

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA SECCIÓN FARMACÉUTICA DE EDIFARM

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EMPRESARIAL

IRENE GUADALUPE HIDALGO MORALES
(irenita_ihm@yahoo.es)

Director: Ing. Efrén Galárraga
(efrengal@hotmail.com)

2011

DECLARACIÓN

Yo, Irene Guadalupe Hidalgo Morales, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Irene Guadalupe Hidalgo Morales

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Irene Guadalupe Hidalgo Morales, bajo mi supervisión.

Ing. Efrén Galárraga

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme acompañado en todos los días de mi vida y permitirme lograr un sueño más de los tantos que he cumplido.

A mis padres por su apoyo incondicional en todas las metas que me he planteado y por brindarme su cariño en los momentos más difíciles.

A mis hermanos por acompañarme todos estos años y contar siempre con ustedes en cualquier circunstancia que me ha planteado la vida.

Al Ingeniero Antonio Toledo por su desinteresada colaboración y apoyo que hicieron posible el desarrollo de esta tesis.

A mi amiga Susana pues sin tu colaboración y ánimo no hubiese sido posible la realización de este proyecto.

A la Escuela Politécnica Nacional y a los profesores que me impartieron su conocimiento, por haberme dado las competencias necesarias para mi formación profesional.

Al Ingeniero Efrén Galárraga quien con su apoyo y consejos ha sido un asesor invaluable durante todo este proceso.

Finalmente, a todas y cada una de las personas que a lo largo de mi etapa estudiantil y profesional me motivaron a que siempre siga adelante a pesar de los percances.

A todos ellos, ¡muchas gracias de verdad!

Irene Guadalupe Hidalgo Morales

DEDICATORIA

A mi mamacita querida quien con su ejemplo diario de dedicación y cariño ha sido el motor de mi existencia.

A mi hija, Francesca, porque desde su llegada a mi vida se ha convertido en el regalo más grande y preciado que Dios me ha otorgado.

A mi familia por ser mi “nido” durante todos estos años, donde siempre me he sentido amada y apoyada para hacer frente a las adversidades

Irene Guadalupe Hidalgo Morales

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
1. INTRODUCCION.....	1
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE EDIFARM.....	1
1.1.1. ESTRUCTURA COMERCIAL.....	3
1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.2.1. IMPORTANCIA.....	7
1.2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	8
1.2.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
1.2.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	9
1.2.2.3 JUSTIFICACION METODOLÓGICA.....	11
1.2.3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	12
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.2. FUENTES DE INFORMACION.....	16
1.5. ALCANCE.....	17
2. MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.1. CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN	19
2.1.2. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN.....	21
2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22

2.2.1.	LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.2.1.1.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	23
2.2.1.2.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	23
2.2.1.3.	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	24
2.3.	TÉRMINOS CLAVE.....	25
2.4.	EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	28
3.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	33
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	33
3.1.1.	TRAYECTORIA DE LA EMPRESA EDIFARM.....	33
3.1.2.	POSICIONAMIENTO DE LA SECCIÓN FARMA.....	35
3.1.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
3.1.4.	MISIÓN Y VISIÓN DE EDIFARM.....	37
3.1.5.	SITUACIÓN FINANCIERA.....	38
3.1.6.	PRODUCTOS DEL ÁREA FARMA.....	40
3.1.6.1.	VADEMÉCUM FARMACÉUTICO.....	40
3.1.6.2.	VADEMÉCUM ESPECIALIDADES.....	43
3.1.6.3.	GUÍA FARMACÉUTICA DE PRECIOS.....	44
3.1.6.4.	SERVICIOS EDITORIALES.....	45
3.1.6.4.	VADEMÉCUM ELECTRÓNICO.....	46
3.2.	UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.....	47
3.2.1.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	49
3.3.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER PARA UNA UEN.....	52
3.3.1.	AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES.....	53
3.3.1.1.	REQUERIMIENTOS DE CAPITAL.....	53
3.3.1.2.	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.....	54
3.3.1.3.	ECONOMÍA DE ESCALA.....	54
3.3.1.4.	PRECIOS BAJOS DE LA COMPETENCIA.....	54
3.3.1.5.	ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	54
3.3.2.	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	55
3.3.2.1.	PERIÓDICOS Y REVISTAS DE CADENAS DE FARMACIAS.....	55
3.3.2.2.	SOFTWARE INFORMATIVO FARMACÉUTICO.....	55
3.3.2.3.	GUÍAS VIRTUALES.....	56
3.3.2.4.	WEBS FARMACÉUTICOS.....	56

3.3.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	56
3.3.3.1.	COSTOS INTERCAMBIABLES.....	57
3.3.3.2.	GRADO DE DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	57
3.3.3.3.	CONCENTRACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	57
3.3.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	58
3.3.4.1.	CONCENTRACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	58
3.3.4.2.	POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN.....	58
3.3.4.3.	VOLUMEN DE COMPRA.....	59
3.3.4.4.	DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN.....	59
3.3.4.5.	EXISTENCIA DE SUSTITUTIVOS.....	59
3.3.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.....	59
3.4.	ANÁLISIS PEST.....	62
3.4.1.	POLÍTICO LEGALES.....	63
3.4.1.1.	LEGISLACIÓN ANTIMONOPOLIO.....	63
3.4.1.2.	POLÍTICAS IMPOSITIVAS.....	64
3.4.1.3.	REGULACIÓN SOBRE EL EMPLEO.....	65
3.4.1.4.	PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	66
3.4.1.5.	ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL.....	66
3.4.2.	ECONÓMICOS.....	66
3.4.2.1.	CICLO ECONÓMICO.....	67
3.4.2.2.	TIPOS DE INTERÉS.....	67
3.4.2.3.	OFERTA MONETARIA.....	68
3.4.2.4.	EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS.....	68
3.4.3.	SOCIO-CULTURALES.....	69
3.4.3.1.	EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS.....	69
3.4.3.2.	VIALIDAD.....	69
3.4.3.1.	ACTITUD CONSUMISTA.....	69
3.4.3.1.	NIVEL EDUCATIVO.....	70
3.4.3.1.	PATRONES CULTURALES.....	70
3.4.4.	TECNOLÓGICOS.....	71
3.4.4.1.	GASTO PÚBLICO EN INVESTIGACIÓN.....	71
3.4.4.2.	PREOCUPACIÓN GUBERNAMENTAL E INDUSTRIA POR TECNOLOGÍA.....	71

3.4.4.3	LA INESTABILIDAD POLÍTICA.....	72
3.4.4.4	SECTOR PRIVADO.....	72
3.4.4.5.	SECTOR GRÁFICO.....	72
3.4.4.6	TALENTOS CIENTÍFICOS.....	73
3.5.	LA CADENA DE VALOR DE PORTER.....	75
3.5.1.	CADENA DE VALOR PARA EDIFARM.....	77
3.5.2.	PROCESOS PRIMARIOS.....	78
3.5.2.1.	LOGÍSTICA DE ENTRADA.....	78
3.5.2.2.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	78
3.5.2.3.	LOGÍSTICA DE SALIDA.....	79
3.5.2.4.	MARKETING Y VENTAS.....	79
3.5.2.5.	SERVICIO POST-VENTA.....	80
3.5.3.	PROCESOS DE APOYO.....	80
3.5.3.1.	GESTIÓN LOGÍSTICA.....	80
3.5.3.2.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	81
3.5.3.3.	GESTIÓN FINANCIERA.....	81
3.5.3.4.	GESTIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.....	82
3.5.5.5.	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	82
3.5.5.6.	GESTIÓN COMERCIAL.....	82
3.5.5.7.	GESTIÓN DE ENFOQUE AL MERCADO.....	83
3.5.5.8.	GESTIÓN DE IMPRESIÓN.....	83
3.5.5.9.	GESTIÓN DE CALIDAD.....	84
4.	FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....	85
4.1.	VISIÓN.....	86
4.2.	MISIÓN.....	88
4.2.1.	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	88
4.2.1.	VALORES CORPORATIVOS.....	89
4.2.3.	POLÍTICAS DE CALIDAD.....	90
4.2.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	90
4.3.	ANÁLISIS FODA DEL ÁREA FARMACÉUTICA.....	91
4.3.1.	AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	93
4.3.2.	AMBIENTE EXTERNO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	96
4.3.2.1.	LAS AMENAZAS.....	97

4.3.2.2.	LAS OPORTUNIDADES.....	97
4.3.2.3.	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	98
4.3.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA UEN.....	101
4.3.1.	FORMULACIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	102
4.3.1.1.	ESTRATEGIAS OFENSIVA FO (MAXI-MAXI).....	102
4.3.1.2.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA (MAXI-MINI).....	104
4.3.1.3.	ESTRATEGIAS ADAPTIVA DO (MINI-MAXI).....	107
4.3.1.4.	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA DA (MINI-MINI).....	109
5.	DESARROLLO DEL BALANCED SCORE CARD.....	113
5.1.	EL BALANCED SCORE CARD.....	113
5.2.	ESTABLECIMIENTO DE TEMAS ESTRATÉGICOS.....	115
5.2.1.	MERCADO.....	115
5.2.2.	PROCESOS.....	116
5.2.3.	ALCANCE.....	116
5.2.4.	COMPROMISO.....	116
5.3.	CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	118
5.3.1.	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	118
5.3.1.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	120
5.3.1.2.	PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	120
5.3.3.	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	121
5.3.4.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	124
5.4.	RELACIONES CAUSA-EFECTO.....	126
5.5.	DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	128
5.5.1.	DESARROLLO DE INDICADORES.....	130
5.5.1.1.	INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA.....	130
5.5.1.2.	INDICADORES PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	133
5.5.1.3.	INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	135
5.5.1.4.	INDICADORES P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	137
5.6.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	140
5.6.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	140
5.6.2	PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	140
5.6.3	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	141
5.6.4	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	141

