inflación alcanza al 31 de enero (tabla 3.1.) un porcentaje de 2.68 y continua su tendencia a la baja obteniéndose un resultado de 2.03% a finales de febrero y el último dato registra una disminución del porcentaje Inflacionario al 31 de marzo con 1.47%.

Si bien es cierto que la inflación continúa con tendencia a disminuir mes a mes, la inflación en el sector de alquiler, agua, gas y otros alcanzó el 6,15%, mientras que existió una deflación de 8,7% en el sector de vestido y calzado.

Esta es una pequeña muestra de lo que realmente sucede en la economía: Incrementos de precios en ciertos productos y reducciones en otros; por lo tanto, en muchas ocasiones miramos con asombro que la Inflación cada vez es menor, cuando sentimos que, en realidad, los precios que debemos pagar son cada vez mayores.

Para marzo del año 2007 la canasta vital se ubicó en S 317.19, mientras que el salario unificado es de \$ 160. La Inflación ha provocado permanentes alzas de los precios donde los salarios no guardan correspondencia con los costos de la canasta básica.

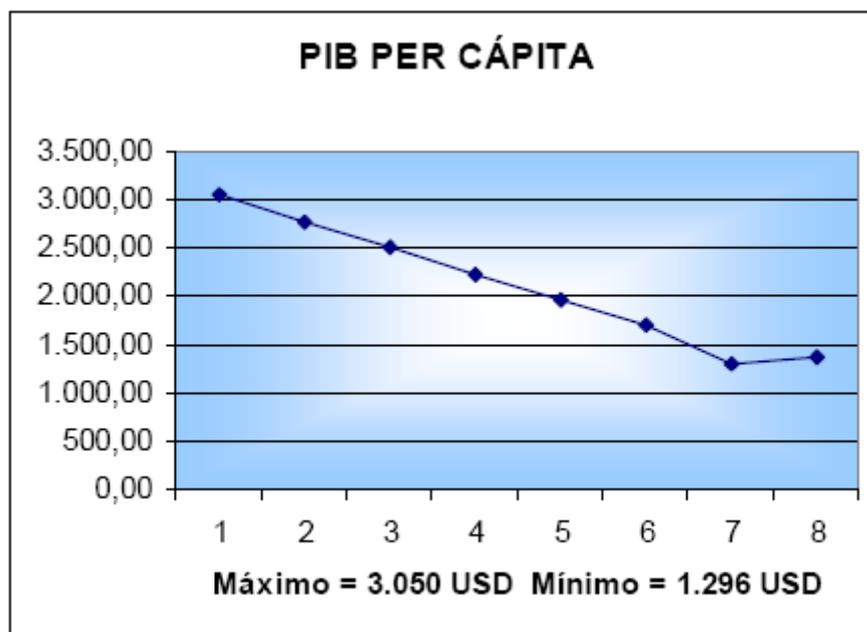
Gráfico 2. Inflación por Año



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Gráfico 3. PIB per cápita



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

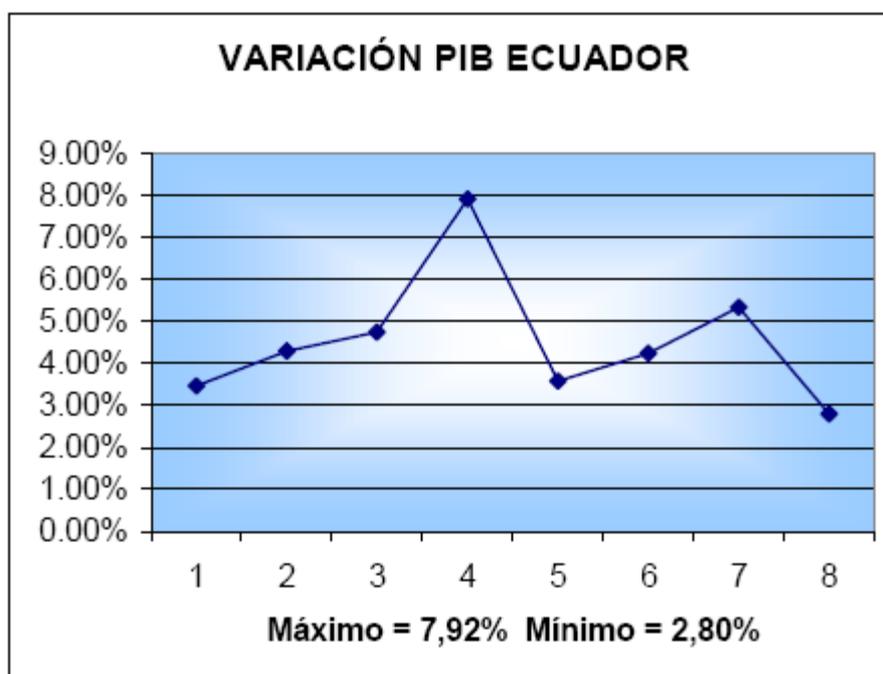
Tabla 3. PIB per cápita

No.	FECHA	VALOR
1	Enero-31-2012	3.050 USD
2	Enero-31-2010	2.761 USD
3	Enero-31-2010	2.505 USD
4	Enero-31-2011	2.230 USD
5	Enero-31-2012	1.967 USD
6	Enero-31-2013	1.703 USD
7	Enero-31-2010	1.296 USD
8	Enero-31-2009	1.376 USD

Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Gráfico 4. PIB Ecuador



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Tabla 4. Variación del PIB

No.	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
1	Enero-01-2010	3.47 %	Enero-31-2007	43936.00 millones de USD
2	Enero-01-2014	4.30 %	Enero-31-2006	40892.00 millones de USD
3	Enero-01-2011	4.74 %	Enero-31-2005	36489.00 millones de USD
4	Enero-01-2010	7.92 %	Enero-31-2004	32636.00 millones de USD
5	Enero-01-2010	3.58 %	Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
6	Enero-01-2011	4.25 %	Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
7	Enero-01-2013	5.34 %	Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
8	Enero-01-2014	2.80 %	Enero-31-2000	15934.00 millones de USD

Fuente Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Nataly Romo

Producto Interno Bruto

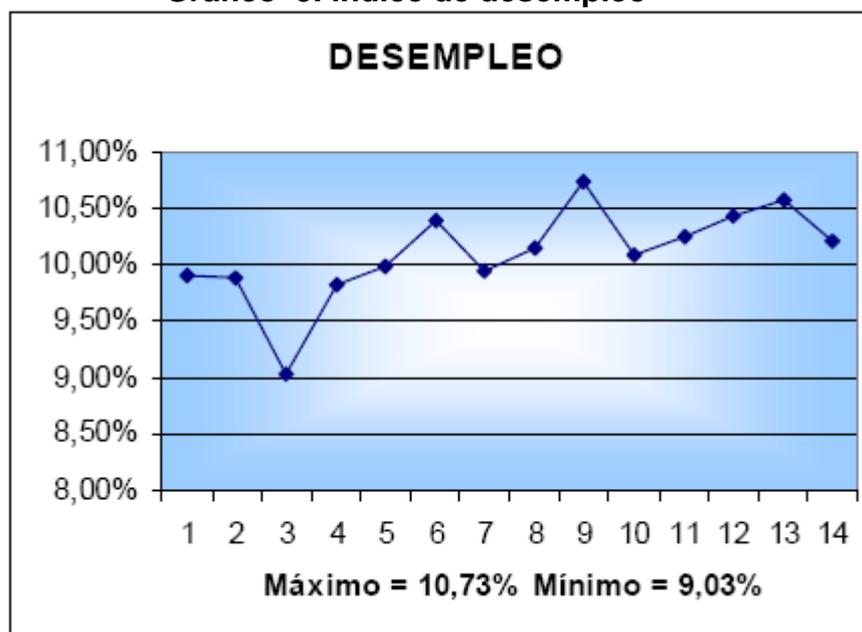
En el año 2005 el PIB fue de 36.489 millones de dólares y en el 2006 llegó a 40.892 millones, según el Banco Central del Ecuador. En el 2005 (tabla 3.3.) el crecimiento fue de 4,74% y en el 2006 se registró el 4.30%, lo cual muestra una disminución del porcentaje del PIB y al momento el dato estimado para este año no es mejor que en años anteriores, siendo un 3,47%.

Si se analiza el comportamiento del PIB per cápita en valores constantes del año 2000, se observa un continuo crecimiento (gráfico 3.3.), ubicándose en el año 2006 en 3.050 dólares.

El PIB no petrolero durante el 2007 crecería en 3.7%, mientras el PIB petrolero lo haría en -0.1%, estos resultados implican que la dependencia del crecimiento económico del Ecuador respecto del sector petrolero se va reduciendo; y, en su lugar se estaría consolidando el crecimiento del aparato

productivo Industrial y de servicios. Cabe destacar, que si bien este crecimiento guarda coherencia con las importaciones de bienes de capital y de materias primas, significa también que habría un crecimiento sostenido basado en la inversión tanto pública como privada.

Gráfico 5. Índice de desempleo



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Tabla 5. Índice de desempleo

No.	FECHA	VALOR
1	Febrero-28-2013	9.90 %
2	Enero-31-2012	9.89 %
3	Diciembre-31-2012	9.03 %
4	Noviembre-30-2012	9.82 %
5	Octubre-31-2012	9.98 %
6	Septiembre-30-2012	10.40 %
7	Agosto-31-2012	9.94 %
8	Julio-31-2012	10.15 %
9	Junio-30-2012	10.73 %
10	Mayo-31-2012	10.09 %
11	Abril-30-2012	10.25 %
12	Marzo-31-2011	10.43 %
13	Febrero-28-2013	10.58 %
14	Enero-31-2012	10.21 %

Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Desempleo

El índice de desempleo de una economía mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación.

Dentro de este Indicador, los técnicos miden otra variable relacionada, a la que se llama subempleo, o la proporción de personas de la Población Económicamente Activa (PEA) cuyas condiciones de trabajo son precarias.

La situación para el país ha sido difícil, ya que desde el año 2000 al 2003 se han experimentado incrementos y disminuciones de la tasa de desocupación alcanzando en el primero el 9% (tabla 3.5.); hasta llegar al 2003 registrando el 11.50%. A partir del año 2004 en adelante se ha notado una disminución leve registrando en el 2005 un porcentaje de 7.90 de desempleo total; y a febrero del 2007 un valor de 9.90%

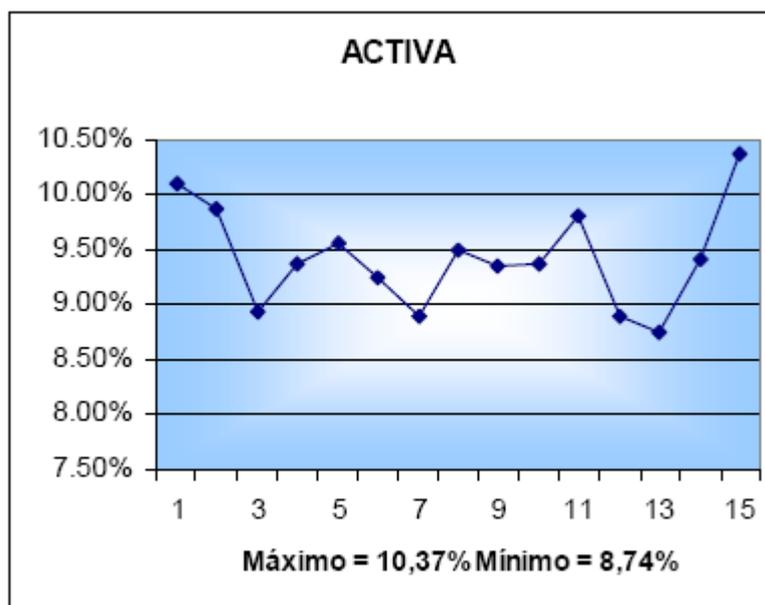
El desempleo ha disminuido en los últimos años, pero no es precisamente porque se están creando puestos de trabajo, sino por la migración la cual está provocando la fuga de mano de obra tanto calificada como no calificada.

Tabla 6. Evolución del desempleo en el Ecuador 2000-2005

CONDICION	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Desocupación Total	9,00%	10,90%	9,20%	11,50%	8,60%	7,90%
Desempleo Abierto	5,90%	5,90%	5,50%	7,70%	5,80%	5,30%
Desempleo Oculto	3,10%	5,00%	3,70%	3,80%	2,80%	2,60%

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

ELABORACIÓN: INEC

Gráfico 6. Tasa Activa

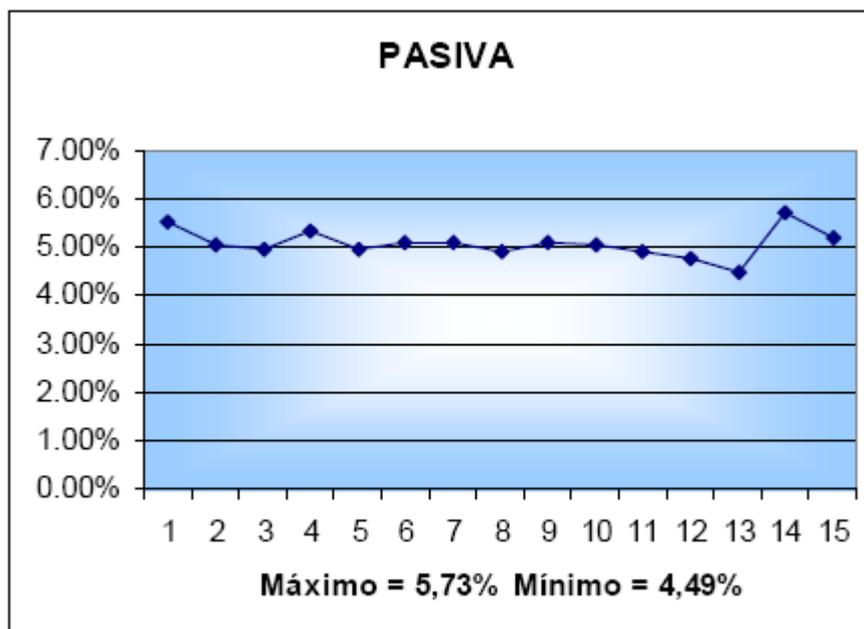
Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Tabla 7. Tasa Activa

No.	FECHA	VALOR
1	Abril-15-2013	10.11 %
2	Abril-08-2013	9.88 %
3	Abril-01-2013	8.93 %
4	Marzo-25-2013	9.38 %
5	Marzo-18-2013	9.56 %
6	Marzo-11-2013	9.26 %
7	Marzo-04-2013	8.90 %
8	Febrero-25-2013	9.51 %
9	Febrero-18-2013	9.35 %
10	Febrero-11-2013	9.37 %
11	Febrero-04-2013	9.82 %
12	Enero-28-2013	8.90 %
13	Enero-21-2013	8.74 %
14	Enero-14-2013	9.42 %
15	Enero-07-2013	10.37 %

Gráfico 7. Tasa Pasiva



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Tabla 8. Tasa Pasiva

No.	FECHA	VALOR
1	Abril-15-2013	5.54 %
2	Abril-08-2013	5.04 %
3	Abril-01-2013	4.98 %
4	Marzo-25-2013	5.33 %
5	Marzo-18-2013	4.96 %
6	Marzo-11-2013	5.13 %
7	Marzo-04-2013	5.09 %
8	Febrero-25-2013	4.93 %
9	Febrero-18-2013	5.13 %
10	Febrero-11-2013	5.07 %
11	Febrero-04-2013	4.91 %
12	Enero-28-2013	4.79 %
13	Enero-21-2013	4.49 %
14	Enero-14-2013	5.73 %
15	Enero-07-2013	5.19 %

Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Tasas de interés

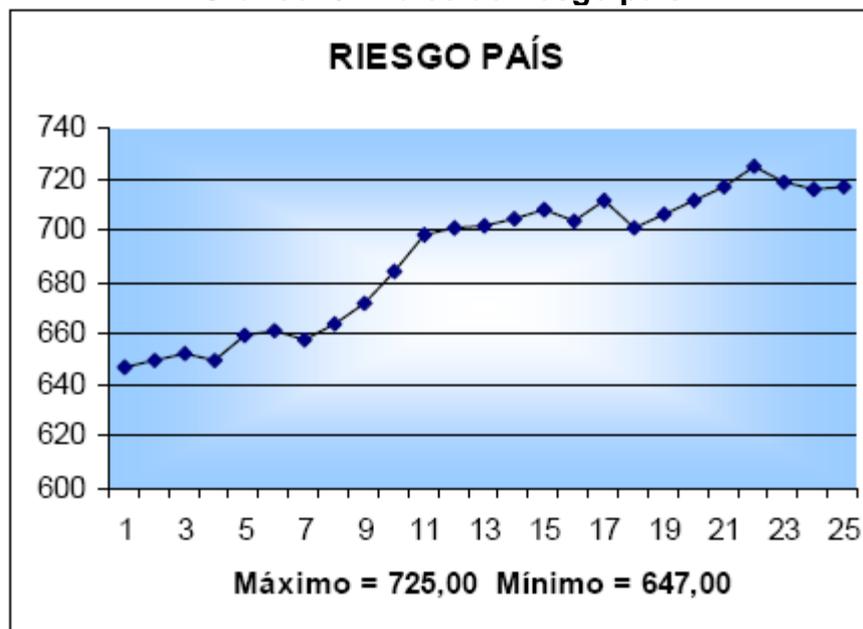
Por un lado representan el costo en que una empresa Incorre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito. Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.

La tasa activa muestra durante el mes de abril un incremento con respecto a los tres meses| anteriores colocándose en un 10.11% (tabla 3.6.), lo mismo sucede con la tasa pasiva que se ubica en un 5.54% (tabla 3.7.) en el mes de abril, habiendo un mínimo Incremento cada mes.

Con estas tasas no es posible promover la competitividad del sector productivo, ya que los créditos son el motor de este sector y con esos porcentajes es Imposible competir en un entorno global.

Es urgente que los bancos que cobran tasas excesivas revisen su esquema de cobros y promuevan su autodepuración, eliminando procesos improductivos a fin de que no sea el prestatario quien absorba los costos de esos procesos que no Incorporan valor. Es labor también de la Superintendencia de Bancos regular los cobros excesivos para transparentar el sistema financiero y promover la competitividad en la economía local.

Gráfico 8. Índice de riesgo país



Fuente Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Nataly Romo

Tabla 9. Índice de riesgo país

No.	FECHA	VALOR
1	Abril-04-2013	647.00
2	Abril-03-2013	650.00
3	Abril-02-2013	652.00
4	Marzo-30-2013	650.00
5	Marzo-29-2013	659.00
6	Marzo-28-2013	661.00
7	Marzo-27-2013	658.00
8	Marzo-26-2013	664.00
9	Marzo-23-2013	672.00
10	Marzo-22-2013	684.00
11	Marzo-21-2013	698.00
12	Marzo-20-2013	701.00
13	Marzo-19-2013	702.00
14	Marzo-16-2013	705.00
15	Marzo-15-2013	708.00
16	Marzo-14-2013	704.00
17	Marzo-13-2013	712.00
18	Marzo-12-2013	701.00
19	Marzo-09-2013	706.00
20	Marzo-08-2013	712.00
21	Marzo-07-2013	717.00
22	Marzo-06-2013	725.00
23	Marzo-05-2013	719.00
24	Marzo-02-2013	716.00
25	Marzo-01-2013	717.00

Riesgo país

El riesgo País es un índice de bonos de mercados emergentes, que refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. El Riesgo País se lo expresa como un margen de rentabilidad en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Medido en puntos básicos el Riesgo País ha tenido variaciones en los últimos siete años, a través de distintos Gobiernos que han ejercido el poder en el Ecuador. Mientras menor es el Riesgo País, mejoran las condiciones de inversión extranjera en Ecuador, proyectando una Imagen económica más estable ante el mundo.

En julio del 2000 el riesgo país era de 4217 puntos (gráfico 3.9.) cayendo en los siguientes seis meses a 3926. En diciembre del 2001 el RP muestra un descenso a 1303 puntos, continuando la baja a fines del 2002 a 1262 puntos, para descender aún más, en diciembre del 2003, a 779 puntos.

En el 2006 el riesgo país había superado los 700 puntos durante la campaña electoral, a raíz del repunte de Rafael Correa en las encuestas, pero después del triunfo de Alianza País descendió a los 500 puntos.

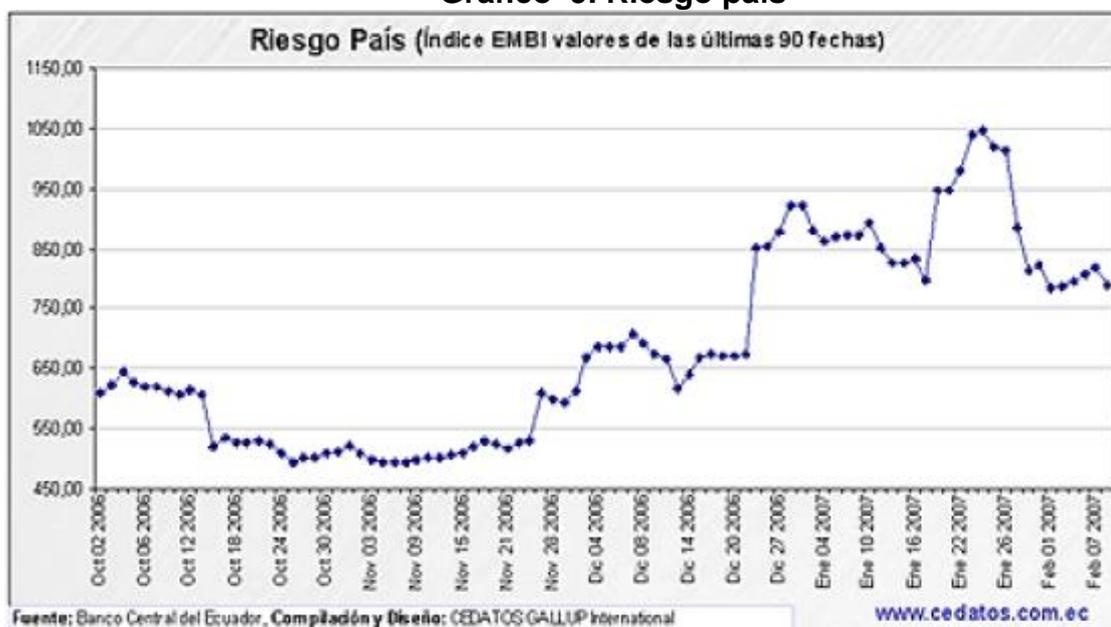
Una nueva escalada se dio en diciembre, lo que coincidió con los anuncios del Gobierno de que existen atrasos fiscales, este nerviosismo en los mercados externos obedece al inminente cambio de gobierno, y al propósito

manifestado por la próxima administración de declarar una moratoria de la deuda externa si es que la situación económica del país lo exigiera.

En los meses de marzo y abril del 2007 se pueden observar incrementos y disminuciones del riesgo país sin que éstas resulten significativas por diversos factores que influyeron como la confrontación que hizo Correa a los medios de comunicación para que cambien su posición, la continua confrontación con los partidos de la oposición y la destitución de los 57 diputados.

Las variaciones presentadas del riesgo país reflejan el veredicto de los participantes del mercado sobre la capacidad fiscal y la voluntad de las autoridades de cumplir con sus obligaciones externas.

Gráfico 9. Riesgo país



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Nataly Romo

Aspectos socio – culturales

Lenguas y religión

El idioma oficial del Ecuador es el castellano, aunque la población Indígena habla otras lenguas aborígenes, principalmente el quechua o quichua, Idioma de los Incas.

La religión predominante es la católica, pero muchos pueblos aún conservan sus creencias centenarias, que rinden culto a la tierra, a los nevados o al sol y algo menos del 1% practica el protestantismo. (Encarta, 2006)

Educación

Para el Ecuador la educación sigue siendo la mayor esperanza de desarrollo, es el medio por el cual un país forma y prepara a sus hombres y mujeres para construir y consolidar la democracia y buscar la realización Individual.

Sin embargo, a lo largo de muchos años las políticas educativas que han adoptado los distintos gobiernos no han tomado en cuenta esta realidad, más bien han adoptado un sistema escolar homogéneo y severo, desconociendo las diferentes particularidades que cada grupo humano tiene.

En la actualidad se reconoce la Importancia de la educación para promover el bienestar y reducir las desigualdades sociales. La educación es importante porque impacta en todos los ámbitos de la vida, en la productividad laboral, en la participación y la ciudadanía en general en el mejoramiento de la calidad de vida. (Vasquez, 2005)

Cultura

Ecuador es una nación multétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 12,6 millones de habitantes. De ella, más de cinco millones y medio viven en la Sierra. En la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio.

En la Amazonia hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil. En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. Los pueblos Quichua del Oriente: Huaoranis, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwilar y Záparo, están en la Amazonia. Los Tagaeri, parientes de los Huaoranis, conforman otro pueblo de la zona pero declarado como "Intangible" por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejados de la civilización.

En la Sierra, en los Andes y en el Austro, están los Quichuas de la Sierra con pueblos como Cañaris y Saraguros. En la parte norte se encuentra la comunidad de los AWA. En la Costa del Pacífico están los Chachis,

Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas. (Vive Ecuador, 2013)

Las provincias con mayor cantidad de inmigrantes son Pichincha y Guayas. Igualmente, la migración hacia el extranjero es un fenómeno que se ha acrecentado en los últimos años, debido a la crisis económica. Naciones como Estados Unidos, España e Italia, albergan hoy importantes comunidades de ecuatorianos.

Aspectos tecnológicos y ecológicos

Tecnológico

La tecnología abre unas puertas y cierra otras. Crea oportunidades y desafíos. Los que se quedan en el pasado pierden espacio, mientras los que abren su mente encuentran nuevos senderos. De ahí que los países deban establecer incentivos apropiados para desarrollarla.

En el sector productivo de la elaboración de plásticos hay una constante transferencia de nuevas tecnologías e innovación de procesos lo que desemboca en un valor agregado a los productos.

La tecnología es (casi) todo en el desarrollo económico, porque es la clave de los avances en productividad (productividad = hacer mejor las cosas = utilizar mejor los recursos = producir más y mejor con menos recursos), que es a su vez el elemento básico de la riqueza.

La tecnología involucra por lo menos dos aspectos: por un lado la construcción de nuevas máquinas y equipos, y por otro lado, el mejoramiento en procesos organizativos. Entendida de esa manera es la clave de los avances en productividad.

La tecnología abre unas puertas y cierra otras. Crea oportunidades y desafíos. Los que se quedan en el mundo del pasado pierden espacio, mientras los que abren su mente encuentran nuevos senderos.⁵²

Ecológico

Salud y Riesgos para el Entorno

Dado que los plásticos son relativamente inertes, los productos terminados no representan ningún peligro para el fabricante o el usuario. Sin embargo, se ha demostrado que algunos monómeros utilizados en la fabricación de plásticos producen cáncer. De igual forma, el benceno, una materia prima en la fabricación del nailon, es un carcinógeno. Los problemas de la industria del plástico son similares a los de la Industria química en general. (Sánchez, 2014)

La mayoría de los plásticos sintéticos no pueden ser degradados por el entorno. Al contrario que la madera, el papel, las fibras naturales o incluso el metal y el vidrio, no se oxidan ni se descomponen con el tiempo. Se han desarrollado algunos plásticos degradables, pero ninguno ha demostrado ser

válido para las condiciones requeridas en la mayoría de los vertederos de basuras.

En definitiva, la eliminación de los plásticos representa un problema medioambiental. El método más práctico para solucionar este problema es el reciclaje, que se utiliza, por ejemplo, con las botellas de bebidas gaseosas fabricadas con tereftalato de polietileno. En este caso, el reciclaje es un proceso bastante sencillo.

Se están desarrollando soluciones más complejas para el tratamiento de los plásticos mezclados de la basura, que constituyen una parte muy visible, si bien relativamente pequeña, de los residuos sólidos. (Encarta, 2006)

Micro ambiente

Componente clientes

Dado que la filosofía de Laboratorio Americanos S.A. es brindar productos de alta calidad y una atención especializada a cada cliente, independientemente de su tamaño o del producto solicitado, la empresa cuenta con la experiencia y visión global de uno de los socios y gerentes, quien supervisa y coordina directamente al equipo de trabajo.

La empresa otorga un crédito de 30 a 60 días a sus clientes dependiendo del monto de la cartera a cubrir, sin embargo estos plazos en la mayoría de

casos no se cumple por parte de los clientes, lo cual genera a la empresa una cartera vencida considerable.

Como se puede observar en la tabla americanos a pesar de no contar con una extensa lista de clientes, los que tiene han demostrado su fidelidad a través de varios años, resaltando sobre todo el buen trato y la calidad de los productos.

Entre sus principales clientes tenemos:

Tabla 10. Principales clientes

Nro	Cliente
1.	Lubricadora Iñiguez
2.	La casa del Perno
3.	Gasolinera Jaramillo
4.	Gasolinera La Llave
5.	Lavadora Calva & Calva
6.	Gasolinera Calva
7.	La casa del aceite
8.	Lubricantes del Sur
9.	Laboratorio Aguirre
10.	Laboratorio MEDILAB

Fuente Laboratorio Americanos

Elaborado por: Nataly Romo

Componente competencia

Los países no compiten, son las empresas las que lo hacen. De ahí que los sistemas industriales y sus actores principales (productores, compradores, subcontratistas, etc.) sean el foco principal del marco analítico de este Informe.

Análisis de la Competencia en Base a las Fuerzas de Porter

En la Industria, ser competitivo supone Incrementar la presencia industrial en mercados domésticos e Internacionales, y transformar las estructuras productivas hacia sectores y actividades de mayor valor agregado y contenido tecnológico. Estas mejoras son el resultado de adoptar la Innovación y el aprendizaje como la estrategia para competir.

La rivalidad entre las empresas que compiten

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la fabricación de envases de plástico es alto, debido a que en el Ecuador se encuentran 94 empresas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son sus competidores directos. De este total, 20 pertenecen a la provincia de Pichincha, sitio en el que se encuentra ubicada Laboratorio Americanos S.A.

El éxito Industrial requiere de empresas que sean capaces de crear competencias tecnológicas en productos y procesos. Esto, sin embargo, es costoso y arriesgado, sobre todo en países en desarrollo, como el Ecuador,

donde las fallas de mercado son más críticas y el marco Institucional mucho más débil.