6.	SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR EL BSC.....	143
6.1.	POLÍTICAS A APLICAR.....	143
6.1.1.	ACLARAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA.....	143
6.1.2.	COMUNICACIÓN Y VÍNCULO.....	144
6.1.3.	PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	145
6.1.4.	FEEDBACK ESTRATÉGICO Y FORMACIÓN.....	145
6.2.	RESPONSABLES DE MEDICIÓN.....	146
6.2.1.	DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES DE MEDICIÓN.....	147
6.3.2.	ACCIONES DE MANTENIMIENTO AL CMI.....	150
6.3.3.	MEJORAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	151
6.3.3.1.	SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	151
6.3.3.2.	REQUISITOS PREVIOS A LA PUESTA EN MARCHA.....	152
7.	EVALUACIÓN DE COSTOS DE LA PROPUESTA.....	154
7.1.	ANÁLISIS DE COSTOS.....	154
7.2.	CÁLCULO DE COSTOS.....	155
7.2.1.	CAPACITACIÓN INICIAL.....	155
7.2.2.	HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS.....	156
7.2.3.	CONSULTORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO.....	156
7.2.4.	MOTIVACIÓN A RECURSO HUMANO.....	157
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	159
8.1.	CONCLUSIONES.....	159
8.2.	RECOMENDACIONES.....	162
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
	ANEXOS.....	164

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolución de ingresos de la compañía a nivel de margen bruto.....	2
Figura 2- Organigrama de Edifarm.....	6
Figura 3- Los tres niveles y horizonte típico de la planificación.....	20
Figura 4- Las funciones administrativas según Henri Farol.....	29
Figura 5- Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica.....	31
Figura 6- Monto de ventas por producto de la Sección Farmacéutica.....	34
Figura 7- Organigrama del área farmacéutica.....	37
Figura. 8- Utilidades anuales de la División Farma desde 2005-2009.....	39
Figura 9. Proceso de elaboración del Vademécum farmacéutico.....	41
Figura 10- La Planificación estratégica y el Análisis FODA.....	51
Figura 11- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	53
Figura 12- Análisis de Negocio Farmacéutico.....	61
Figura 13- Esquema de la Cadena de Valor	76
Figura 14- Cadena de Valor de la División Farmacéutica.....	77
Figura 15.- Direccionamiento de la Organización.....	86
Figura 16- Declaración de la visión de EDIFARM Y CIA.....	87
Figura 17- Declaración de la misión de EDIFARM Y CIA.....	88
Figura 18- Organigrama del Área Farmacéutica.....	91
Figura 19- Ilustración de Matriz FODA.....	93
Figura 20- La Matriz FODA.....	102
Figura 21.- Modelo del Cuadro de Mando Integral	114
Figura 22- Objetivos de Cuadro de Mando Integral.....	117
Figura 23- Proceso Organizacional.....	123
Figura 24--: Esquema de las cuatro perspectivas del CMI.....	126
Figura 25- Mapa estratégico del Área Farmacéutica.....	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Evolución de la Planificación Estratégica por Décadas.....	32
Tabla 2- Posicionamiento de EDIFARM.....	35
Tabla 3. Cifra de negocios del área farmacéutica.....	36
Tabla 4- Misión y Visión de EDIFARM Y CIA.....	38
Tabla 5- Par producto y mercado del área FARMA de EDIFARM.....	48
Tabla 6- Calificación de factores externos.....	92
Tabla 7- Matriz EFI de EDIFARM.....	95
Tabla 7- Matriz EFE de EDIFARM.....	98
Tabla 8- Matriz de Datos FODA.....	100
Tabla 9- Matriz Estrategias FO.....	103
Tabla 10- Matriz de Estrategias FA.....	105
Tabla 11- Matriz de Estrategias DO.....	107
Tabla 12- Matriz de Estrategias DA.....	110
Tabla 13- Matriz FODA de EDIFARM Y CIA.....	112
Tabla 14 - Objetivos Estratégicos Por Perspectiva.....	119
Tabla 15- Objetivos e Indicadores Estratégicos por Perspectivas.....	129
Tabla 16. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	131
Tabla 17. Indicadores de la Perspectiva de Clientes.....	133
Tabla 18. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	135
Tabla 19- Designación de Funciones.....	148
Tabla 20- Resumen de costos de la propuesta.....	157

LISTA DE ANEXOS:

ANEXO A- La historia de EDIFARM.....	165
ANEXO B- Resumen de encuesta efectuada por Market.....	167
ANEXO C- Listado de teléfonos compatibles con Vad. electrónico.....	169
ANEXO D- Encuesta a clientes.....	171
ANEXO E- Cuadro de Mando Integral para EDIFARM.....	173
ANEXO F- Información de costos de software.....	175
ANEXO G- Carga Salarial de EDIFARM.....	176

RESUMEN

La ejecución de esta tesis plantea el desarrollo y análisis de la planificación estratégica de EDIFARM y CIA., a la vez que propone una herramienta de medición y control tanto para la gestión corporativa como de la Sección Farmacéutica de la empresa. Se ha utilizado la metodología propuesta por Hax y Majluf que inicia con el replanteamiento de Visión y Misión para luego avanzar con la definición de una Unidad Estratégica de Negocio (UEN). Posteriormente, se ejecuta un análisis interno y externo de la compañía valiéndonos de herramientas como el FODA, Análisis PEST y Cadena de Valor de Porter. Finalmente, se diseña un sistema de control de gestión usando la metodología del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) donde se plantea una serie de objetivos e indicadores estratégicos para monitorear metas así como la designación de responsabilidades y políticas de aplicación. Las principales estrategias definidas en este trabajo fueron: mantener e incrementar la cartera de clientes que actualmente posee EDIFARM para consolidar un mejor posicionamiento a nivel nacional e internacional, fomentar el desarrollo de nuevos productos para todas las áreas de la empresa mediante la exploración de nuevos mercados, promover activamente la comunicación entre las distintas áreas y sucursales para tener un sistema de aprendizaje continuo y finalmente capacitar al personal a fin de lograr una mayor compromiso con el trabajo que desarrollan, lo que posteriormente se reflejará en la consecución de objetivos departamentales y corporativos que redundará en mayores beneficios a los accionistas de la compañía.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Unidades Estratégicas de Negocio, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

The achievement of this thesis is the development and the analysis of the strategic planning for EDIFARM and CIA., proposing a tool for measuring and controlling not only the corporate management but also the Company's Pharmaceutical Section. For this purpose, the methodology proposed by Hax and Majluf has been used. It begins laying out the ground plan of Vision and Mission then goes ahead with the definition of an Strategic Business Unit (SBU). Later, it continues with an internal and external analysis of the company using tools such as the FODA, PEST Analysis and Porter's Value Chain. Finally, a system of management control is designed using the Balanced Score Card's method (BSC) where appears a series of objectives and strategic indicators to check out goals as well as responsibilities designation and policies to be applied. The principal strategies defined in this work were: to support and to increase the clients' portfolio that nowadays EDIFARM has in order to consolidate a better national and international positioning; to promote the development of new products for all areas of the company by exploring foreign markets; to promote the communication between the different areas and branches to have a system of constant learning and finally to qualify personnel in order to achieve and stronger commitment to the work they perform. This will be reflected later in the achievements of departmental and corporative aims which will result in benefits to the company.

Key words: Strategic Planning, Strategic Business Units, Balanced Score Card.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE EDIFARM.

EDIFARM es una empresa ecuatoriana que surgió hace más de veinte y siete años. Sus accionistas, de los cuales la mayoría se ha mantenido hasta hoy, fueron personas que trabajaron dentro de la industria farmacéutica humana y que identificaron la carencia de una empresa local que pueda solventar las necesidades de información y servicio que en esa época era proporcionada por empresas extranjeras¹.

En sus inicios en el año de 1.984, sus actividades estuvieron orientadas a brindar servicios de consultoría para el ámbito farmacéutico y veterinario: programas de seguimiento y evaluación de la visita de representantes (SEGMED[®]), investigación de mercado y situación del sector veterinario (IMSV[®]), y el Vademécum Veterinario. El éxito de esta última obra dio pauta para la generación de dos obras más: el Vademécum Agrícola y el Vademécum Farmacéutico (Ver ANEXO A- La historia de Edifarm).

Los vademécum se consolidaron en sus distintos mercados y han crecido a lo largo del tiempo, permitiendo a su vez derivaciones en otros sub-productos

¹ EDIFARM Y CIA., Acta de constitución de la compañía, Año 1984.

denominados vademécums de especialidad para las distintas áreas y revista de precios para el sector de farmacias.

El crecimiento de la empresa fue interesante y su portafolio de clientes iba en aumento año a año al igual que las ganancias para los accionistas².

Sin embargo, en los últimos tres años la empresa presenta una declinación en sus márgenes de ganancia, a pesar que existe un incremento promedio del 10% en el total de ventas. Esto se debe principalmente a que los costos de producción de las obras se incrementan en cada edición, lo que resta poder de negociación ante sus clientes y, por ende, una desventaja ante sus competidores.

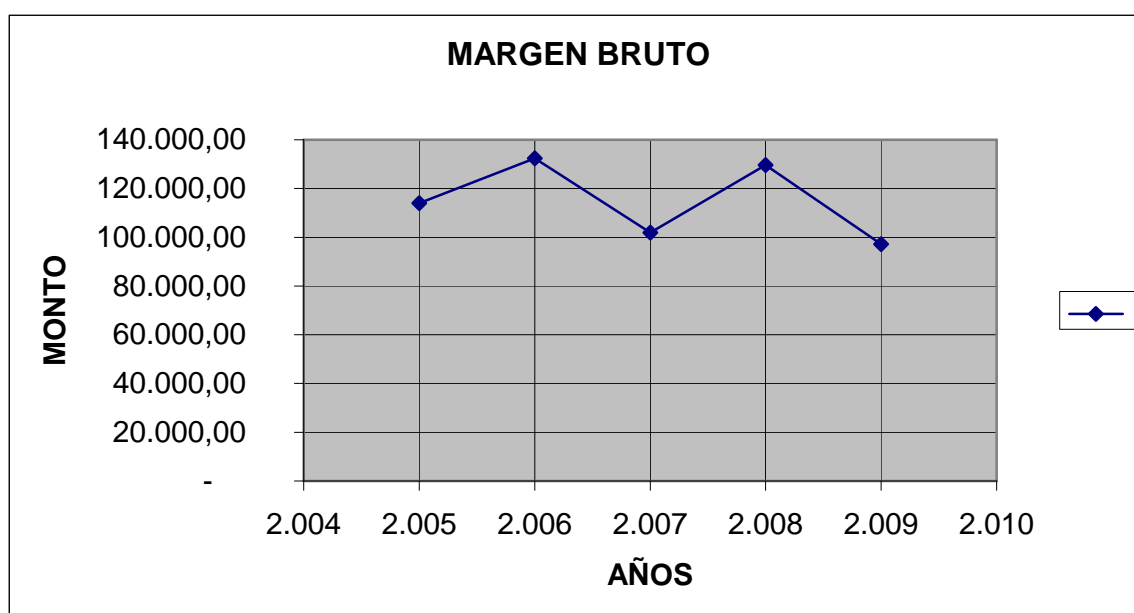


Figura 1- Evolución de ingresos de la compañía a nivel de margen bruto
(Autora de la tesis)

² EDIFARM Y CIA., Estado de Pérdidas y Ganancias, año 1984-2000.

Es importante destacar que en los últimos años EDIFARM se ha visto amenazada por una serie de competencias directas como lo es la editora Panamericana de Libros de Medicina (PLM) e indirectas como son: revistas de cadenas de farmacias (Fybeca, Sana Sana, Cruz Azul, etc.), revistas editadas por ABBA BROKERS (Dosis Médica, Dosis Farmacológica y Ser Paciente), por lo que es necesario buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para lograr una posición de liderazgo frente a un mundo globalizado que se presenta con rápidos cambios tecnológicos y culturales.

1.1.1. ESTRUCTURA COMERCIAL

EDIFARM Y CIA. Cuenta en la actualidad con tres áreas de negocio definidas.

1. **Área farmacéutica:** es el área que está relacionada con la industria farmacéutica humana, cuyos principales productos son:

- **Vademécum farmacéutico:** Obra que contiene la información para prescribir de más de 1.700 fármacos disponibles en el arsenal farmacéutico. Es una publicación anual que se financia a través de los laboratorios auspiciantes y que llega a 8.000 médicos ecuatorianos.

- **Vademécum de especialidades:** Cuenta con distintas versiones que varían según los segmentos de mercados que buscan atender. El objetivo principal de estas obras es dar información selecta de los productos que son de interés exclusivo para el médico especialista que van dirigidos: cardiólogos, ginecólogos, pediatras, etc. Adicionalmente cada obra cuenta con algoritmos, artículos y tablas de datos que son de interés del profesional.

- **Guía farmacéutica:** Revista de circulación bimensual que informa al dependiente de farmacia sobre las presentaciones y precios de la oferta farmacéutica ecuatoriana. Cuenta con una sección editorial que presenta temas de interés tanto del ámbito de farmacia como para público en general.

- **Vademécum electrónico (QuickMed®):** Producto electrónico multimedia que presenta una base de datos actualizada con la información de productos y precios del arsenal farmacológico del país. Incluye también información básica y ampliada para la prescripción de un fármaco, además de otros programas de soporte para el galeno. Cuenta con actualizaciones bimensuales en su versión de disco compacto (CD) y quincenales en su versión web y PDA (Portable Device Assistant).

2. Área Agro-Veterinaria: Se identifica con la industria farmacéutica del sector agrícola y veterinario, su portafolio se divide en:

- **Vademécum Agrícola:** Publicación bi-anual que recopila los principales fármacos que son de interés para el ingeniero agrónomo ecuatoriano. La obra se financia a través de la venta de los espacios publicitarios y de la publicación de los productos de las empresas auspiciantes.

- **Vademécum Florícola:** Es una derivación de la publicación anterior que se orienta a presentar información de interés para la industria de las flores de nuestro país. Se actualiza cada dos años y se financia por el auspicio de las empresas y de la venta de las obras.

- **Vademécum Veterinario:** Este libro presenta en sus secciones la información para prescribir de los fármacos que se utilizan en pequeñas y grandes especies del sector veterinario. Su vigencia es de dos años ante su usuario final: el médico veterinario.

- **Vademécum Avícola:** Este es un sub-producto del vademécum veterinario, se distingue del anterior por su contenido netamente ligado al sector de la avicultura. Presenta, además de los fármacos especializados, secciones que apoyan y solventan dudas que se presentan en la actividad diaria del avicultor. Todas las obras del área veterinaria tienen también su versión en CD y en página web.

- **Investigación del Mercado y Sector Veterinario (IMSV[®]):** Obra trimestral que consolida la información estadística del mercado agrícola y veterinario.

Este estudio se lo vende a los distintos laboratorios del sector agro-veterinario.

3. Área de la construcción: Es el área más reciente creada en la organización. Cuenta en la actualidad con una publicación a su haber: el Vademécum de la Construcción y Decoración, obra técnica que recoge información de productos y servicios presentes en el sector de la construcción del mercado ecuatoriano. Cuenta con el aval de la Cámara de la Construcción de Quito y las facultades de Ingeniería Civil de la Universidad Central del Ecuador y Escuela Politécnica del Ejército.

1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la figura No. 1.1.2 se describe la estructura organizacional de la empresa objeto de este proyecto.

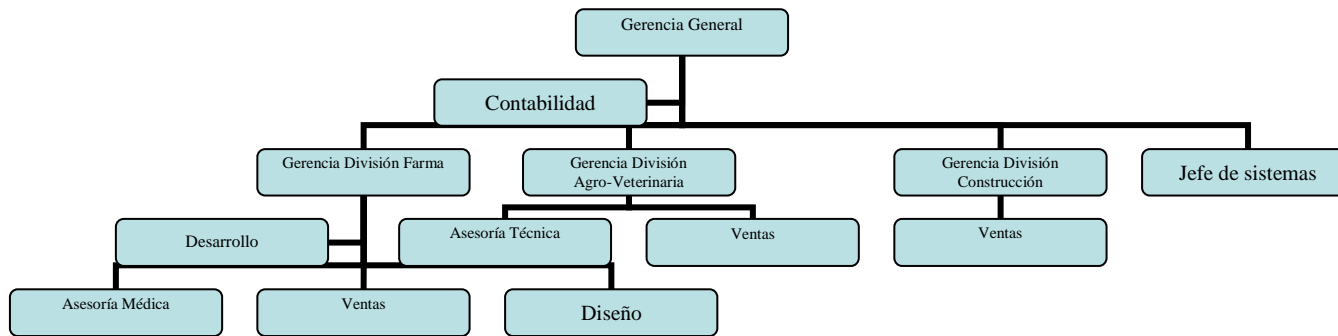


Figura 2- Organigrama de EDIFARM Y CIA
(Recursos Humanos de Edifarm)

1.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.2.1 IMPORTANCIA

Los modelos de planificación en los últimos veinte años se han visto influenciados por diferentes sistemas empresariales. Esta realidad ha contribuido a que surja un sinnúmero de objetivos, indicadores y acciones estratégicas con el fin de lograr Gestiones Empresariales Integrales y Sostenibles.

Las mediciones son importantes como lo manifiestan Robert Kaplan y David Norton (1.997): “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (p. 321).

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto en el interior como en el exterior de las empresas. Si las empresas desean sobrevivir y prosperar entre la creciente competencia en una era de globalización e información, han de utilizar sistemas medición y gestión que se deriven de sus estrategias y capacidades.

Desafortunadamente muchas organizaciones adoptan sus estrategias centrando su actuación solo en indicadores financieros. Sin embargo, a la hora de efectuar la acción del control y la comunicación, sino existe una herramienta de medición para la gestión empresarial la mejor planificación se convierte en una serie de ejercicios inaplicables.