La entrada potencial de competidores nuevos

El desempeño económico y tecnológico de los actores locales también depende de la dinámica de las Industrias en las que operan. La demanda, las tendencias de crecimiento, la organización de la cadena de valor y sus niveles tecnológicos son otros factores determinantes para la competitividad.

Así en la rama industrial de la fabricación de envases plásticos los procesos productivos son simples, por tanto no existen mayores barreras de entrada para los competidores nuevos.

La principal traba que se presenta en este negocio es la falta de acceso a las materias primas, ya que éstas son en su mayoría Importadas y representan elevados costos para las empresas dedicadas a esta actividad, pero pese a este Impedimento la entrada de nuevos competidores se ha Incrementado en los últimos años, siendo personas naturales sobre todo las que han incursionado en este campo.

El desarrollo potencial de productos sustitutos

La producción es flexible y se adapta a la demanda de otros sectores relacionados. Responde a la demanda de productos para el hogar, así como a la demanda del sector de la construcción; su producción en envases y

productos para empaque vuelve atractiva la competencia con otros sectores industriales tales como la producción de vidrio, papel y cartón.

Sin embargo, en la actualidad la industria del plástico ha logrado posicionarse de manera notable, incrementando su participación en el mercado, ya que los artículos plásticos han tenido gran aceptación por el público en general.

El poder de negociación de los proveedores

La industria del plástico se caracteriza por proveer a distintos sectores al aportar empaques y productos de consumo masivo o industrial, por este motivo, al crecer la economía, las empresas fabricantes de plásticos tienen un comportamiento similar. En este orden de ideas, el sector se mantuvo en crecimiento a lo largo del año a pesar de los incrementos en los precios de las materias primas.

Esta Industria presentó indicadores alentadores que ponen de manifiesto la estrecha relación existente con el resto de los sectores productivos.

Esta industria presentó indicadores alentadores que ponen de manifiesto la estrecha relación existente con el resto de los sectores productivos. También, es innegable, el empuje y el dinamismo de los empresarios que aprovecharon el buen momento a pesar de los altos costos de las materias primas que golpearon los resultados financieros esperados ya que, en algunos casos, generaron mayores costos que no se pudieron trasladar a los precios de venta.

El principal problema en el futuro inmediato está relacionado con la escasez y altos precios de las materias primas. Ecuador no es autosuficiente en la producción de resinas, las cuales deben importarse principalmente de los Estados Unidos. (López, 2008)

El poder de la negociación de los consumidores

Los clientes en esta industria tienen un poder de negociación alto debido a que los productos que adquieren no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que éstos representan una fuerza importante en el mercado.

El mercado potencial para los productos plásticos sigue siendo muy atractivo y aprovecharlo mejor dependerá de la combinación de políticas públicas y de acciones privadas. En el campo de las políticas gubernamentales, las asociaciones de empresas fabricantes de productos plásticos consultadas por Tecnología del Plástico, señalan en general que los gobiernos deben profundizar en los acuerdos comerciales intrarregionales, lo que beneficiaría el intercambio y fortalecería la actividad productiva desplazando aquellas manufacturas que provienen de terceros países.

En cuanto a las acciones de carácter privado, el sector todavía debe trabajar mucho en cuanto al incremento de la competitividad, conservación y formación del capital humano, inversión productiva y actualización tecnológica, así como en estrategias de mercadeo para abordar otros mercados diferentes al interregional.

Matriz del Perfil Competitivo

Para realizar la MPC se ha tomado como los principales competidores de Laboratorio Americanos S.A. a PLASTLIT S.A. (Plástico del Litoral) y a EMPAQUEPLAST S.A., debido a la labor que han venido realizando estas empresas durante varios años en el país.

Al referirnos a Plastit S.A. se tiene que es una empresa que ha venido realizando sus actividades desde el año 1969 que inició como una pequeña empresa industrial de manufactura de empaques flexibles, pero poco a poco y debido a las exigencias del mercado inició una transformación radical de modernización de equipos, así como una mayor diversificación de productos plásticos dirigidos al sector alimenticio e industrial y para el año 2000 se convirtió en una industria ecuatoriana totalmente integrada.

En la actualidad los productos que fabrica Plastlit S.A. se exportan a diferentes países del norte, centro y sur de América.

Por el contrario Empaqplast S.A. es una empresa que incursionó en esta actividad hace 15 años para atender las necesidades de los fabricantes de aceites comestibles y productos de limpieza localizados en la sierra. Con el transcurrir del tiempo el mercado de envases fue creciendo en la región y Empaqplast se le presentó la necesidad de incursionar en las áreas de soplado, inyección, extrusión, coextrusión, e impresión.

A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
Posicionamiento en el mercado
Fidelidad de los clientes
Precios competitivos
Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación
Calidad en el producto
Posición Financiera
Adquisición de Tecnología de punta

Al analizar la MPC se descubrió que el factor crítico de mayor importancia para Laboratorio Americanos es la posición financiera, ya que tiene un peso de 0.3; a su vez también presenta una debilidad Importante en la falta de desarrollo de competencias del personal a través de la capacitación por lo que obtuvo un peso ponderado de 0,1.

Como lo muestra la matriz. PlastIt es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3,5; Laboratorio Americanos S.A. se encuentra en un promedio de 2.6, pero esto no quiere decir que la empresa sea la peor en comparación con las dos anteriores, es solamente para medir la fuerza relativa que puede tener una determinada empresa.

e. MATERIALES Y METODOS.

MATERIALES

Bibliografía

Internet

Útiles de oficina

Empastados

Impresiones

Transporte

METODOS

Para desarrollar el presente trabajo se aplicó métodos y técnicas que permitan conseguir información lógica, objetiva y veraz para proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades del plan estratégico.

- **MÉTODO HISTÓRICO:** Permite recolectar información relacionada es decir la revisión histórica de los referentes que permitieron entender la problemática planteada y proponer estrategias necesarias para mejorar la empresa. Permitió narrar e indagar los sucesos y acontecimientos originados en el pasado de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja.
- **MÉTODO DEDUCTIVO:** En este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y

utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables. Estuvo presente cuando se analizó la situación actual de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja y en el análisis de los factores internos y externos de la misma.

- **MÉTODO INDUCTIVO.-** El Método inductivo, cuando se emplea como instrumento de trabajo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría. Por tanto, se asciende de lo particular a lo general. EL mismo que permitió determinar los comportamientos tanto del mercado como del consumidor, así mismo determinó el tipo de competencia directa o indirecta a la que la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja se enfrenta.
- **MÉTODO ESTADÍSTICO:** La Investigación cuantitativa asume el Método Estadístico como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones. Se lo utilizó para tabular los datos aplicados al sector universo, obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los directivos, personal y clientes.

- **MÉTODO ANALÍTICO:** El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. La utilización de este método permitió establecer las estrategias adecuadas para la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja para lograr los objetivos planteados

TÉCNICAS.

- **OBSERVACIÓN DIRECTA.-** La investigación en la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja, permitió una observación directa de los hechos, necesidades y requerimientos, así como las falencias que ésta tiene siendo de mucha utilidad en el análisis previo a la elaboración del Plan estratégico.
- **ENTREVISTAS.-** Está técnica fue aplicada al gerente de la empresa a fin de recabar información oportuna de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja y poder determinar las fortalezas y debilidades de la misma.
- **ENCUESTAS:** Se las aplicó a los 5 empleados y a los 396 clientes fijos de la empresa con el objetivo de recolectar información de los factores más críticos de la misma que permitan realizar nuevas propuestas; fue utilizada

para la recopilación de datos en forma escrita a través de preguntas cuyas respuestas se organizaron, tabularon y analizaron para la descripción de la información obtenida, la misma que será utilizada en el desarrollo del proyecto.

- Así mismo se aplicara encuestas a los clientes de Laboratorios Americano, para ello se determinó que en el año 2014 se trabajó con 396 clientes, dato obtenido a través de revisión de facturas.

POBLACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En este caso tenemos una población finita, la cual estamos en capacidad de analizar en su totalidad. Por lo tanto se han realizado:

1 Entrevista: Gerente de Laboratorios Americano

5 Encuestas: Trabajadores del Laboratorio Americano

396 Encuestas: Clientes fijos de Laboratorio Americano

f. RESULTADOS.

Análisis de factores externos.

Se lo analizó de acuerdo a los factores PEST, y a las 5 fuerzas de Porter, de la siguiente manera:

1.- FACTOR POLITICO.

El factor político que afecta a la sociedad ecuatoriana en cuanto a las restricciones a las importaciones, los analistas coinciden en señalar que son medidas que afectan principalmente a productos no indispensables, por lo que puede resultar una forma de disminuir la brecha comercial. Sin embargo, tras varias decisiones de este tipo en años pasados, el repunte, luego de dejarse sin efecto las restricciones, ha sido mayor. Es necesario impulsar las exportaciones del país. Sin embargo, el país no tiene que desarrollar mecanismos de restricción de importaciones, sino políticas externas de comercio mediante las cuales se impulsen las exportaciones.

Vehículos, prendas de vestir, calzado, licores, celulares, cosméticos, entre otros, componen la lista de bienes sujetos a un aumento de las restricciones a la importación que el Ecuador ha impuesto desde este 22 de enero. El gobierno del país aduce “la existencia de un déficit severo en la balanza de pagos” que lo ha obligado a implementar dicha medida.

Las restricciones establecidas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) consisten en: i) la aplicación de un recargo arancelario

(salvaguardia) de 30 o 35% adicional al arancel vigente para 75 ítems arancelarios; ii) aranceles específicos para 255 productos; y iii) cuotas que limitan el valor de importación de cerca de 248 bienes.

El COMEXI estima que para este año se “requiere una inmediata reducción de las importaciones por un monto de dos mil ciento sesenta y nueve millones 00/100 dólares americanos, para equilibrar el sector externo y conservar el equilibrio macroeconómico. Dado que el Ecuador es una economía dolarizada, no puede recurrir a mecanismos como la devaluación para equilibrar su cuenta externa. Por ello, se anunció que las restricciones se mantendrán por espacio de un año, y serán aplicadas de forma no discriminatoria a todos los socios comerciales.

El presidente del Ecuador, Rafael Correa, manifestó que la medida es compatible con las normas de la OMC, y que solamente afectan a bienes suntuarios dado que se busca el menor impacto para la clase de menores ingresos.

Las reacciones en el ámbito local existen reacciones encontradas. Grupos de consumidores han manifestado su preocupación pues consideran que las restricciones a la importación generarán escasez en el mercado y el consecuente aumento de los precios por parte de los productores locales. Ante esto, Correa manifestó que existe un compromiso con el sector empresarial para que no aumenten los precios relativos y para evitar la especulación. Sin embargo, no mencionó medidas concretas para evitar estas prácticas, y la Resolución Oficial del COMEXI no prevé mecanismo alguno.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

PASO 1:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

PASO 2:

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un

consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

PASO 3:

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

PASO 4:

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un

promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

PASO 5:

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.48 indica que esta empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la Empresa, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades, siendo este de 2.48 el caso de la empresa “Laboratorios Americano” de la ciudad de Loja demostrando que las amenazas del medio externo le pueden causar daño.

SUSTENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.

La realización del análisis de los factores externos y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa, denota los siguientes factores, lo que permitió poder identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la

empresa objeto de la presente investigación:

Oportunidades:

- Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades.
- El incremento en la producción permite optimizar costos en la producción y mejorar sus ingresos económicos.
- La tecnología ayuda a automatizar los procesos productivos, porque los productos que comercializa están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes
- Proveen materia prima por la cercanía a la empresa.

Amenazas:

- Los productos farmacéuticos pueden subir el impuesto de la materia prima, se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel.
- La creación de nuevas empresas productoras no tiene ningún grado de dificultad.
- La empresa ofertar producto de excelente calidad, a precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos.
- La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.
- Los sustitutos pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

OPORTUNIDADES	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades.	Factor Económico	0.16	4	0.64
2. El incremento en la producción permite optimizar costos en la producción y mejorar sus ingresos económicos.	Factor Social	0.14	3	0.42
3. La tecnología ayuda a automatizar los procesos productivos, porque los productos que comercializa están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes	Factor Tecnológico	0.14	3	0.42
4. Proveen materia prima por la cercanía a la empresa.	Negociación con proveedores	0.12	3	0.36
AMENAZAS	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. Los productos farmacéuticos pueden subir el impuesto de la materia prima, se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel.	Factor Político.	0.10	2	0.20
2. La empresa ofertar producto de excelente calidad, a precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos.	Rivalidad entre competidores	0.08	1	0.08
3. La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.	Negociación con los compradores	0.08	1	0.08
4. Los sustitutos pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.	Ingresos de sustitutos	0.08	1	0.08
5. La creación de nuevas empresas productoras no tiene ningún grado de dificultad.	Amenaza de nuevos competidores	0.10	2	0.20
TOTAL		1		2.48

Fuente: Análisis de Factores Externos
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

1.- ¿Qué actividades realiza la empresa?

La empresa realiza actividades de distribución de productos como Mentol alemán, Belladona Alcanforada, Cold crema de azucena, Escalda, Farma MG, Productos Antisépticos y Productos cosméticos.

2.- ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Los principales proveedores que tiene la empresa son los laboratorios que se encuentran en el Ecuador como drocaras y algunas distribuidoras más.

3.- ¿Quiénes son sus principales clientes?

Los principales clientes que tiene la empresa son las farmacias de la ciudad de Loja, y algunos almacenes de venta de productos naturales y bodegas.

4.- ¿Sus productos que ofrece son exclusivos?

Si, los productos que tiene la empresa son exclusivos por cuanto solo la empresa son quienes los distribuyen a nivel de la ciudad y provincia.

5.- ¿Están siempre con productos actualizados?

Por el momento son productos que han tenido salida desde hace mucho tiempo atrás y pocos son los que se los ha incrementado en el transcurso de los años y últimamente para su distribución.

6.- ¿Las ventas de los productos son frecuentes?

La empresa cuenta con ventas semanales y accesibles para todos los clientes que adquieren cada uno de los productos que tiene la empresa y los precios en realidad son muy buenos y al alcance de todo bolsillo.

7.- ¿Tiene publicidad su empresa?

La empresa no cuenta con publicidad agresiva, pero es conocida por todas las farmacias, bodegas, almacenes naturistas y público en general.

8.- ¿Cómo promociona Ud. Los productos que ofrece?

Se promociona a través de los agentes de ventas que tiene la empresa.

9.- ¿Empresa Laboratorios Americano, de la ciudad y provincia de Loja cuenta con Plan Estratégico de Marketing?

Al momento la empresa no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing.

10.- ¿La empresa cuenta con: Visión, Misión, Valores, Normas para sus operaciones?

La empresa cuenta con misión, visión, valores y normas que rigen la misma desde hace tiempo, pero creo conveniente que para la actualidad es necesario incrementar una nueva misión y visión para la empresa.

11.- ¿El personal que trabaja en la empresa es eficiente?

La empresa cuenta con personal eficiente en cada una de las áreas de la empresa por cuanto algunos de ellos vienen laborando desde hace algún

tiempo atrás.