Este problema está siendo resuelto de distintas formas en las organizaciones. Este trabajo busca presentar una herramienta de gestión más sólida que permita definir claramente el apego que debe existir entre los objetivos planteados y el curso de acción a seguirse.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.2.2.1 Justificación Teórica

La administración ha sido durante mucho tiempo una respuesta a la preocupación de los ejecutivos para tener un control sobre sus empresas. Sin embargo, el mundo globalizado y dinámico de los negocios ha ido evolucionando y con él las herramientas en las que se apoyan los controladores de gestión de las empresas.

Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales (administración estratégica y modelos de medición de gestión, las Teorías de Calidad y Gestión del Servicio), a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los planes estratégicos del negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores, etc.

En la década de los 90 Kaplan y Norton, luego de varios años de investigación, desarrollan una herramienta novedosa, no solo por su carácter sistémico sino por su aprovechamiento de los beneficios de la información: el Cuadro de Mando

Integral (Balanced Score Card). En nuestro entorno es una herramienta novedosa y eficiente que, por experiencia de los empresarios que la han utilizado, permite lograr un mejor enfoque, alineamiento y aprendizaje de las estrategias planteadas en la organización.

Para Rafael Soler (2007) el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna pues sustenta su monitoreo integral a través de 4 perspectivas importantes: la financiera, la de clientes, el proceso interno y aprendizaje y el conocimiento de cualquier organización en general.

Adicionalmente, se basa en dos pilares fundamentales: el despliegue de la estrategia y la proposición de valor al cliente, lo que permite a cualquier empresa verificar si sus objetivos estratégicos están plenamente alineados y si el producto que ofrece genera valor a sus clientes para así conseguir una auténtica fidelidad que se refleje en los resultados financieros.

1.2.2.2 Justificación Práctica

El desarrollo de una planificación estratégica y la generación de una propuesta de un sistema de control de gestión se justifica por las siguientes razones que actualmente están afectando a EDIFARM:

EDIFARM Y CÍA. es una empresa ecuatoriana cuya línea de negocio es la edición de libros técnicos para las industrias farmacéutica, veterinaria, agrícola, florícola y

recientemente en el ámbito de la construcción. Tiene a su haber más de 26 años laborando en el medio editorial con bastante éxito, debido, en gran parte, a que es única en su rama para proveer información técnica y actualizada al usuario final de los mercados a los que atiende.

A pesar de presentar un crecimiento constante y contar con una buena participación en el mercado, últimamente se ha visto amenazada por una serie de competencias, directas (p.ej.: PLM) e indirectas (p.ej.: Post Graduate Medicine, Dosis Médica, Dosis Farmacológica, etc.), en todas sus áreas de negocios, lo que sin duda, ha llevado a la necesidad de replantear sus estrategias y mecanismos de gestión para lograr mantener su posición de liderazgo en el mercado.

Adicionalmente, dentro de la organización existen varios factores negativos que están afectando el crecimiento de la empresa y que a manera de ejemplo se detallan a continuación:

- En el sistema de gestión que actualmente maneja la organización, éstos únicamente muestran el desempeño operacional, lo que permite exclusivamente una interpretación financiera aislada y limitada de los resultados.
- A pesar que la misión y visión están definidas, en la empresa no están claras, no existe un seguimiento y control establecido que permita controlar o evaluar las estrategias que apoyarán el logro de los objetivos establecidos.
- Existe una falta de políticas claras en la aplicación de salarios a los empleados.

- La capacitación otorgada a los empleados es mínima.
- En lo referente a la gestión corporativa, hay inexistencia de una estrategia clara a largo plazo.
- No se tiene una clara información respecto a la imagen de la empresa y no existe un plan de marketing para el desarrollo de ésta.
- No se gestionan unidades estratégicas de negocios, sino solamente cada grupo de clientes y sus respectivos mercados.
- Las operaciones o actividades en el interior de la empresa se prioriza la obtención de resultados en el corto plazo lo que impide el poder alcanzar un crecimiento constante y sostenido.

Todo lo arriba expuesto refleja la importancia de realizar un estudio, análisis y posterior diagnóstico de estratégico de la empresa para poder lograr una nueva posición estratégica que se apoye en un sistema de gestión que permita tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.

1.2.1.3. Justificación metodológica.

El motivo primordial que de esta investigación es la generación de un nuevo método de medición y evaluación de resultados desde un punto de vista sistémico en la división farmacéutica de EDIFARM.

Un modelo que al generar una serie de indicadores de gestión permitirá la toma de decisiones gerenciales más acertadas y que el modelo a proponerse pueda ser posteriormente aplicado a otras áreas de la organización.

Finalmente, desde mi punto de vista profesional el ejercicio de esta investigación describirá los conocimientos adquiridos tanto a lo largo de la carrera como en la vida profesional que siempre los he llevado en conjunto.

1.2.3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa objeto de este estudio, EDIFARM Y CIA. se encuentra ubicada en el sector de Monteserrín, Quito, Ecuador. Sus números telefónicos son: (593-2) 2923106/105, el correo electrónico corporativo es: edifarm@edifarm.com.ec y en la página web www.edifarm.com.ec se puede encontrar los datos más importantes del giro del negocio.

Su especialidad es la edición y publicación de libros técnico-científicos y productos multimedia en las áreas farmacéutica humana, veterinaria, agrícola, florícola y de la construcción. Tiene presencia en Ecuador, Centroamérica, Panamá, República Dominicana y West Indies (islas inglesas del Caribe). Ofrece una plataforma completa de información con datos técnicos sobre productos farmacológicos que están descritos en libros, multimedias (CD`s), consultas en línea (página web) y aplicaciones para agendas móviles.

La oficina matriz está en Quito-Ecuador; sin embargo, cuenta con una oficina regional en Guatemala y oficinas de comercialización tanto en San José-Costa Rica como en Santo Domingo-República Dominicana.

Este proyecto se enfocará solamente en la División Farmacéutica (Farma) que cuenta con 7 personas en el departamento con un alto grado de profesionalismo y formación técnica en cada una de sus áreas.

Esta división comenzó sus actividades hace aproximadamente 20 años con un solo producto: la Guía Farmacéutica de Precios cuyo objetivo primordial era el informar a las farmacias y a sus dependientes de los productos y precios vigentes en el ámbito de la industria farmacéutica nacional y extranjera. Tres años más tarde, se lanza al mercado el primer Vademécum Farmacéutico del Ecuador que contó con el apoyo del 60% de las empresas farmacéuticas de ese tiempo. El grupo objetivo al que estaba orientada la obra eran los médicos generales y especialistas del país. Su tiraje inicial fue de 4.000 ejemplares, el cual se ha ido incrementando hasta actualmente contar con 8.000 ejemplares que se publican cada año.

Como extensiones de línea de este producto, se publican también libros en formato más pequeño (15 cm x 21 cm) denominados "Vademécums de Especialidad". Estas obras están orientadas también al médico, pero cuentan con información de productos y secciones informativas enfocadas a una especialización del médico, así se han publicado obras para cardiología,

dermatología, gastroenterología, ginecología y pediatría con una interesante acogida de la industria farmacéutica auspiciante.

En los últimos cuatro años, y como fruto de una alianza estratégica con una empresa editora colombiana, se comenzó también a trabajar en material médico y editorial especializado para el sector farmacéutico ecuatoriano.

La competencia que actualmente en los servicios editoriales y elaboración de vademécums en la industria farmacéutica del Ecuador es baja, al momento cuenta con dos empresas bien posicionadas en el sector. Sin embargo, el músculo financiero que tiene una de estas competencias es una amenaza importante pues se trata de una empresa multinacional norteamericana que es el líder indiscutible del sector a nivel internacional.

En el ámbito nacional EDIFARM Y CIA. es una empresa reconocida dentro de la industria farmacéutica, cuya división farmacéutica ha tenido un crecimiento sostenido en ventas de aproximadamente un 10% en los últimos tres años, el cual se espera siga presentando dicha tasa para los siguientes años.

Por otro lado, se tiene como referente que la industria farmacéutica humana del Ecuador tiene una tasa porcentual de crecimiento del 12 al 14% anual, según datos reportados por DATAQUEST³ a finales del 2010.

Es importante también el destacar que según datos de los tres últimos años la división farmacéutica gestiona el 65% de las ventas totales de la organización generadas en un año.

Este proyecto está orientado a ayudar a la división farmacéutica de EDIFARM a mejorar su gestión y participación en el mercado nacional mediante la utilización de herramientas de gestión existentes, con el fin de consolidar a la empresa en el mercado de publicaciones técnicas.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el proceso de planificación estratégica y proponer una herramienta de medición y control para la gestión de la Sección Farmacéutica de EDIFARM.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico y análisis estratégico de la empresa.

³ DATAQUEST, empresa dedicada a la investigación de mercados exclusivamente de la industria farmacéutica ecuatoriana.

- Proponer estrategias corporativas, de negocio y operativas.
- Definir planes de acción a fin de dar forma a una renovada posición estratégica de la Sección Farmacéutica de EDIFARM.
- Exponer una propuesta de Cuadro de Mando Integral para ser aplicado en la Sección Farmacéutica de la empresa.
- Estimar los costos requeridos para llevar a cabo este emprendimiento.