12.- ¿Cree que la empresa está bien organizada?

Por el momento se tiene una organización empresarial, pero también creo conveniente que se debe actualizar la organización de la empresa para mejorar su funcionalidad.

13.- ¿Existe control de los productos que ofrece la empresa?

Si, el control es constante de cada uno de los productos que son ofrecidos por la empresa.

14.- ¿El personal que trabaja en la empresa está capacitado para ejercer sus funciones?

Si, el personal se encuentra capacitado para ejercer sus funciones.

15.- ¿Ha realizado capacitaciones al personal últimamente?

No, en realidad no se han realizado capacitaciones al personal últimamente, pero se está pensando en hacer algunas capacitaciones para actualizar las funciones que los trabajadores realizan diariamente en la empresa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

1.- ¿Mantiene un sistema integrado de existencias?

Se mantiene un sistema integrado de existencias por cuanto la empresa diariamente realiza ventas a los clientes que requieren sus productos en la ciudad de Loja e incluso en la provincia.

2.- ¿Determina las necesidades de productos que faltan en la empresa?

En realidad las necesidades de productos en la empresa siempre están acompañadas con las ventas realizadas por la empresa, es por ese motivo que siempre se están pendientes de todos y cada uno de los productos que existen en la empresa.

3.- ¿Mantiene al día los equipos e implementos?

Se mantienen diariamente los equipos e implementos que existen en la empresa por cuanto dentro de la misma debe de existir un mantenimiento oportuno y ágil.

4.- ¿La contabilidad de la empresa se mantiene actualizada?

Por el momento se mantiene actualizada a pesar que los equipos de computación ya están un poco fuera de actualización y es de suma importancia adquirir equipos de computación de última generación.

5.- Las utilidades de la empresa son buenas?

Las utilidades son buenas por cuanto al final del año las regalías que realiza la

empresa a sus trabajadores son buenas.

6.- ¿Reparte las utilidades entre los empleados?

Si se reparten las utilidades entre los empleados de la empresa demostrando que los trabajadores ponen todo de su parte para que la empresa marche bien.

7.- ¿Se realiza promociones de los productos de la empresa?

Si en parte se realizan este tipo de promociones para atraer a los clientes y dar una mejor imagen a la empresa internamente.

8.- ¿Busca nuevos clientes la empresa?

Si, constantemente se están buscando nuevos clientes por parte de la empresa para expandir sus productos a diferentes partes de la ciudad e incluso de la provincia.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

1.- ¿Señale el promedio de edad en que se encuentra usted?

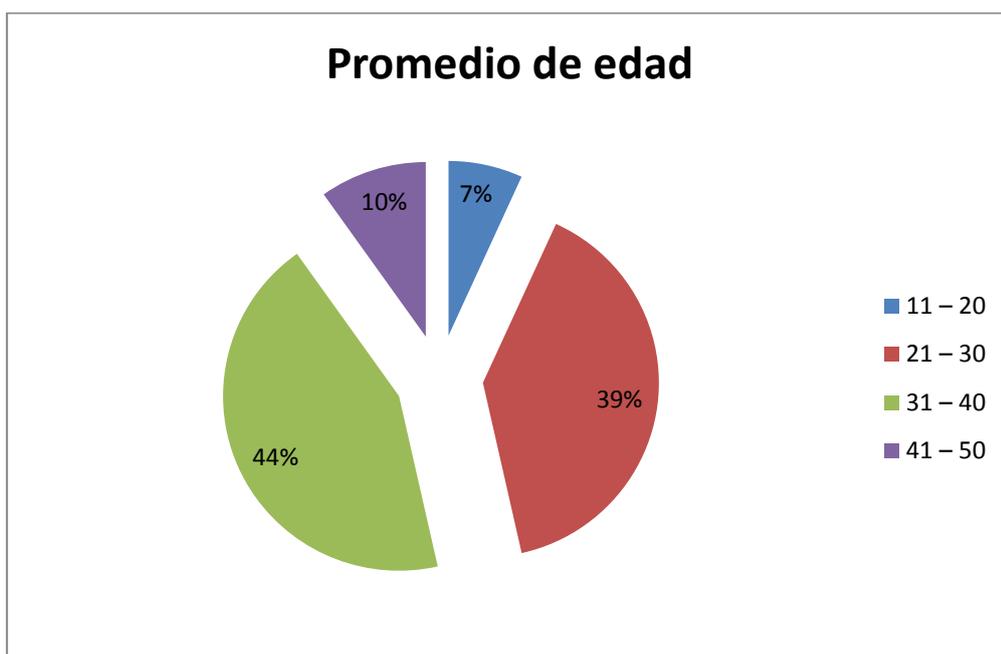
Cuadro 1. Promedio de edad

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11 – 20	27	7%
21 – 30	157	39%
31 – 40	173	44%
41 – 50	39	10%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 10.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 7% de los clientes tiene una edad de 11 a 20 años, el 39% de 21 a 30 años, el 44% de 31 a 40 años y el 10% de 41 a 50 años.

2.- ¿Cuál es su ocupación?

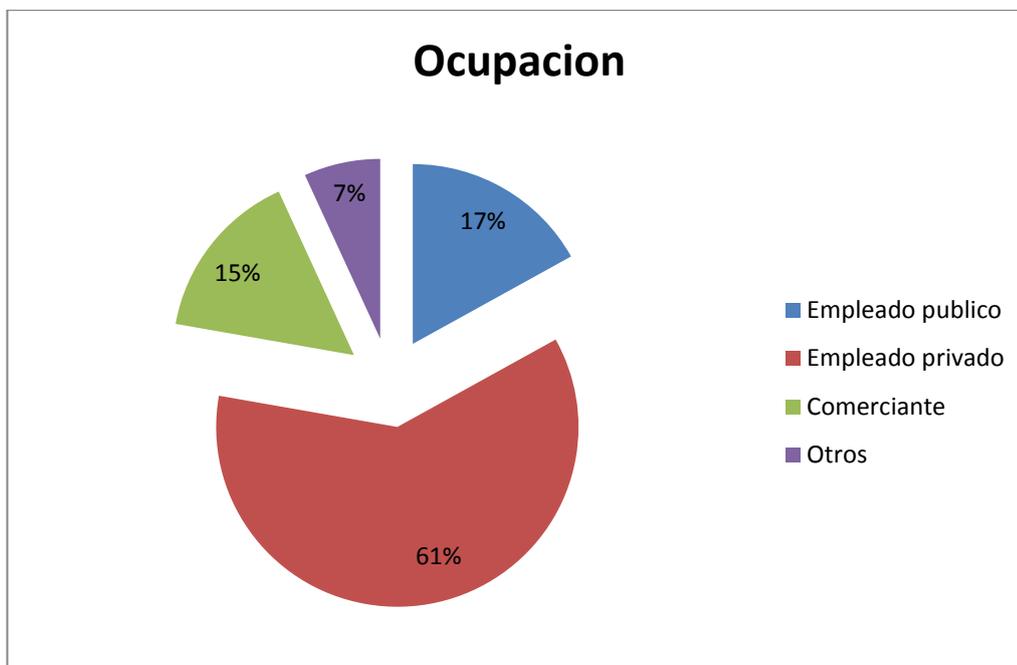
Cuadro 2. Ocupación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleado publico	67	17%
Empleado privado	241	61%
Comerciante	61	15%
Otros	27	7%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 11.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 17% de los clientes son empleados públicos, el 61% empleados privados, el 15% comerciantes y el 7% tiene otro tipo de actividades.

3.- ¿Cuáles son sus ingresos promedio en su hogar?

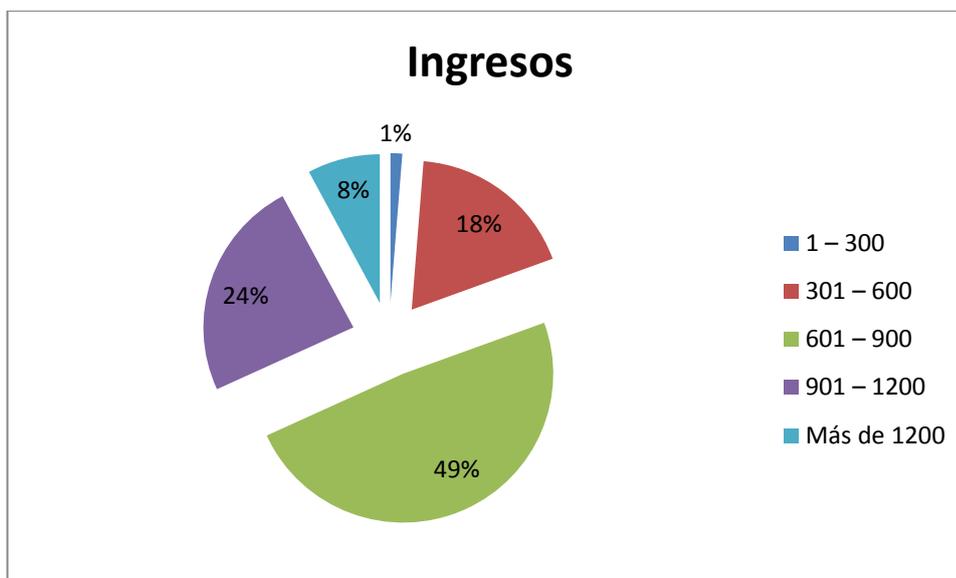
Cuadro 3. Ingresos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 – 300	5	1%
301 – 600	72	18%
601 – 900	193	49%
901 – 1200	95	24%
Más de 1200	31	8%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 12.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 1% de los clientes perciben ingresos de 1 a 300 dólares, el 18% reciben de 301 a 600 dólares, el 49% reciben de 601 a 900 dólares, el 24% reciben de 901 a 1200 dólares y el 8% más de 1200 dólares al mes.

4.- ¿Qué productos adquiere usted de la Empresa Laboratorios Americano” de la ciudad y provincia de Loja?

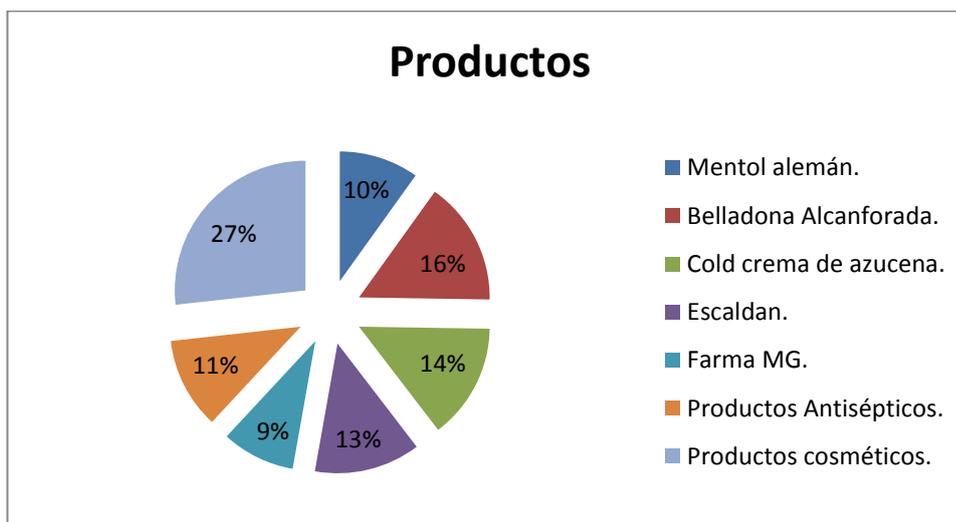
Cuadro 4. Productos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mentol alemán.	39	10%
Belladona Alcanforada.	61	16%
Cold crema de azucena.	57	14%
Escaldan.	52	13%
Farma MG.	36	9%
Productos Antisépticos.	45	11%
Productos cosméticos.	106	27%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 13.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 10% de los clientes adquieren mentol alemán, el 16% adquieren belladona alcanforada, el 14% adquieren Cold crema de azucena, el 13% adquieren escaldan, el 9% adquieren Farma MG, el 11% adquieren Productos Antisépticos, y el 27% adquieren productos cosméticos.

5.- ¿Qué busca al momento de adquirir los productos de la Empresa Laboratorios Americano?

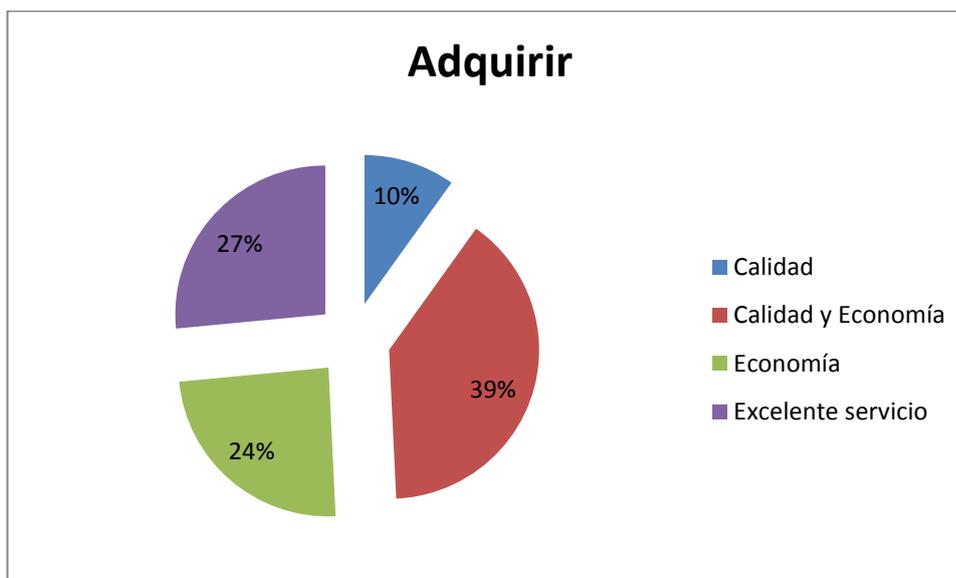
Cuadro 5. Adquirir

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	39	10%
Calidad y Economía	156	39%
Economía	96	24%
Excelente servicio	105	27%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 14.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 10% de los clientes buscan al momento de adquirir un producto que sea de calidad, el 39% que sea de calidad y económico, el 24% que sea económico y el 27% que tengan un excelente servicio.

6.- ¿A través de qué medios conoció usted a la Empresa Laboratorios Americano?

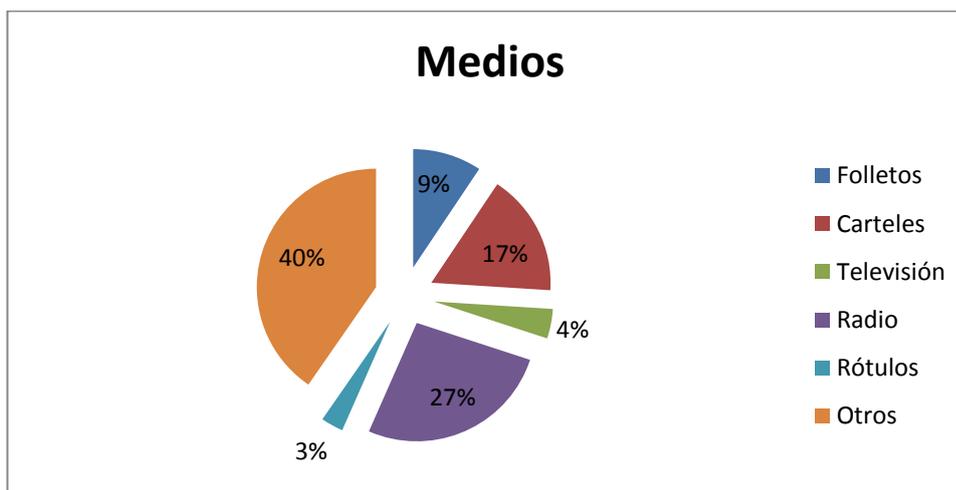
Cuadro 6. Medios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Folletos	37	9%
Carteles	66	17%
Televisión	16	4%
Radio	105	27%
Rótulos	12	3%
Otros	160	40%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 15.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 9% de los clientes conoció la empresa por medio de folletos, el 17% lo conoció por medio de carteles, el 4% por medio de la televisión, el 27% por medio de la radio, el 3% por medios de rótulos y el 40% por otro medio como sugerencias de amigos o familiares.

7.- ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la Empresa Laboratorios Americano?

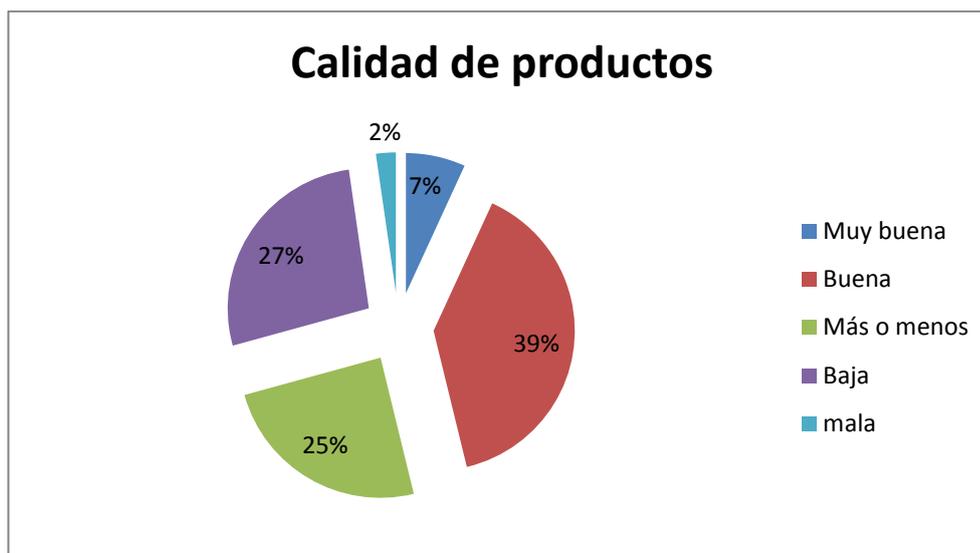
Cuadro 7. Calidad de productos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	27	9%
Buena	156	39%
Más o menos	97	25%
Baja	107	27%
mala	9	2%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 16.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 7% de los clientes califican a los productos de la empresa como muy buenos, el 39% como buenos, el 25% como más o menos, el 27% lo califica como productos de baja calidad y el 2% como productos de mala calidad.

8.- ¿La Empresa Laboratorios Americano, tiene la calidad de productos de acuerdo al gusto del cliente?

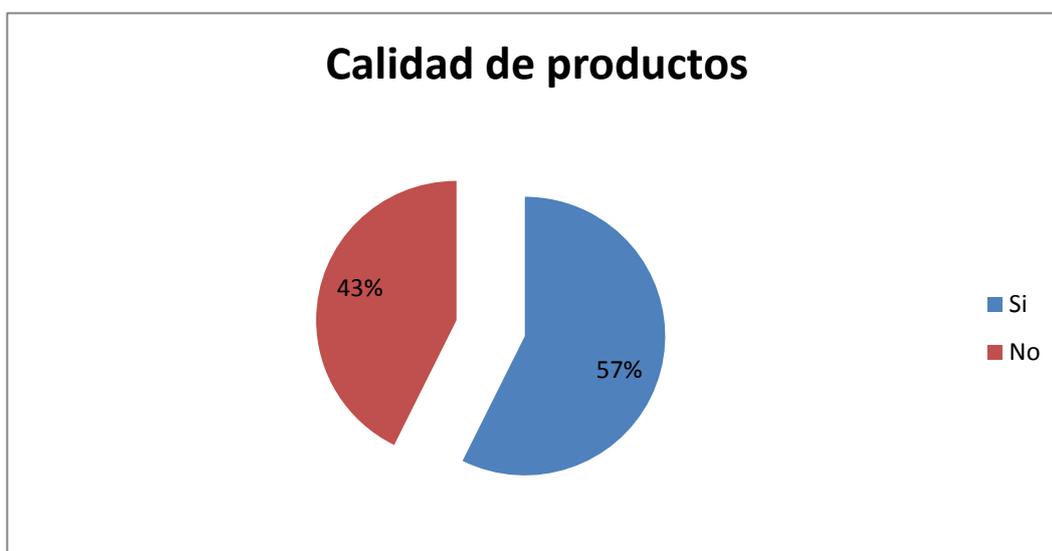
Cuadro 8. Calidad de productos

<i>VARIABLE</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Si	227	57%
No	169	43%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 17.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 57% de los clientes consideran que la empresa tiene productos de calidad de acuerdo al gusto del cliente, mientras que el 43% de ellos dijeron que no tienen los productos calidad de acuerdo al gusto del cliente.

9.- ¿La adquisición de los productos la realizo la hizo a través de la siguiente forma?

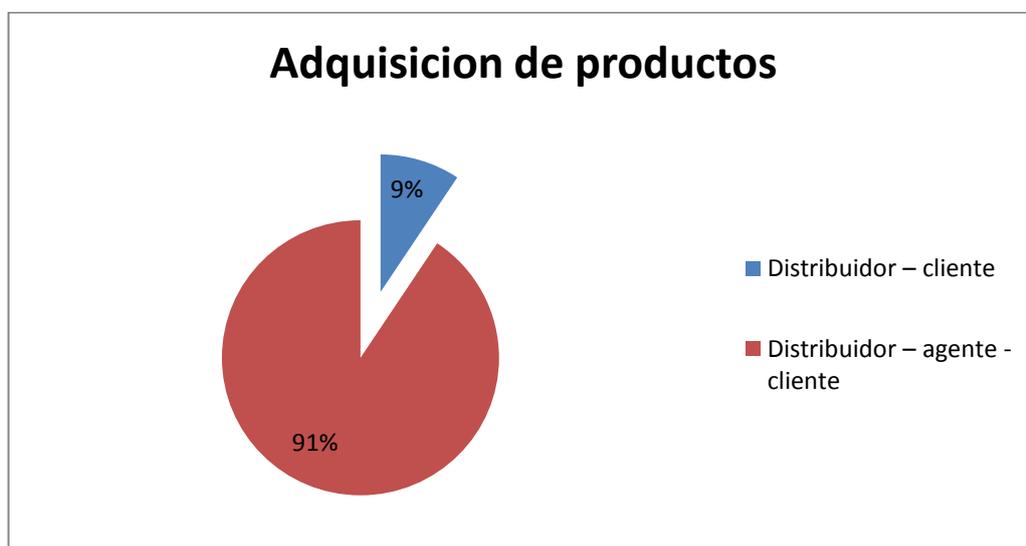
Cuadro 9. Adquisición de productos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Distribuidor – cliente	37	9%
Distribuidor – agente - cliente	359	91%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 18.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 9% de los clientes manifestaron que la adquisición de los productos es del distribuidor directamente al cliente, mientras que el 91% de ellos manifestaron que es por medio del distribuidor al agente de ventas y este hacia el cliente final.

10.- ¿Está usted de acuerdo con los productos que ofrece la Empresa Laboratorios Americano?

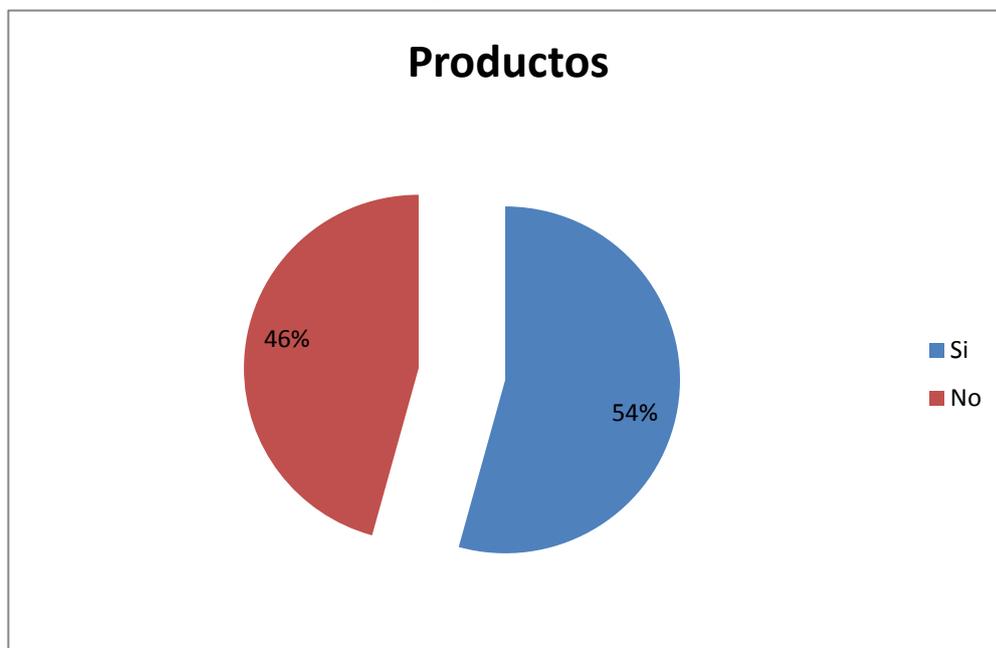
Cuadro 10. Productos

<i>VARIABLE</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Si	215	54%
No	181	46%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 19.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 54% de los clientes manifestaron que si están de acuerdo con los productos que ofrece la empresa, mientras que el 46% de ellos manifestaron no estar de acuerdo con los productos que ofrece la empresa.

11.- Ha recibido algún tipo de promoción al adquirir los productos en la Empresa Laboratorios Americano?

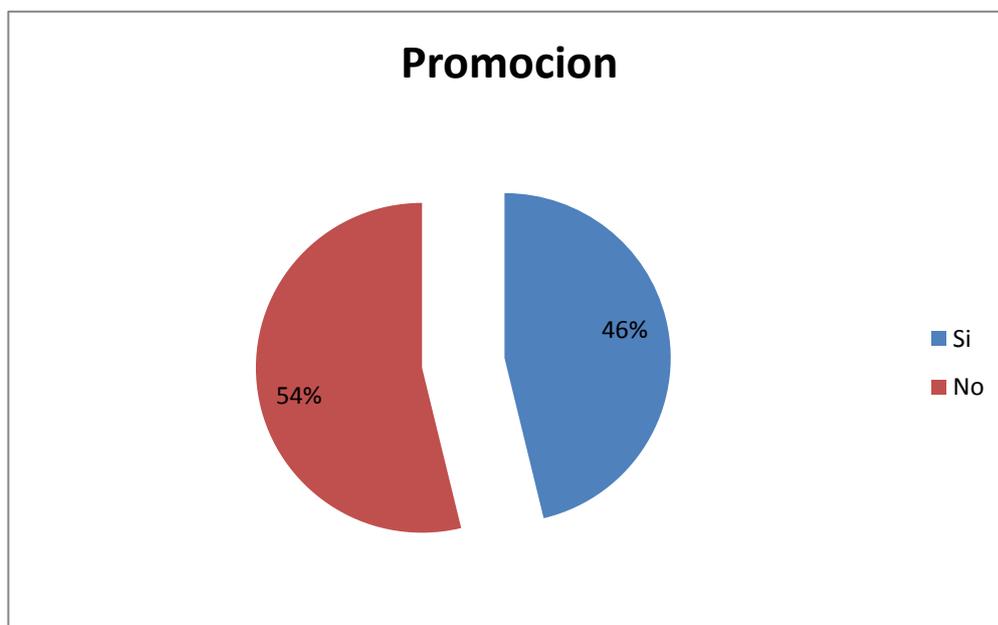
Cuadro 11. Promocion

<i>VARIABLE</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Si	183	46%
No	213	54%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 20.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 46% de los clientes manifestaron si haber recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa, mientras que el 54% de los clientes manifestó no haber recibido nunca ningún tipo de promoción por parte de la empresa.

12.- ¿Cuándo acude a un local de venta de productos de laboratorio, que es lo que más le disgusta?

Cuadro 12. Que le disgusta más

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poca educación	36	9%
Que no le permitan ver los productos	54	14%
Mala atención	97	24%
Que no le atiendan rápido	74	19%
Que no le den sugerencias	135	34%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Grafico Nro. 12



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 9% de los clientes manifestaron que lo que más le disgusta es la poca atención, el 14% manifestó que no le permitan ver los productos a adquirir, el 24% la mala atención, el 19% que no le atiendan rápido y el 34% que no le den sugerencias por el producto que va a adquirir.

13.- ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para conocer los productos que ofrece la Empresa Laboratorios Americano?

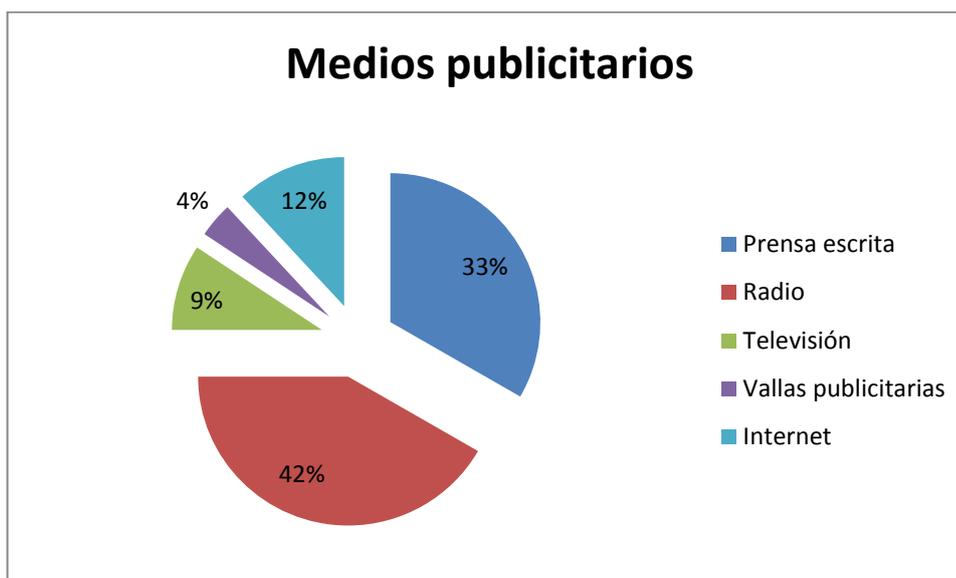
Cuadro 13. Medios publicitarios

<i>VARIABLE</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Prensa escrita	132	33%
Radio	165	42%
Televisión	37	9%
Vallas publicitarias	15	4%
Internet	47	12%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 21.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 33% de los clientes manifestaron que el medio es la prensa escrita, el 42% prefiere la radio, el 9% prefiere la televisión, el 4% prefieren las vallas publicitarias y el 12% prefieren el internet.