1.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de este proyecto se utilizará las siguientes metodologías: Deductiva, Inductiva y Exploratoria, las mismas que ayudarán a recolectar datos y analizarlos. Deducción porque permite llegar a una conclusión mediante el razonamiento de dos o más juicios e Inducción ya que contribuye a examinar cada una de las variables y a ponerlas en relación directa con las dificultades de la organización. Finalmente, se aplica la investigación Exploratoria porque se cuenta con la facilidad de acceder a los distintos departamentos que tiene la empresa objeto de estudio y mediante el análisis de la información recopilada plantear nuevas propuestas financieras, organizacionales y de negocios.

Así, los métodos de investigación señalados se aplicarán para elaborar el presente trabajo, toda vez que se analicen factores, como: escenarios de macro y micro ambiente, diagnóstico de la situación actual de la empresa, expectativas de los clientes internos y externos, factores de direccionamiento estratégico, establecimiento de la cadena de valor, generación de indicadores y estructuración del BSC.

1.4.2. FUENTES DE INFORMACION

En la investigación desarrollada se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias, las cuales se detallan brevemente a continuación:

1. Como fuentes primarias se aplicarán entrevistas a los directivos de la empresa, así como a los jefes departamentales y clientes a fin de conocer de primera mano el grado de satisfacción que tiene la empresa con sus productos, lo que permitirá reestructurar el mapa estratégico de la compañía.

2. Como fuentes secundarias se utilizarán textos bibliográficos de: Administración Estratégica, Medidores del Rendimiento Empresarial y Balanced Score Card, también se obtendrá información a través de publicaciones especializadas, club de cuadro de mando y páginas de Internet.

1.5. ALCANCE

EDIFARM es una empresa ecuatoriana radicada en la ciudad de Quito cuyo negocio es la publicación de obras técnicas para las siguientes cuatro áreas de negocio: farmacéutica, agrícola, veterinario y construcción.

Al atender a nichos de mercados distintos, este proyecto se enfocará únicamente al área farmacéutica.

- Se busca realizar un diagnóstico y análisis estratégico del área farmacéutica.
- El análisis estratégico se efectuará a nivel interno y externo.
- Se propondrá estrategias corporativas, de negocios y operacionales con el fin de establecer planes de acción para definir una nueva posición estratégica del área farmacéutica de EDIFARM.
- Lo anterior permitirá diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para ser aplicado en el área.
- Finalmente, se realizará una valoración económica que permita estimar los costos requeridos para ejecutar el proyecto.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar.

Así la planificación en su concepto más básico, consiste, según manifiesta Robert R. David en “Realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas” (p. 163).

Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio continuo y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro. La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias. La planificación resulta esencial para poner en práctica y con éxito la estrategia y para evaluarla. Es la pauta para las actividades de organizar, motivar, integrar y controlar al personal.

A continuación en la figura No. 2.1. se presenta una breve descripción temporal y de responsabilidad a nivel corporativo en los distintos niveles de una organización.

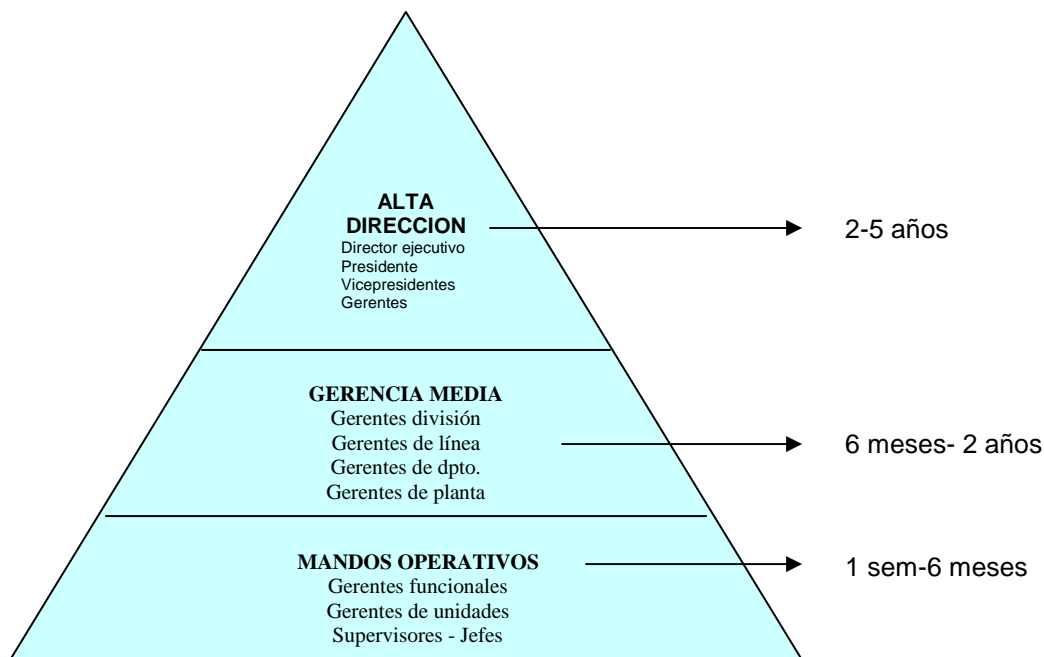


Figura 3- Los tres niveles y horizonte típico de la planificación
(Fred R. David, 1997, pág. 164)

La planificación debe contar con la participación de todos los integrantes de una organización.

La planificación puede producir impactos positivos en el desempeño tanto de una organización como de una persona. Permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y minimice las consecuencias de las amenazas externas.

La planificación incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán.

Todo lo anteriormente expuesto indica que la planificación tiene tres características:

1. Se orienta al futuro.
2. Indica acciones.
3. Supone causas personales o corporativas.

2.1.2. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación debe seguir una secuencia lógica que implique tener conciencia de la situación actual, definir el problema a evaluarse, establecer los objetivos para remediarlo, identificar posibles campos alternos de acción, evaluar los que sean más factibles a fin de poder ejecutarlos.

Según lo manifiesta Corredor (1983) en su monografía sobre Planificación, ésta finalmente se concreta en un plan el cual debe basarse en los siguientes principios:

- *Racionalidad*: es la selección de distintos cursos de acción analizados en función de las distintas alternativas, considerando tanto las ventajas como las desventajas, mediante el uso del método científico y técnico.
- *Previsión*: es proyectar el futuro de ciertas tendencias, analizando el pasado y el presente.
- *Universalidad*: la planificación debe contemplar todos los sectores de la administración en sus diferentes etapas.
- *Unidad*: los planes deben formar un conjunto orgánico, funcional y compatible entre sí.
- *Continuidad*: la planificación es continua, es decir que no tiene un límite en el tiempo. Una planificación intermitente no da buenos resultados.
- *Flexibilidad*: debe ser modificable y adaptable al entorno de la organización.
- *Temporalidad*: debe contribuir a dar continuidad a la planificación, tener un período de tiempo para que pueda ser medible.

La planificación permite que se formulen acciones que permitan lograr los objetivos deseados. Las acciones son dinámicas por lo que deben ser revisadas periódicamente para revisarlas, corregirlas y adaptarlas al nuevo entorno que afronte la organización.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, “realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva” (Terry, 1985, p.122).

2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación permite que la empresa se adapte a los mercados cambiantes y, por consiguiente, dé forma a su propio destino. Así la planificación estratégica es un proceso formal de planificación que permite a la organización seguir estrategias preactivas en lugar de reactivas. Las organizaciones exitosas se esfuerzan para controlar su futuro y en la actualidad se requiere que el proceso de adaptación sea más veloz que nunca antes pues los mercados cambiantes, las nuevas tecnologías y los competidores a nivel mundial se aceleran cada vez más.

2.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Fred David, “La planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 4-5).

La definición arriba citada pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y operaciones, la investigación y el desarrollo, así como la tecnología de la información para que, en conjunto, se logre el éxito de una organización.

2.2.1. LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁴

Todo proceso de planificación estratégica consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, la implementación y la evaluación (control).

2.2.1.1. *Formulación de la estrategia*⁵

Es la elaboración de la misión de la empresa, la detección de las oportunidades y amenazas externas de la organización, la definición de sus fuerzas y debilidades, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la elección de las estrategias concretas que se seguirán.

Básicamente en esta etapa se decide en qué nuevos negocios participará la organización, cuáles abandonará, cómo se asignarán los recursos, si la empresa extenderá sus operaciones o se diversificará, se analiza el potencial de los mercados internacionales, etc.

Las estrategias son las que determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Los gerentes son quienes están en mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación pues son quienes están autorizados a designar los recursos para la siguiente etapa.

2.2.1.2. *Implementación de la estrategia*⁶

La empresa deberá establecer sus objetivos anuales, declarar sus políticas, motivar a sus empleados y asignar recursos con el fin de ejecutar las estrategias formuladas.

Esto implica desarrollar una cultura que mantenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular los salarios de los empleados a los resultados de la organización.

La implementación de la estrategia es la puesta en marcha de las estrategias formuladas en todos los niveles de la organización tanto en empleados como en

⁵ Fred R., David, *Administración Estratégica*, Novena Edición, Prentice Hall/Col. Industrial Atoto, México 2003, p. 54.

⁶ Charles W. Hill y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*, Editorial McGraw Hill, México 2000.

los gerentes. No tiene sentido formular estrategias si estas no se van a ejecutar.

El reto más importante de esta etapa es que tanto empleados como gerentes estén motivados y entusiastas para alcanzar los logros planteados.