14.- En qué horarios usualmente usted, tiene acceso a estos medios publicitarios?

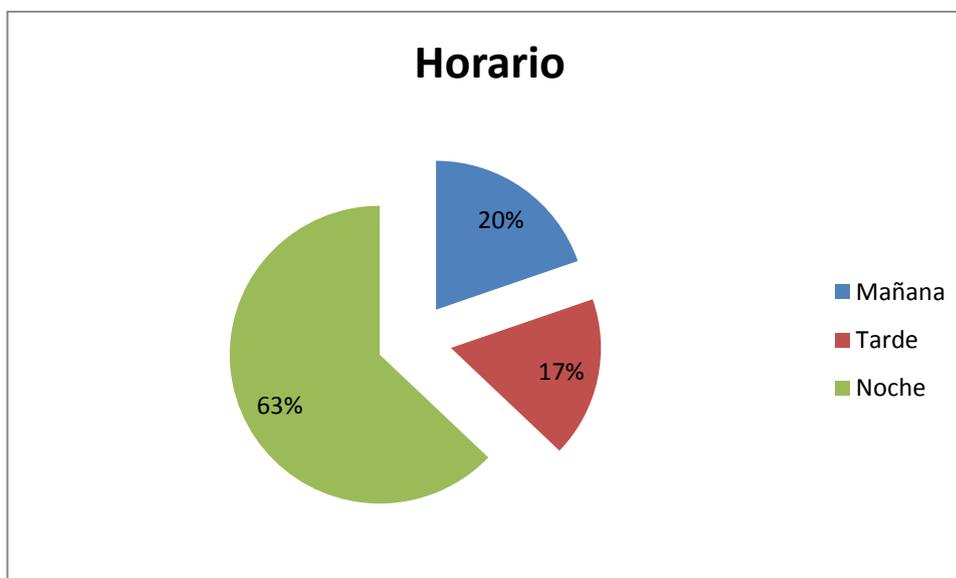
Cuadro 14. Horario

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mañana	78	20%
Tarde	69	17%
Noche	249	63%
TOTAL	396	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes.

Elaboración: La Autora.

Gráfico 22.



Análisis e interpretación.

De acuerdo al cuadro anterior, el 20% de los clientes tienen acceso a los medios de comunicación por la mañana, el 17% de ellos tienen acceso a estos medios de comunicación por la tarde y el 63% de ellos acceden a estos medios de comunicación por la noche.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

PASO 1.

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

PASO 2.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

PASO 3.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

PASO 4.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

PASO 5.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la Empresa, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las fortalezas, siendo este de 2.68 el caso de la empresa demostrando que las fortalezas son aprovechadas por las debilidades.

SUSTENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.

La realización del análisis de los factores externos y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa, denota los siguientes factores, lo que permitió poder identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa objeto de la presente investigación:

Fortalezas:

1. Producto exclusivo y de calidad.
2. Tienen capacitaciones frecuentes.
3. Productos económicos.
4. Ventas semanales.
5. Posee proveedores.

Debilidades:

1. No cuenta con Plan Estratégico, Misión y Visión.
2. No tiene publicidad.
3. No tiene promociones.
4. No posee sistema de producción actualizado.
5. No cuenta con sistema informático actualizado.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FORTALEZAS	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. Productos exclusivos y de calidad.	Pregunta 4 gerente, 4 clientes.	0.12	4	0.48
2. Tienen capacitaciones frecuentes.	Pregunta 11 gerente, 12 clientes.	0.12	4	0.48
3. Productos económicos.	Pregunta 5 clientes	0.12	4	0.48
4. Ventas semanales.	Pregunta 6 gerente, 8 empleados, 9 clientes	0.10	3	0.30
5. Posee proveedores.	Pregunta 2 gerente	0.10	3	0.30
DEBILIDADES	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. No cuenta con Plan Estratégico, Misión y Visión.	Pregunta 9 y 10 gerente	0.10	2	0.20
2. No tiene publicidad.	Pregunta 7 gerente, 6 clientes	0.10	2	0.20
3. No tiene promociones.	Pregunta 8 gerente, 7 empleados, 11 clientes	0.08	1	0.08
4. No posee sistema de producción actualizado.	Pregunta 5 gerente, 3 empleados	0.08	1	0.08
5. No cuenta con sistema informático actualizado.	Pregunta 12 y 13 gerente, 1 empleados	0.08	1	0.08
TOTAL		1		2.68

Fuente: Entrevista a Gerente, Encuesta aplicada a empleados y clientes

Elaboración: La Autora

MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Producto exclusivo y de calidad.</p> <p>2. Tienen capacitaciones frecuentes.</p> <p>3. Productos económicos.</p> <p>4. Ventas semanales.</p> <p>5. Posee proveedores.</p>	<p>1. No cuenta con Plan Estratégico, Misión y Visión.</p> <p>2. No tiene publicidad.</p> <p>3. No tiene promociones.</p> <p>4. No posee sistema de producción actualizado.</p> <p>5. No cuenta con sistema informático actualizado.</p>
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<p>1.- Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades.</p> <p>2.- El incremento en la producción permite optimizar costos en la producción y mejorar sus ingresos económicos.</p> <p>3.- La tecnología ayuda a automatizar los procesos productivos, porque los productos que comercializa están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes</p> <p>4.- Proveen materia prima por la cercanía a la empresa.</p>	<p>1.- Los productos farmacéuticos pueden subir el impuesto de la materia prima, se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel.</p> <p>2.- La creación de nuevas empresas productoras no tiene ningún grado de dificultad.</p> <p>3.- La empresa ofertar producto de excelente calidad, a precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos.</p> <p>4.- La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.</p> <p>5.- Los sustitutos pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.</p>

Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaboración: La Autora

MATRIZ DE ALTO IMPACTO (FO, FA, DO, DA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	1. Producto exclusivo y de calidad. 2. Tienen capacitaciones frecuentes. 3. Productos económicos. 4. Ventas semanales. 5. Posee proveedores.	1. No cuenta con Plan Estratégico, Misión y Visión. 2. No tiene publicidad. 3. No tiene promociones. 4. No posee sistema de producción actualizado. 5. No cuenta con sistema informático actualizado.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.- Incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades. 2.- El incremento en la producción permite optimizar costos en la producción y mejorar sus ingresos económicos. 3.- La tecnología ayuda a automatizar los procesos productivos, porque los productos que comercializa están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes 4.- Proveen materia prima por la cercanía a la empresa.	(F1,F2,F4-,O1,O2) MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.	(D1-O4) MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

<p>1.- Los productos farmacéuticos pueden subir el impuesto de la materia prima, se vuelve contradictorio cuando actualmente estos productos pagan arancel.</p> <p>2.- La creación de nuevas empresas productoras no tiene ningún grado de dificultad.</p> <p>3.- La empresa ofertar producto de excelente calidad, a precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos.</p> <p>4.- La rentabilidad puede disminuir al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.</p> <p>5.- Los sustitutos pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.</p>	<p>(F4-A3) REALIZAR MOTIVACIONES AL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVEZ DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.</p>	<p>(D5-O5) INCREMENTAR EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES.</p>
---	---	--

g. DISCUSION.

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.

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 empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta:

¿Para qué existe la organización?

La empresa “Laboratorios americano” de la ciudad de Loja, cuenta con un equipo integrado de personas honestas, responsables, confiables y con alta vocación de servicio. Como objetivo principal es el lograr la misión y objetivos a través del desarrollo personal y profesional del recurso humano, un alto nivel de calidad en el servicio y el fomento de un ambiente laboral positivo y productivo.

Se enmarca dentro del concepto mismo de misión empresarial, se puede identificar con toda facilidad que la misión definida para la empresa, y se puede deducir que no cumple con las especificaciones técnicas necesarias para su estructuración, debido a que dentro de su estructura textual no se hace

referencia a factores tales como: definición del negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa; en consecuencia con lo citado, se debe proceder de manera inmediata a reformular su actual estructura textual, la cual deberá ceñirse a las especificaciones técnicas establecidas para tal efecto.

MISIÓN PARA LA EMPRESA “LABORATORIOS AMERICANO” DE LA CIUDAD DE LOJA

La Empresa “LABORATORIOS AMERICANO” de la ciudad de Loja, es una empresa dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos para ser comercializados a las familias lojanas, cuya actividad principal está orientada hacia la satisfacción de las más exigentes necesidades y expectativas de todos sus clientes en general, brindando una atención eficiente y personalizada, cuyos productos son de excelente calidad.

VISIÓN:

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

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta:

¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años?

La empresa se quiere posesionar en el mercado de Loja para ganar la aceptación y reconocimiento de quienes deciden comprar nuestros productos, retribuyendo la fidelidad de los clientes. Si bien la visión se describe de manera clara y objetiva del futuro deseado de la empresa, sería únicamente de mejorar su redacción; por tal motivo, a continuación se presenta un modelo de visión para la empresa:

VISIÓN PARA LA EMPRESA “LABORATORIOS AMERICANO” DE LA CIUDAD DE LOJA

Ser líderes para los siguientes 5 años en la Ciudad de Loja en ofrecer productos de calidad, contando con un personal altamente calificado y contar con tecnología de punta, contribuyendo de ésta forma al fomento y desarrollo de la empresa en la región sur del país.

PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA.

La empresa se fundamenta toda su actividad empresarial en los siguientes valores que sirven de criterios institucionales para enmarcar todas las actuaciones individuales y grupales de quienes laboren en la empresa. El valor es siempre un bien, creado o descubierto por el hombre, elegido

consciente y libremente, que busca ser realizado, llevado a la práctica, vivido realmente.

Los valores tienen una cara ideal, como aspiración no referida a nada ni a nadie en concreto, o como un deber ser digno de ser alcanzado.

Respeto.

Demostrar respeto a las opiniones, pensamientos e ideas expresadas por las personas que forman parte de la empresa, para que de esta manera puedan sentirse parte de las decisiones de la misma.

Integridad.

Los miembros de esta empresa deberán actuar siempre de manera justa, es decir su trabajo estará dirigido a la búsqueda de la verdad y a rechazar los actos que atenten contra los valores éticos y morales de la empresa.

Fidelidad.

Los miembros de la empresa, deberán ser leales a la misma y a sus ideales, contribuyendo cada día a su crecimiento y desarrollo, para así poder crear una cultura de servicio empresarial que beneficie a todos.

Honestidad.

Se reflejará en las actividades normales del negocio, los trabajadores están dispuestos a mantenerse libres de la corrupción y a la vez denunciaran los actos que involucren cualquier tipo de fraude.

Perseverancia.

Cumplir los sueños y metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera podremos llegar a convertir lo deseado en algo verdadero.

Responsabilidad.

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de los principales directivos y funcionarios de la empresa, la cual les permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Desafío.

Nuestro principal desafío es superar ampliamente las marcas impuestas por la competencia, a través de la puesta en marcha de acciones encaminadas a fomentar permanente el desarrollo corporativo de la empresa.

Cooperación:

Todo nuestro talento humano orienta su esfuerzo y trabajo hacia la consecución de nuevos y mejores objetivos corporativos, encaminados a catapultar a la empresa en una empresa de privilegio dentro del mercado local.

**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA PARA LA EMPRESA
“LABORATORIOS AMERICANO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE
LOJA, PERIODO 2015-20.**

Todo el empeño y esfuerzo desplegado en la realización del presente trabajo investigativo, se pone de manifiesto a través de la presentación del siguiente Plan Estratégico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1

**MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS
IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS
OFRECIDOS.**

Problema:

Se considera que es de suma importancia realizar capacitaciones, porque esto acarrea un problema si no se está actualizando al personal en temas que les competen en las áreas en las que se desenvuelven y que es importante para el buen desarrollo de la empresa. La Empresa a pesar de que realiza capacitaciones pero únicamente en periodos no muy frecuentes, es importante que cuente también con capacitaciones para todo el personal administrativo y trabajadores.

Meta: Conseguir que el 100% de todo el personal de trabajadores y administrativo de la empresa estén adecuadamente capacitados para su desenvolvimiento.

Estrategias: Contratar empresas especializadas en cada uno de los temas de capacitación para los empleados de la empresa.

Políticas: Brindar un servicio eficiente con personal calificado y capacitado con el fin de que sean orientados para la elaboración de actividades y funciones cotidianas que cada empleado desarrolle en la empresa.

Actividades: Efectuar la capacitación administrativa con el mismo interés que se lo hace con el personal de trabajadores, impulsando la motivación e incentivación a los empleados.

Tiempo: Se desarrollara en temas de capacitaciones de máximo un mes por cada departamento.

Responsable: Gerente de la empresa.

Resultados Esperados: Mejorar el desempeño de cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

A CONTINUACION SE PRESENTA LAS CAPACITACIONES REALIZADAS POR LA EMPRESA

CAPACITACION EN:	DIRIGIDO A:	CANTIDAD PERSONAS	DURACION (Horas)	VALOR POR HORA	VALOR TOTAL
Capacitación en Funciones adecuadas.	Todo el personal.	12	8	10	80
Capacitación relaciones humanas	Todo el personal.	12	8	15	120
Capacitación en Venta y Marketing Empresarial.	Personal de Bodega y Ventas.	7	4	15	105
Capacitación en Control de calidad para los clientes.	Personal de Producción.	6	8	10	80
Capacitación en Estrategias para mejorar el desempeño laboral.	Todo el personal.	12	8	15	120
TOTAL					505
FINANCIAMIENTO					
Este plan de capacitación será financiado por la empresa.					

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1
MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES
CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Se considera que es de suma importancia realizar capacitaciones, porque esto acarrea un problema si no se está actualizando al personal en temas que les competen en las áreas en las que se desenvuelven y que es importante para el buen desarrollo de la empresa.	Conseguir que el 100% de todo el personal de trabajadores y administrativo de la empresa estén adecuadamente capacitados para su desenvolvimiento.	Contratar empresas especializadas en cada uno de los temas de capacitación para los empleados de la empresa.	Brindar un servicio eficiente con personal calificado y capacitado con el fin de que sean orientados para la elaboración de actividades y funciones cotidianas que cada empleado desarrolle en la empresa.	Efectuar la capacitación administrativa con el mismo interés que se lo hace con el personal de trabajadores, impulsando la motivación e incentivación a los empleados.	Se desarrollara en temas de capacitaciones de máximo un mes por cada departamento.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS	FINANCIAMIENTO					
Mejorar el desempeño de cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa.	\$ 505,00					

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

REALIZAR MOTIVACIONES AL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVEZ DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

Problema:

El personal de toda empresa debe de tener una motivación especial por parte de los directivos de las mismas y dentro de la empresa en estudio el gran inconveniente que actualmente presenta es que el personal trabaja de forma continua y mecánica y esta mayoría trabaja así por falta de consideración y motivación a los empleados, por lo que la empresa se ve afectada significativamente en su desarrollo.

Meta:

Conseguir en el lapso de 3 meses que el personal de la empresa este motivado en un 90% para que puedan cumplir eficientemente su trabajo y rendir positivamente dentro de la empresa.

Estrategias:

Aplicar técnicas de motivación para todo el personal a fin de garantizar un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizan cada uno de los que trabajan en la empresa.

Políticas:

Conseguir que los mismos empleados tengan automotivación y eso va a depender de su propia autoestima y la actitud del mismo en que se puede conseguir mediante halagos y teniendo en cuenta la opinión del mismo.

Actividades:

Dar incentivos de regalías de dinero como factor motivador.

Reconocimiento del trabajo y su recompensa. La relación entre esfuerzo y recompensa ofrece como resultado la motivación en el trabajo.

Tiempo:

Se considerara todo el tiempo de acuerdo al rendimiento en su trabajo.

Responsable:

Gerente de la empresa.

Resultados Esperados:

Mejoramiento en sus actividades.

Autoestima personal y corporativa.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

MOTIVACIONES EN:	DIRIGIDO A:	CANTIDAD PERSONAS	VALOR UNITARIO DEL BONO	VALOR TOTAL
Motivaciones e incentivos por parte de la empresa EN BONOS POR VENTAS para mejorar sus ingresos económicos.	Todo el personal que labora en la empresa.	12	100	1.200
La motivación del personal hacia los objetivos empresariales y corporativos de la misma EN BONOS POR APERTURA DE NUEVOS CLIENTES.	El personal que labora en Ventas.	4	100	400
			TOTAL	1.600
FINANCIAMIENTO				
Este plan de capacitación será financiado por la empresa				

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

REALIZAR MOTIVACIONES AL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVEZ DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
El personal de toda empresa debe de tener una motivación especial por parte de los directivos de las mismas y dentro de la empresa en estudio el gran inconveniente que actualmente presenta es que el personal trabaja de forma continua y mecánica	Conseguir en el lapso de 3 meses que el personal de la empresa este motivado en un 90% para que puedan cumplir eficientemente su trabajo y rendir positivamente dentro de la empresa.	Aplicar técnicas de motivación para todo el personal a fin de garantizar un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizan cada uno de los que trabajan en la empresa.	Conseguir que los mismos empleados tengan automotivación y eso va a depender de su propia autoestima y la actitud del mismo en que se puede conseguir mediante halagos y teniendo en cuenta la opinión del mismo.	Dar incentivos de regalías de dinero como factor motivador. Reconocimiento del trabajo y su recompensa. La relación entre esfuerzo y recompensa ofrece como resultado la motivación en el trabajo.	Se considerara todo el tiempo de acuerdo al rendimiento en su trabajo.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS	FINANCIAMIENTO					
- Mejoramiento en sus actividades. - Autoestima personal y corporativa.	\$ 1.600,00					

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3

MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.

Problema:

Debido a que en la actualidad el sistema publicitario de la empresa resulta caduco y limitado y no le permite a la empresa mantener vigente su imagen corporativa dentro de la sociedad en general y para mantener la imagen corporativa dentro del mercado lojano, el gerente de la empresa deberá recurrir a la utilización de técnicas y procedimientos publicitarios encaminados a promover y difundir sus productos.

Meta:

La aplicación del presente objetivo estratégico, tiene como meta principal lograr incrementar en un 80% el número actual de clientes de la empresa.

Estrategias:

- Recurrir a un proceso de marketing encaminado a examinar las técnicas de publicidad y de difusión empleadas por la competencia.
- Disponer de los servicios de una empresa especializada en actividades relacionadas con el diseño, programación y difusión de paquetes publicitarios.

Políticas:

Realizar un sondeo a nivel provincial enfocado a identificar a las principales empresas proveedoras de paquetes publicitarios de la región.

Actividades:

1.- Seleccionar y contratar los servicios de la empresa con mayor experiencia en actividades publicitarias en general.

2.- Recurrir permanentemente a la utilización de técnicas de publicidad enmarcadas plenamente en marketing y en estudios y técnicas comerciales que permitan a la empresa ofrecer sus productos en las mejores condiciones posibles.

3.- Recurrir a la utilización de publicidad radial, la cual se hará efectiva a través de todas las transmisiones diarias que ejecuten las radioemisoras seleccionadas para tal efecto, sean éstas de carácter social, cultural y deportivo.

A continuación se realiza la presentación de un modelo de publicidad en el mismo se hace constar información relevante acerca de los productos.

MODELO DE PUBLICIDAD DE LA EMPRESA “LABORATORIOS AMERICANO”

Así mismo, dentro del aspecto publicitario se tiene previsto recurrir a la utilización de publicidad, las mismas que de acuerdo al contrato oportunamente

suscrito con la empresa escogida para tal efecto, a continuación se presenta un modelo de publicidad para la empresa.



En lo referente a los paquetes publicitarios o comúnmente conocidos como “spots” publicitarios a transmitirse a través de las radioemisoras más sintonizadas en la ciudad de Loja: Radio Luz y Vida y radio Centinela del Sur; a continuación se presenta un modelo que se adapta plenamente a las necesidades y exigencias de la empresa.



Si deseas productos de calidad, no dudes en comprar los mejores de Laboratorios Americano.

Elaboramos productos de excelente calidad para que sea preferido por todos los lojanos.

Tiempo:

Debido a que el presente objetivo estratégico hace referencia al impulso de una campaña permanente de publicidad y de difusión de los productos ofrecidos, se ha considerado que para alcanzar los resultados deseados, será por un período de tiempo de un año y de carácter permanente.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Nº	Concepto:	Cantidad	V./Unitario	V./Total
1	Trípticos promocionales para la empresa.	2.000.00 unidades	\$ 0.15	\$300.00
2	Paquete publicitario trimestral Radio Luz y Vida.	90 cuñas trimestrales	\$2.25centavos cada una	\$202.50
3	Paquete publicitario trimestral Centinela del Sur.	90 cuñas trimestrales	\$2.50 centavos cada una	\$225.00
S U M A N:				\$ 725.50

La cantidad de dinero necesaria para la ejecución del presente objetivo estratégico, asciende a la suma de U.S.D. \$725.50 dolares cada tres meses.

Responsable:

Gerente de la empresa

Resultados Esperados:

- ✓ Incrementar en un 90% el actual número de clientes de la empresa.
- ✓ Mantener siempre vigente en la retina de las personas la imagen corporativa de la empresa.
- ✓ Promocionar técnicamente ante toda la ciudadanía en general que la empresa dispone para ofrecer a sus clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3
MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Debido a que en la actualidad el sistema publicitario de la empresa resulta caduco y limitado y no le permite a la empresa mantener vigente su imagen corporativa dentro de la sociedad en general y para mantener la imagen corporativa dentro del mercado lojano.	La aplicación del presente objetivo estratégico, tiene como meta principal lograr incrementar en un 80% el número actual de clientes de la empresa.	Disponer de los servicios de una empresa especializada en actividades relacionadas con el diseño, programación y difusión de paquetes publicitarios.	Realizar un sondeo a nivel provincial enfocado a identificar a las principales empresas proveedoras de paquetes publicitarios de la región.	Recurrir permanentemente a la utilización de técnicas de publicidad enmarcadas en marketing y en estudios y técnicas comerciales que permitan a la empresa ofrecer su producto en las mejores condiciones posibles.	Debido a que el presente objetivo estratégico hace referencia al impulso de una campaña permanente de publicidad y de difusión de los productos ofrecidos, se ha considerado que para alcanzar los resultados deseados, será por un período de tiempo de un año y de carácter permanente.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS.	FINANCIAMIENTO					
- Incrementar en un 90% el actual número de clientes de la empresa. - Mantener siempre vigente en la retina de las personas la imagen corporativa de la empresa. - Promocionar técnicamente ante toda la ciudadanía en general que la empresa dispone para ofrecer a sus clientes.	\$725,00					

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4

INCREMENTAR EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES.

Problema:

La tecnología informática que debe contar la empresa es con un paquete de programas informáticos distribuidos en la mayoría de sus departamentos, los mismos no responden de manera satisfactoria a las variadas exigencias que la tecnología del mercado competitivo actual demanda, debido a que son programas desactualizados y que no aportan positivamente a los retos planteados por la empresa. El desarrollo y crecimiento de toda organización, hoy en día depende de la capacidad que tengan sus directivos de poder competir con éxito ante otras empresas de similares características o que ofrezcan los mismos productos dentro de nuestro medio y depende de muchos factores.

Meta:

A través de la implementación del presente objetivo estratégico para la empresa, se aspira mejorar en un 100% todo su sistema informático.

Estrategias:

Proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos de última tecnología.

Políticas:

Realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la ciudad de Loja.

Actividades:

Realizar un contrato de trabajo entre el dueño de la empresa y la empresa proveedora de los servicios informáticos previamente seleccionada para tal efecto.

Tiempo:

El tiempo necesario para poder cumplir de manera satisfactoria con el presente objetivo estratégico, será de 3 meses a partir de la implementación del programa informático y dicho periodo de tiempo abarca actividades tales como: instalación del sistema, pruebas de ensayo, capacitación a usuarios, entrega de manuales, etc.

Responsable:

Gerente de la empresa.

Resultados Esperados:

Mejorar en un 100% todo el sistema informático de la empresa.

Optimizar todos los procesos administrativos y financieros.

Brindar una mejor atención a todos los clientes.

Impulsar el nivel de competitividad frente a otras empresas.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Nro.	CONCEPTO:	Valor:
1	Sistema Contable con nuevo software.	450.00
2	Sistema de Facturación.	450.00
3	Sistema de Emisión de pedidos de clientes.	450.00
TOTAL:		1.350.00
Sera financiado por la empresa		

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

INCREMENTAR EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
La tecnología informática que debe contar la empresa es con un paquete de programas informáticos distribuidos en la mayoría de sus departamentos, los mismos no responden de manera satisfactoria a las variadas exigencias que la tecnología del mercado competitivo actual demanda, debido a que son programas desactualizados y que no aportan positivamente a los retos planteados por la empresa.	A través de la implementación del presente objetivo estratégico para la empresa, se aspira mejorar en un 100% todo su sistema informático.	Proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos de última tecnología.	Realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la ciudad de Loja.	Realizar un contrato de trabajo entre el dueño de la empresa y la empresa proveedora de los servicios informáticos previamente seleccionada para tal efecto.	El tiempo necesario para poder cumplir de manera satisfactoria con el presente objetivo estratégico, será de 3 meses a partir de la implementación del programa informático.	Gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS.	FINANCIAMIENTO					
Mejorar en un 100% todo el sistema informático de la empresa. Optimizar todos los procesos administrativos y financieros. Brindar una mejor atención a todos los clientes.	\$1.350,00					

CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nro.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	<p align="center">Objetivo Estratégico N° 1</p> <p>MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.</p>
2	<p align="center">Objetivo Estratégico N° 2</p> <p>REALIZAR MOTIVACIONES AL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVEZ DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.</p>
3	<p align="center">Objetivo Estratégico N° 3</p> <p>MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.</p>
4	<p align="center">Objetivo Estratégico N° 4</p> <p>INCREMENTAR EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES.</p>

RESUMEN DE LOS COSTOS TOTALES DEL PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA.

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	COSTO
1	MEJORAR LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES EN TEMAS IMPORTANTES PARA AUMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.	\$505,00
2	REALIZAR MOTIVACIONES AL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES A TRAVEZ DE INCENTIVOS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.	\$725,00
3	MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.	\$1.600,00
4	INCREMENTAR EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES.	\$1.350,00
TOTAL:		\$4.180,00

EL COSTO PARA EL SIGUIENTE PLAN ESTRATÉGICO SERA DE 4.180,00 DOLARES.

h. CONCLUSIONES.

De acuerdo al estudio efectuado en la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad la empresa “Laboratorios Americano” carece de un plan estratégico que le permita mejorar y optimizar su rendimiento corporativo.
2. En la actualidad la empresa “Laboratorios Americano” carece de una Misión y una Visión empresarial técnicamente definidas y no proporciona una idea clara y definida de su futuro deseado.
3. El resultado ponderado obtenido mediante la elaboración de la matriz E.F.E. (valor 2.48) lo que confirma que en la actualidad la empresa denota una gran preponderancia de amenazas.
4. El resultado ponderado obtenido mediante la elaboración de la matriz E.F.I. (valor 2.68), confirma que en la actualidad la empresa denota una preponderancia de las fortalezas.
5. Existe necesidades internas en la empresa que dificultan el normal desarrollo de sus actividades.
6. Existe la ausencia de una campaña permanente de publicidad y de difusión de todos sus productos, también la falta de un sistema informático acorde a las necesidades actuales de la empresa, ausencia de un reglamento de motivación al personal, falta de un sistema informático de última tecnología.
7. Se vuelve inminente la necesidad de que la empresa planifique estratégicamente todas sus actividades, sean estas administrativas u operativas.

i. RECOMENDACIONES.

Siendo lo suficientemente coherentes con todas y cada una de las conclusiones antes citadas, a continuación se hace una serie de recomendaciones:

1. El dueño y gerente de la empresa “Laboratorios Americano”, con el objetivo mejorar el rendimiento e identidad corporativa de esta empresa, deben iniciar en el menor tiempo posible una campaña publicitaria intensiva.
2. El Sr. Gerente de la empresa “Laboratorios Americano”, Dr. Alfonso Romo Bustos, deberá adoptar para esta empresa tanto la Misión y así como la Visión empresarial propuestas en el presente trabajo,
3. Con el objetivo de aprovechar el plan estratégico, el gerente deberá emprender en la realización de diferentes actividades estratégicas tendientes a incorporar las mismas a la empresa y por consiguiente fortalecer aún más su identidad empresarial.
4. Con el objetivo de revertir en el menor tiempo posible el resultado ponderado obtenido mediante la elaboración de la matriz E.F.I., denota una gran preponderancia de las debilidades, es por esta razón que se deberá emprender de manera inmediata en la ejecución de las actividades estratégicas aquí propuestas, las cuales están diseñadas para minimizar el número y la contundencia de las debilidades identificadas.
5. El Sr. Gerente deberá proceder en el menor tiempo posible a implementar el plan estratégico propuesto en la presente tesis, el mismo que sin lugar a dudas garantizará la continuidad exitosa de la empresa.

6. La puesta en marcha del presente plan estratégico se vuelve inminente dentro de la empresa, por tal motivo, el gerente deberá crear la respectiva partida presupuestaria, la cual cubra los montos que demanda su implementación.

j. BIBLIOGRAFIA.

Ackff, R. (1978). *Planificación Estratégica*.

Amaya, J. (1960). *Gerencia de Planificación & Estrategia*.

Aranda, A. (2000). *Planificación Estratégica Universitaria*. Loja: UNL.

Aranda, A. (2010). *Planificación Estratégica*. Quito: Abya-Yala.

Arese, H. (1999). *Comercio y Marketing Internacional*. Bogotá: Norma.

Aseplas. (2010). *Constitución*. Recuperado el 5 de 9 de 2016, de <http://www.aseplas.com>

BCE. (2015). *Informes Financieros del Banco Central del Ecuador*. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>.

BCE/INEC. (2012). *Banco Central del Ecuador, INEC 2012*.

Brown, W., & Moberg, D. (2007). *Teoría de la organización y la administración*. México: Limusa.

Burgwal, G. y. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999, Pág. 35*. México: Ayala.