*2.2.1.3. Evaluación de la estrategia*⁷

Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Tres actividades son fundamentales a la hora de evaluar la estrategia:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias actuales.
- Medición del desempeño logrado hasta el momento de la evaluación.
- Aplicación de medidas y acciones correctivas.

Las actividades para formular, implementar y evaluar las estrategias se presentan en los tres niveles jerárquicos de una organización grande: corporativo, unidades estratégicas de negocio (divisiones) y el de las funciones.

Una planificación estratégica bien ejecutada propicia la comunicación e interacción entre gerentes y empleados de toda jerarquía y motiva a que la organización funcione como un equipo competitivo.

Es importante también anotar que los buenos estrategias se toman su tiempo para pensar sobre sus negocios, determinan en qué etapa se encuentran, luego se enfocan en lo que buscan para su organización y finalmente implementan los programas de mejora con las políticas de apoyo que les permitirán arrancar de un punto de partida y llegar a una meta planificada en un espacio de tiempo razonable.

⁷ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, Capítulo 1, p. 4-6.

2.3. TÉRMINOS CLAVE⁸

A lo largo del desarrollo de este trabajo se detallarán aquellos conceptos importantes que forman parte de la planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral (CMI); sin embargo, para fines didácticos, a continuación se describen brevemente algunos de ellos:

Actividades estratégicas: Actividades o iniciativas que una compañía o una organización hacen para sí mismas, para lograr sus metas estratégicas.

Amenazas: Factores externos a la empresa, y por lo tanto no controlables, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Competencia: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Balanced Score Card (BSC)⁹: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

Criterios: Escala de valores que permite establecer una jerarquización ordinal o cardinal entre un conjunto de alternativas de inversión o proyecto. El criterio, permite asignar pesos o valores que indiquen, la deseabilidad de las alternativas o proyectos de inversión.

Debilidades: Puntos débiles a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

⁸ Ortiz G., Alberto. *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*, Editorial McGraw-Hill, Colombia 2005.

⁹ Kaplan, R.S. y Norton D.P. *The Balanced Score Card. Edición Gestión 2000*. Barcelona-España 2005, pag. 36.

Eficacia: Extensión en la que realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos.

Estrategia: Consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones.

Factores Claves de Éxito (KSF): De tres a cinco áreas en las cuales una organización se debe enfocar para lograr su Visión. Pueden ser debilidades principales que deben ser corregidas antes de que se puedan lograr otras metas. No son tan específicos como las estrategias. Los factores claves de éxito algunas veces son llamados críticos¹⁰.

Factores críticos de éxito: Factores de éxito clave de la organización.

Fortalezas: Factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.

Indicadores claves de desempeño (KPI): Pequeña lista de mediciones que los gerentes de una compañía han identificado como las variables más importantes para reflejar el éxito de la misión o la actuación organizacional.

Iniciativas estratégicas: Las actividades específicas o las acciones emprendidas para lograr una meta estratégica, incluyendo los planes e hitos.

¹⁰ Nive P.R. *Balanced ScoreCard: Step by Step*, Nueva York, Editorial John Wiley, Edición 2002

Meta (target): Medida cuantitativa de actuación para ser lograda en un tiempo dado.

Meta (goal) estratégica o meta general: Metas cuantificables de actividades estratégicas, metas de resultado y metas de salida.

Mediciones (measurements): Datos cuantitativos o cualitativos para la retroalimentación.

Misión: Definición distintiva y duradera del objeto de una empresa. Señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados¹¹. Debe describir claramente los valores y prioridades de la organización.

Necesidad: Sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales.

Objetivos: Resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización.

Oportunidades: Aquellos factores externos a la propia empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos¹².

Organización: Entidad-empresa u otro tipo de institución que compra bienes y servicios para incorporarlos al proceso productivo, para consumirlos o utilizarlos en el desarrollo de sus operaciones o para revenderlos.

¹¹ John Pearse II and Fred David, *The Bottom Line on Corporate misión Statements*, Academy of Management Executive 1, No. 2 (May 1987):109.

¹² Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, Capítulo 1, p. 9.

Políticas: Medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos. Incluyen los lineamientos, reglas y procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Son la guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Planes operacionales: Herramientas para la implantación de las estrategias que se elaboran y se ponen en práctica de acuerdo con las actividades planificadas para cada proyecto.

Retroalimentación: Información obtenida de los resultados de un proceso es utilizada para guiar la forma en que ese proceso es realizado.

Valores: Principios guía generales para gobernar todas las actividades.

Visión: Puede ser definida como una meta general de la compañía. Explica lo que una compañía está luchando para alcanzar en el futuro.

2.4. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Desde hace mucho tiempo que el hombre ha utilizado técnicas de planificación y estrategias principalmente en el ámbito de las tácticas de guerra en diversas culturas y países como Grecia y Japón.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron el matemático húngaro John Von Neuman (1903-1957) y Oskar Morgenstern (1902-1976) en su obra denominada “La Teoría del Juego”.

Sin embargo, fueron Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1845-1925), a inicios del siglo XX, quienes mencionan la palabra planificación en la literatura científica. Taylor dedicó sus estudios a la eficacia y productividad empresarial, realizando los principios de la administración científica que los describe en cuatro principios básicos: planeación, preparación, ejecución y control. Fayol describe el acto de administrar como planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir.

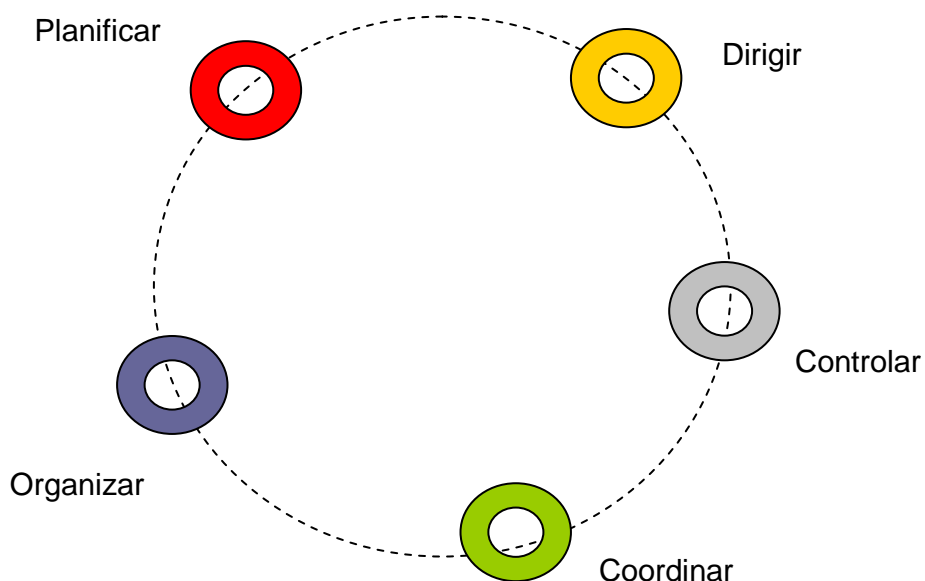


Figura 4- Las funciones administrativas según Henri Farol.

Se intuye que la planificación aparece con el surgimiento de las sociedad socialista, en 1918, cuando la Unión Soviética logra concertar grandes masas de recursos para satisfacer urgentes necesidades sociales y económicas. Nace como una condición necesaria para organizar el socialismo que se basa en las aspiraciones de igualdad hacia todos los miembros de un mismo país.

Posterior a la segunda guerra mundial, la planificación aparece en los países europeos como respuesta al momento histórico por el que atravesaba Europa. Era necesaria para la reconstrucción de sus países a todo nivel luego de la destrucción que sufrieron durante la guerra; emplearon técnicas a corto y mediano plazo para operar el proceso de la economía de mercado en la que se sustentaba el capitalismo.

A mediados de la década de los cincuenta surge otra evolución, debido a que Estados Unidos se encontraba en una situación perturbadora que no podía ser solventada con las técnicas administrativas de entonces. Las técnicas administrativas de presupuestos a largo plazo, de control financiero y la

planeación a largo plazo se mostraron inadecuadas para tratar con los nuevos síntomas.

Así en 1962, Alfred D. Chandler, luego de estudiar las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil (Chevron) y Du-Pont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos planteados.
- La asignación de recursos para alcanzar metas.

En la década de los 60, se comenzó a usar el término: “Planificación a largo plazo” y posterior a ello se han creado términos como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación integrada, planeación corporativa y planeación estratégica como la más reciente, según manifiesta Hill & Jones (1996)

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha enfrentado cambios y hechos determinantes. Así el pensamiento ha ido evolucionando a la par del desarrollo en entorno macro de las organizaciones y empresas.

En el año de 1978, Dan E. Schader y Charles Hofer, en su libro “Strategy Formulation: Analytical Concepts”, describieron el proceso de la administración estratégica como dos etapas plenamente diferenciadas:

1. Análisis o planificación estratégica, e
2. Implementación del plan estratégico.

Al análisis se lo define como el proceso de establecer las metas y estrategias, mientras que la implementación representa a la ejecución y el control.

Hoy en día se considera la planificación estratégica como uno de los instrumentos más importantes que tiene las organizaciones para proyectar en el tiempo sus objetivos a largo plazo, aprovechando sus capacidades para influenciar en su entorno y asimilar o crear las oportunidades del ambiente para su propio beneficio.