Carrillo de Albornoz, J. M. (1965). *Manual de autodiagnóstico estratégico*.

Carrion, C. (2010). *Estilos de planificación*. Ambato: UTE.

CEDATOS. (2015). *Ecuador político*. Recuperado el 12 de 8 de 2016, de <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=744>

Certo, S. (1996). *Dirección estratégica*. España: Irwin.

CONESUP. (2003). *Perfil del Plan Nacional de desarrollo de Universidad y Escuelas Politécnicas*. Quito-Ecuador: PLANUE.

Dess G, L. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Encarta. (2006). *Crisis política*. España.
- Enciclopedia del Ecuador. (2003). *Análisis del Ecuador*. Barcelona : OCEANO.
- ESPE. (2012). *Repositori ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/tecnología/bitstream/21000/2230/3/T-ESPE-014486-2.pdf>
- Florenciano, D. (15 de 10 de 2015). *Laboratorio Florenciano*. Obtenido de <http://www.laboratorioflorenciano.es/web/laboratorio.php>
- Folch Jou, G. (1986). *Historia General de la Farmacia: el medicamento a través del tiempo*. Madrid: Sol.
- Fred R, D. (1997). *Conceptos de Administración de Estrategias*. México: Pearson.
- Gitman, L. (1994). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Octava edición.
- Gonzalez, P. (2009). *Estrategias en la red*. Mexico: Limusa.
- Hebing, R. (1997). *Como preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia*. Colombia: McGraw Hill.
- Jaramillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica*. McGraw Hill.
- Johansson, J. (1998). *Implacable: La manera japonesa de hacer marketing*. Bogotá: Norma.
- Kotle, P. y. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Leon, M. (2012). *Apuntes de administración*. Ambato: UTE.
- López, S. (2008). *Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Engoma Adhesivos Cía. Ltda*. Ibarra: UTE.
- Luna, P. (2004). *Proyectos y planificación*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

- Macleod, P., León, P., & Esquivias, P. (2001). *Planificación Estratégica Integrada para organizaciones no Gubernamentales*. Arlington-Virginia: The Nature Conservancy.
- Mintzberg, H. (1995). *Planeación Estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- OCDE/CEPAL. (2012). *Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo*. OECD Publishing.
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica*. México: México.
- Plasticos. (2013). *Articulos*. Recuperado el 8 de 9 de 2016, de Plasticos: http://www.plastico.com/tp/secciones/TP/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_53642_HTML.html
- Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva*. . New York: Ed. Free Pres.
- Presidencia del Ecuador. (2015). *Economía*. Recuperado el 5 de 9 de 2016, de <http://www.presidencia.gov.ec/economia.htm>
- Robbinbs, S. P. (2005). *ADMINISTRACIÓN*. Person Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Internacional Thomson.
- Rodriguez, S. (2011). *Valor corporativo*. Recuperado el 12 de 8 de 2016, de Geocities: http://www.geocities.com/val_corp.shtml
- Romero, L. (2014). *Administración financiera*. Quito: UDE.
- Rugman, A. (2000). *Planeacion estratégica*. Mexico.
- Salas, M. (2016). *Noticia Política*. Recuperado el 2 de 9 de 2016, de <http://www.dlh.lahora.com.ec/notic-politica.html>
- Sallenave, J. -P. (1993). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez, C. (2014). *FODA*. Recuperado el 6 de 10 de 2016, de <http://www.dg.org.ec/htm/publicaciones.asp#>

Stanton, E. y. (2005). *Resumen, Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.

Steiner, G. (1991). *Planeación Estratégica*. México: Continental.

Superintendencia de Compañías. (2006). *Planeación estratégica*. Quito: Corporacion de Publicaciones.

UDEMY. (2013). *Planificación en la gestion* . Recuperado el 2 de 3 de 2016, de www.udemy.com/.../la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategi

Vasquez, L. (2005). *Realidad 2005-2006. Fundación "José Peralta"*. Quito: Décimo Tercera Edición.

Vive ecuador. (2013). *Cultura*. Recuperado el 2 de 10 de 2016, de <http://www.viveecuador.com/html2/esp/cultura.htm>

www.marketing.com / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo. (s.f.).

k. ANEXOS.**ANEXO 1.****FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA.**

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LABORATORIOS AMERICANO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2015-2019"

b. PROBLEMÁTICA.

En la actualidad el crecimiento de los mercados y la saturación de los mismos con pequeñas y medianas empresas así como el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de la internet han sido detonantes principales de un cambio e innovación permanente en la visión del ejercicio económico y la forma en la que se introducen las nuevas empresas a mercados cada día más cambiantes e inestables.

Los mercados centrados en la mente del consumidor hacen de esta manera imperante la necesidad de adaptarse casi inmediatamente a mercados cada vez más cambiantes, centrando la atención en el consumidor, en las estrategias de nuestros competidores y en la trayectoria y planes que las empresas que han logrado liderar el mercado han desplegado a fin de poder imitar sus procedimientos y mejorar sus estrategias.

El hecho de que la empresa esté vinculada a un entorno cambiante que le va ofreciendo continuamente nuevos retos, obliga a que tanto las tareas a

desempeñarse por la mercadotecnia sea diferente e innovador en un proceso de adaptación continuo.

Actualmente el desarrollo de la ciencia y la tecnología no permite contar con estrategias y planes con los cuáles se puede recrear casi con exactitud el escenario al que se enfrentará la empresa, para este cometido una de las herramientas más útiles es el marketing y uno de los instrumentos más utilizados por la obtención y precisión de sus resultados.

En el caso de la Empresa Laboratorios Americano, la falta de un instrumento como el plan estratégico dentro de la misma no permite conocer la situación actual, restringe al director de marketing hacer una auditoria interna y externa, la situación del entorno, a estudiar a la competencia, así como también no permite obtener información precisa para conocer las necesidades latentes del mercado en el que se desenvuelven.

La carencia de un análisis de su entorno limita el planteamiento de objetivos estratégicos y el diseño de estrategias como de políticas que permita a la empresa ser más competitivas y que cumpla con su misión, visión, objetivos.

En consecuencia la empresa deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o nuevos productos, nuevas estrategias y políticas de mercadeo para hacerle frente a la competencia.

Algunos de los problemas antes mencionados son más agudos en empresas como es el caso de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja debido principalmente a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Frente a esta realidad la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja, necesita contar con herramientas que permitan determinar con antelación la situación actual del mercado al que se enfrenta, el nicho o segmento de mercado en el que centrará su atención, las necesidades que ésta tiene, así como los gustos y preferencias del mercado meta al que se pretende atacar, para ello se requieren herramientas que permitan también determinar la competencia directa o indirecta a la que la empresa se enfrenta.

Por lo cual se hace imperante la necesidad de contar con un plan estratégico, que permita conocer la situación actual de la misma, la percepción de su mercado meta, la saturación del mercado, la competencia directa o indirecta a la que se enfrenta, así como también elaborar estrategias de mercadeo que le permita situarse de forma positiva en el mercado actual.

La Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja, no cuenta con un plan estratégico, motivo por el cual no ha tenido un crecimiento adecuado.

Determinando mediante investigación previa la **Falta de un Plan Estratégico en la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja no ha permitido el adecuado crecimiento de la misma.**

c. OBJETIVOS:**OBJETIVO GENERAL:**

***“ELABORAR DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“LABORATORIOS AMERICANO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE
LOJA, PERIODO 2015-2019.”***

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional actual.
- Aplicar un análisis interno para conocer los diferentes elementos que existen dentro de la empresa, para de esta manera determinar sus fortalezas y debilidades.
- Establecer un análisis externo, servirá para detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa y los clientes externos, obteniéndose las oportunidades y amenazas.
- Aplicación e interpretación de las matrices correspondientes EFE, EFI, FODA y ALTO IMPACTO, que permitan obtener estrategias corporativas.
- Realizar el presupuesto de gastos del plan.

d. METODOLOGÍA.**MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR.**

Para desarrollar el presente trabajo se aplicará métodos y técnicas que permitan conseguir información lógica, objetiva y veraz para proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades del plan estratégico.

MÉTODOS.

- **MÉTODO HISTÓRICO:** Permitirá narrar e indagar los sucesos y acontecimientos originados en el pasado de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja.
- **MÉTODO DEDUCTIVO:** Estará presente cuando se analice la situación actual de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja y en el análisis de los factores internos y externos de la misma.
- **MÉTODO INDUCTIVO** EL mismo que me permitirá determinar los comportamientos tanto del mercado como del consumidor, así mismo determinará el tipo de competencia directa o indirecta a la que la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja se enfrenta.
- **MÉTODO ESTADÍSTICO:** Se lo utilizará para tabular los datos aplicados al sector universo, obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los directivos, personal y clientes.
- **MÉTODO ANALÍTICO:** La utilización de este método permitirá establecer las estrategias adecuadas para la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja para lograr los objetivos planteados

Método Documental Bibliográfico.- Se lo utilizará para la elaboración del Marco Teórico Conceptual a través de la investigación bibliográfica del plan estratégico.

TÉCNICAS.

- **OBSERVACIÓN DIRECTA.-** La investigación en la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja, permitirá una observación directa de los hechos, necesidades y requerimientos, así como las falencias que ésta tiene siendo de mucha utilidad en el análisis previo a la elaboración del Plan

estratégico.

- **ENTREVISTAS.-** Esta técnica será aplicada al gerente de la empresa a fin de recabar información oportuna de la Empresa Laboratorios Americano de la ciudad de Loja y poder determinar las fortalezas y debilidades de la misma.
- **ENCUESTAS:** Se las aplicará a los empleados y a los clientes fijos de la de la empresa con el objetivo de recolectar información de los factores más críticos de la misma que permitan realizar nuevas propuestas

POBLACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La población o universo de esta investigación estará integrada por los clientes recurrentes, el total de empleados y el gerente. Para determinar el tamaño de la muestra a investigar, se utilizará la fórmula para universos finitos:

$$\% = \frac{Fx100}{N}$$

% = Tanto por ciento que se encuentra en el total del estudio.

F = Número de veces que se repite el dato.

100 = Constante de la muestra

N = Total de Datos.

POBLACIÓN

EMPLEADOS	5	ENCUESTA
CLIENTES FIJOS	396	ENCUESTA
GERENTE	1	ENTREVISTA

ANEXO 2.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Como egresada de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñada en elaborar un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “LABORATORIOS AMERICANO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2015-2019”**; para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

1. Señale el promedio de edad en que se encuentra usted

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- a) 11-20 () c) 31-40 ()
b) 21-30 () d) 41-50 () etc...etc.

2. ¿Cuál es su ocupación?

- Empleado Público () Empleado Privado ()
Desempleado () Comerciante ()
Ama de casa () Estudiante ()
Otros: ().....

3. ¿Cuáles son sus ingresos promedio en su hogar?

Marque con una (X) la respuesta que se ajuste a sus ingresos

- 001 -300 () 901-1200 ()
301-600 () 1201- 1400 ()
601-900 () más de 1400 ()

4. ¿Qué productos adquiere usted de la Empresa Laboratorios Americano” de la ciudad y provincia de Loja?

- Alcohol ()
Agua destilada ()
Etc.....

5. ¿Qué busca al momento de adquirir los productos de la Empresa Laboratorios Americano?

- Calidad () Economía ()
Calidad y Economía () Excelente servicio ()

Si existe otro indique cuál?

- _____
- _____

6. ¿A través de qué medios conoció usted a la Empresa Laboratorios Americano?

Folletos () Radio ()
 Carteles () Rótulos ()
 Televisión () Otros _____

7. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la Empresa Laboratorios Americano?

Marque con una (X) la respuesta que considere conveniente

Muy buena calidad ()
 Buena calidad ()
 Más o menos ()
 Baja calidad ()
 Mala calidad ()
 Si existe otro indique cuál?

• _____
8. ¿La Empresa Laboratorios Americano, tiene la calidad de productos de acuerdo al gusto del cliente?

SI () NO ()

9. ¿La adquisición de los productos la realizó la hizo a través de la siguiente forma?

Distribuidor → Cliente Final
 Distribuidor → Agente Vendedor → Cliente Final
 Si existe otra forma indique cuál?

• _____
 • _____

10. ¿Está usted de acuerdo con los productos que ofrece la Empresa Laboratorios Americano?

SI () NO ()

Porqué?.....

11. Ha recibido algún tipo de promoción al adquirir los productos en la Empresa Laboratorios Americano?

Si () No ()

¿Cuál?.....

12. ¿Cuándo acude a un local de venta de productos de laboratorio, que es lo que más le disgusta?

- Poca educación ()
 Que no le permitan ver los productos ()
 Mala atención ()
 Que no le atiendan rápido ()
 Que no le den sugerencia ()

13. ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para conocer los productos que ofrece la Empresa Laboratorios Americano?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

Prensa Escrita

- La Hora () Crónica de la Tarde ()
 Centinela () Otros _____

Radio

- La Hechicera () Poder ()
 Luz y Vida () Sociedad ()
 Satelital () Boquerón ()
 Otras _____

Televisión

- UV Tv () Ecotel ()

Vallas Publicitarias ()

Internet ()

14. En qué horarios usualmente usted, tiene acceso a estos medios publicitarios?

- Televisión:** mañana () Tarde () Noche ()
Radio: mañana () Tarde () Noche ()

Gracias por su colaboración

ANEXO 3.**MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA**

- 1.- ¿Qué actividades realiza la empresa?
- 2.- ¿Quiénes son sus principales proveedores?
- 3.- ¿Quiénes son sus principales clientes?
- 4.- ¿Sus productos que ofrece son exclusivos?
- 5.- ¿Están siempre con productos actualizados?
- 6.- ¿Las ventas de los productos son frecuentes?
- 7.- ¿Tiene publicidad su empresa?
- 8.- ¿Cómo promociona Ud. Los productos que ofrece?
- 9.- ¿Empresa Laboratorios Americano, de la ciudad y provincia de Loja cuenta con Plan Estratégico de Marketing?
- 10.- ¿La empresa cuenta con: Visión, Misión, Valores, Normas para sus operaciones?
- 11.- ¿El personal que trabaja en la empresa es eficiente?
- 12.- ¿Cree que la empresa está bien organizada?
- 13.- ¿Existe control de los productos que ofrece la empresa?
- 14.- ¿El personal que trabaja en la empresa está capacitado para ejercer sus funciones?
- 15.- ¿Ha realizado capacitaciones al personal últimamente?

ANEXO 4.**MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS**

- 1.- ¿Mantiene un sistema integrado de existencias?
- 2.- ¿Determina las necesidades de productos que faltan en la empresa?
- 3.- ¿Mantiene al día los equipos e implementos?
- 4.- ¿La contabilidad de la empresa se mantiene actualizada?
- 5.- Las utilidades de la empresa son buenas?
- 6.- ¿Reparte las utilidades entre los empleados?
- 7.- ¿Se realiza promociones de los productos de la empresa?
- 8.- ¿Busca nuevos clientes la empresa?

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	100
f. RESULTADOS.....	104
g. DISCUSIÓN.....	137
h. CONCLUSIONES.....	162
i. RECOMENDACIONES	163
j. BIBLIOGRAFÍA.....	165
k. ANEXOS.....	169
INDICE	180