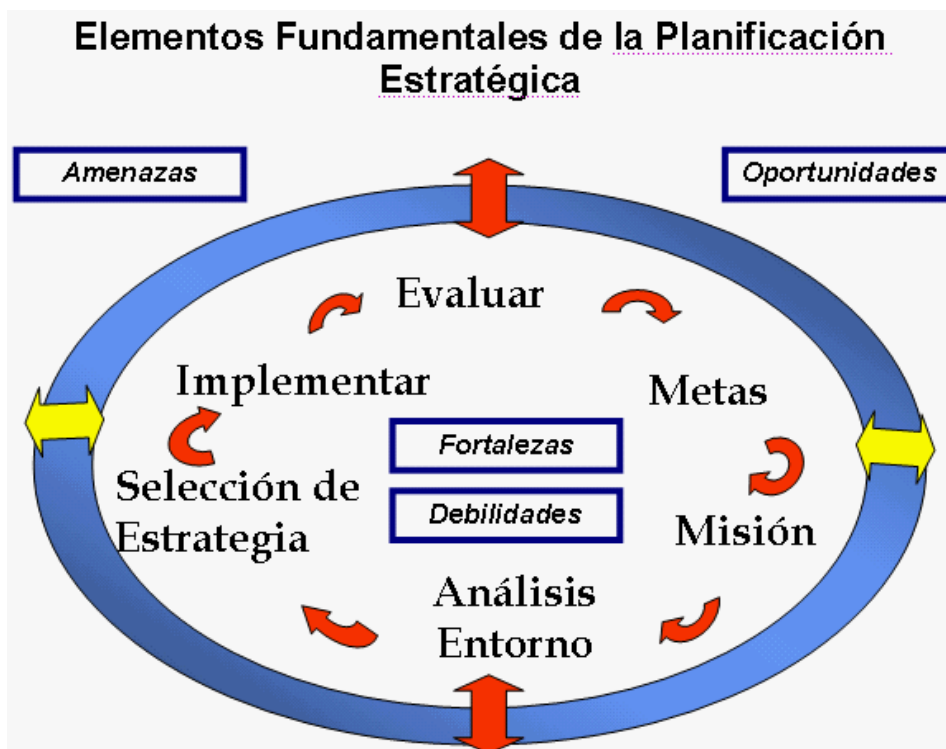


Figura 5- Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica.

Así la Planificación Estratégica, desde su generalizada introducción en los años 60, ha pasado por varias fases que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1- Evolución de la Planificación Estratégica por Décadas

Evolución de la Planificación Estratégica por Décadas			
1960	1970	1980	1990
1. Proyecciones a Largo Plazo.	1. Estrategias explícitas.	1. Alta gerencia a cargo de la PE.	1. Mercados mundiales.
2. Presupuestos a 5 años.	2. Divisiones en Unidades de Negocio.	2. Elaboración y puesta en marcha de la PE.	2. Alta importancia a los factores del entorno.
3. Planes operativos.	3. Planeación para el cambio.	3. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia y compromiso de todos los funcionarios.	3. Uso de tecnologías informáticas.
4. Estrategias de crecimiento y diversificación.	4. Simulación de alternativas.	4. Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	4. Incremento del cálculo de riesgos.
5. Proyección Tecnológica.	5. Apreciación del riesgo político.	5. Filosofías y objetivos empresariales explícitos.	5. Altas velocidades en la renovación del conocimiento.
6. Planeación de fuerza laboral.	6. Proyección social.	6. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios.	6. Ventajas competitivas.
7. Matriz de Producto Mercado.	7. Evaluación del impacto ambiental.	7. Mejoramiento de la calidad.	7. Benchmarking.
	8. Análisis de sensibilidad y riesgo.	8. Bases de datos internas y externas.	8. Holística gerencial.
			9. Inteligencia emocional.
			10. Mejoras continuas.
			11. Cuadro de indicadores.

Modificado de: Heisbell Espinoza.(2008)

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1. TRAYECTORIA DE LA EMPRESA EDIFARM

EDIFARM Y CIA., es un empresa privada conformada por capitales ecuatorianos en su mayoría quiteños, que fue fundada en el año de 1984 como división de una empresa mayor denominada Grupo de Consultoría Corporativa (GCC), cuya razón social especificaba la prestación servicios de consultoría empresarial en el área de finanzas, mercadeo, personal y tecnología para la industria farmacéutica humana y veterinaria de aquel entonces.

En el año de 1998 como respuesta generada al nuevo rumbo estratégico que dio el negocio, cambia su denominación a EDIFARM Y CIA. debido a que sus actividades se encaminaron principalmente a la comercialización, producción y edición de obras técnicas (vademécum) para los usuarios finales de la industria farmacéutica ecuatoriana.

La división farmacéutica (FARMA) nace diez años posteriores de fundada la empresa, pues el primer mercado que al que penetró la empresa fue el sector agro-veterinario con los siguientes productos: Vademécum Veterinario, Investigación de Mercado y Situación del Sector Veterinario (IMSV[®]), Guía Agropecuaria y Vademécum Agrícola¹³.

Actualmente la empresa cuenta dentro de su directorio con nueve accionistas tanto ecuatorianos como extranjeros –más del doble que cuando inició sus actividades- y el área de negocio con mayor facturación es la farmacéutica

¹³ Chiriboga, Patricio. *La Historia de Edifarm*, Guía farmacéutica Edifarm No. 98, 2004.

humana. Esta división es la responsable de generar el 65% de las ventas corporativas lo que la convierte en la unidad de negocio más importante de la compañía.

El portafolio de productos que comercializa el área son:

- Vademécum Farmacéutico.
- Vademécums de Especialidad.
- Guía farmacéutica.
- Vademécum electrónico.
- Editoriales.

La división farmacéutica cuenta con oficinas en Quito donde atiende a la mayoría de sus clientes de la industria –un 70% del mercado aproximadamente- así como a los usuarios finales de sus obras: médicos, clínicas, hospitales, dependientes de farmacias y aseguradoras.

El área cuenta con 7 personas y factura alrededor de \$350.000 al año¹⁴ dividido en los productos que muestra el gráfico.

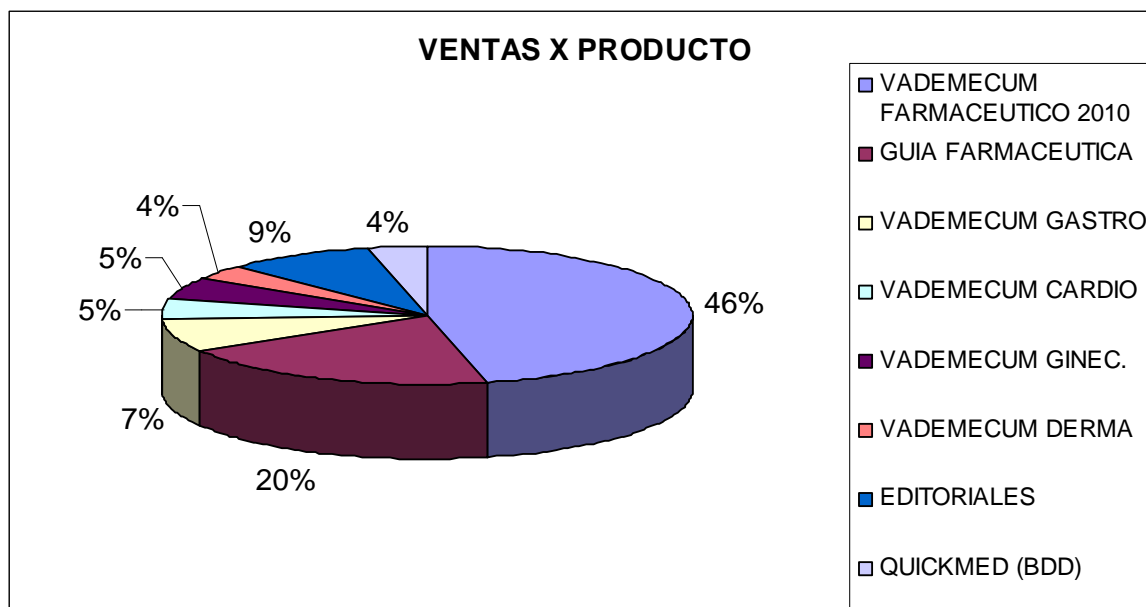


Figura 6- Monto de ventas por producto de la Sección Farmacéutica
(Autora de la tesis)

¹⁴ Dato proporcionado por el Estado de Pérdidas y Ganancias de EDIFARM & CIA, año 2009.

3.1.2. POSICIONAMIENTO DE LA SECCIÓN FARMA

Por definición el posicionamiento es la asociación que existe entre un determinado producto, sus características y su vínculo en la mente del consumidor.

Por tanto, el posicionamiento no está ligado a la funcionalidad del producto, sino más bien es un fenómeno que ocurre en la mente del consumidor.

Bajo este precepto se puede definir que la sección farmacéutica con su producto principal que es el Vademécum Farmacéutico tiene un posicionamiento no tan diferenciado en relación a su principal competidor: PLM (Ver Anexo B: Resumen de Encuesta efectuada por Market).

A continuación en la tabla 3.1. se presenta el resumen de una encuesta efectuada por la empresa MARKET® (Investigación y Análisis de Mercados) en el año 2007. El objetivo principal para encargar esta encuesta fue determinar las nuevas necesidades de los usuarios finales del Vademécum y conocer también el grado de posicionamiento que tenía EDIFARM entre los médicos encuestados.

Tabla 2- Posicionamiento de EDIFARM

RECORDACION ESPONTANEA DE LAS OBRAS		
	TOTAL	
	%	#
PLM	37	74
EDIFARM	30	59
LOS DOS	27	55
OTRAS PUBLICACIONES	3	5
NO SABE/NO CONTESTA	3	5

Fuente: MARKET®

Como se puede apreciar la recordación espontánea de la marca está liderada por PLM; sin embargo, es destacable que a pesar de que la competencia ha estado por más de 34 años en el mercado no tiene una ventaja representativa frente a EDIFARM que tenía 20 años en el negocio a la fecha de la encuesta.

Un hecho destacable además, es que los médicos encuestados manifiestan claramente el deseo de contar con ambas publicaciones (EDIFARM y PLM) para resolver sus inquietudes dentro de su consulta. Este fenómeno está motivado porque el usuario final desea contar con la mayor información posible sobre el arsenal farmacológico del Ecuador, que solo lo lograba al contar con las dos publicaciones.

La sección FARMA tiene a su haber varios productos a su haber pero para fines didácticos se los puede agrupar así: Guía Farmacéutica de Precios, Vademécum Farmacéutico –obra que representa el 46% de la cifra del negocio para esta área-, Vademécum de Especialidades, Vademécum Electrónico (QuickMed®) y Servicios Editoriales.

El porcentaje contribución de cada producto al negocio farmacéutico se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cifra de negocios del área farma

AREA FARMACEUTICA: VENTAS POR PRODUCTO		
AÑO: 2009		
PRODUCTO	MONTO VENTA \$	CIFRA DEL NEGOCIO
VADEMECUM ELECTRONICO Y BDD	12.061	4%
SERVICIOS EDITORIALES	30.000	9%
GUIA FARMACEUTICA	67.000	20%
VADEMECUM ESPECIALIDADES	70.928	21%
VADEMECUM FARMACEUTICO	154.260	46%
TOTAL REAL:	334.249	100%

Elaboración propia a partir de la información reportada por Contabilidad.

Se debe tomar en cuenta para los análisis a futuro que el producto que mayor contribución económica genera al área (Vademécum Farmacéutico) está en etapa de madurez por lo que su crecimiento no tendrá tendencia al alza, al contrario sus márgenes de contribución se irán acortando.

3.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El área farmacéutica está conformada por un grupo pequeño de profesionales, especialistas en su área, que se detallan a continuación:

- Ingenieras comerciales.
- Diseñadores gráficos.
- Ejecutivas de venta.
- Asesora médica interna.
- Periodista.

Actualmente el número de profesionales que labora directamente en esta división no supera las diez personas. En la figura No. 7. se ilustra el organigrama organizacional del área farmacéutica:

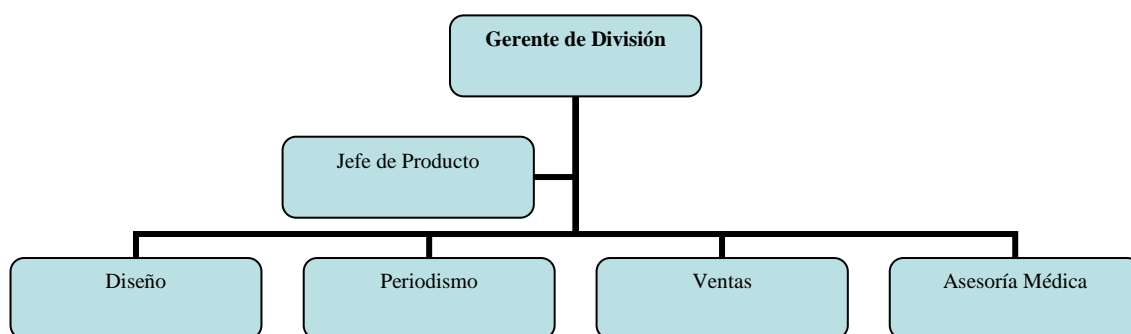


Figura 7- Organigrama del área farmacéutica
(Edifarm y Cía.)

La estructura de la sección Farma está compuesta organizacionalmente de manera funcional bajo el mando de la Gerente de División y los demás operativos que están a cargo de las distintas actividades que se generan en el área.

3.1.4. MISIÓN Y VISIÓN DE EDIFARM

Como parte del desarrollo de este trabajo se buscar redefinir la visión y misión en conjunto con los ejecutivos de la compañía.

A continuación se transcriben cada una de ellas, como están definidas actualmente dentro de la organización:

Tabla 4- Misión y Visión de EDIFARM Y CIA.

<p style="text-align: center;">MISIÓN</p> <p>Generamos productos servicios editoriales y tecnológicos con información actualizada, organizada y de fácil acceso para nuestros clientes.</p> <p style="text-align: center;">VISIÓN</p> <p style="text-align: center;">Compañía exitosa e innovadora que edita y difunde información técnica especializada para generar valor a nuestros clientes.</p>
--

Tomado de EDIFARM Y CIA. (2009).

3.1.5. SITUACIÓN FINANCIERA

Si se observa la figura 8, el comportamiento de las utilidades de la división Farmacéutica desde el año 2005, se puede apreciar que existe una tendencia al alza, con excepción del año 2008 en el que se puede apreciar un decremento de las mismas en aproximadamente un 17% en relación al año anterior, debido sobre todo al incremento en los gastos del área, pero al año siguiente se estabiliza y se ve nuevamente una subida.

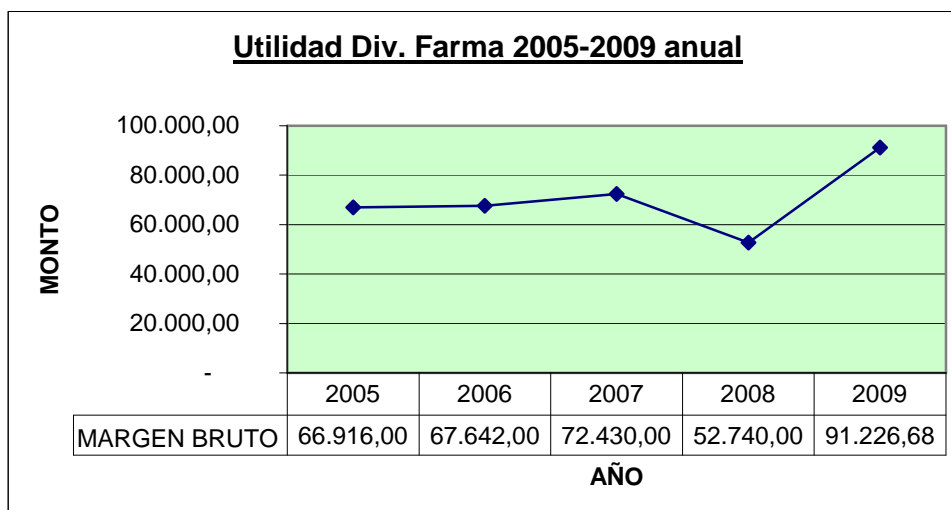


Fig. 8- Utilidades anuales de la División Farma desde 2005-2009
(Autora de la Tesis)

Algo interesante que se puede apreciar es que a pesar de que las cifras muestran un crecimiento año tras año, la tendencia es casi lineal, con excepción del año 2009 en el que se ve un incremento interesante en relación a años anteriores: 32%. Esto se refleja en los \$91.227 de ganancia que es una subida interesante con relación a un promedio de aproximadamente \$69.000 anuales.

Esta tendencia lineal preocupa a los ejecutivos de la división puesto que los dos productos que lideran el volumen de ventas llevan más de 10 años en el mercado y por lo tanto se les considera “maduros”, por lo que el que se logren mayores volúmenes de ventas es bastante difícil, motivo por el cual se han tomado medidas para negociar mejor con los proveedores y lograr mantener bajos los costos de producción.

Si se toma la cifra más reciente (2009) que muestra una ganancia de \$91.227, se obtiene un crecimiento que supera en un 25% el penúltimo año del cuadro analizado y por tanto es el margen de ganancia más alto logrado por la división. Este crecimiento favorable se dio sobre todo porque se incrementó el número de Vademécums de Especialidad en relación a años anteriores y se mantuvo un estricto control sobre los costos directos de producción. Al tener un mayor número de productos comercializados en el área se logra que los costos fijos se distribuyan de mejor manera lo que mejora la rentabilidad del área.

3.1.6. PRODUCTOS DEL ÁREA FARMA

3.1.6.1. *Vademécum Farmacéutico*



Es la principal obra de la división como se puede apreciar en la Tabla 3.2. El objetivo de esta publicación es captar la mayor cantidad de información de los laboratorios auspiciantes quienes pagan para que cada uno de los productos que sean de su interés se incluya dentro de la obra.

La fundamental fuente de financiamiento de esta publicación es la venta de los textos de productos que se constituye el 90% del volumen total; sin embargo, existe también una venta de espacios publicitarios que constituye el 10% del negocio.

El proceso para lograr esta venta toma alrededor de nueve meses y se divide en distintas etapas: comercialización, armado, pre-prensa, impresión y distribución.

En el siguiente gráfico se presenta un Flujo de Actividades, con el fin de ilustrar brevemente el proceso de la generación de una obra.

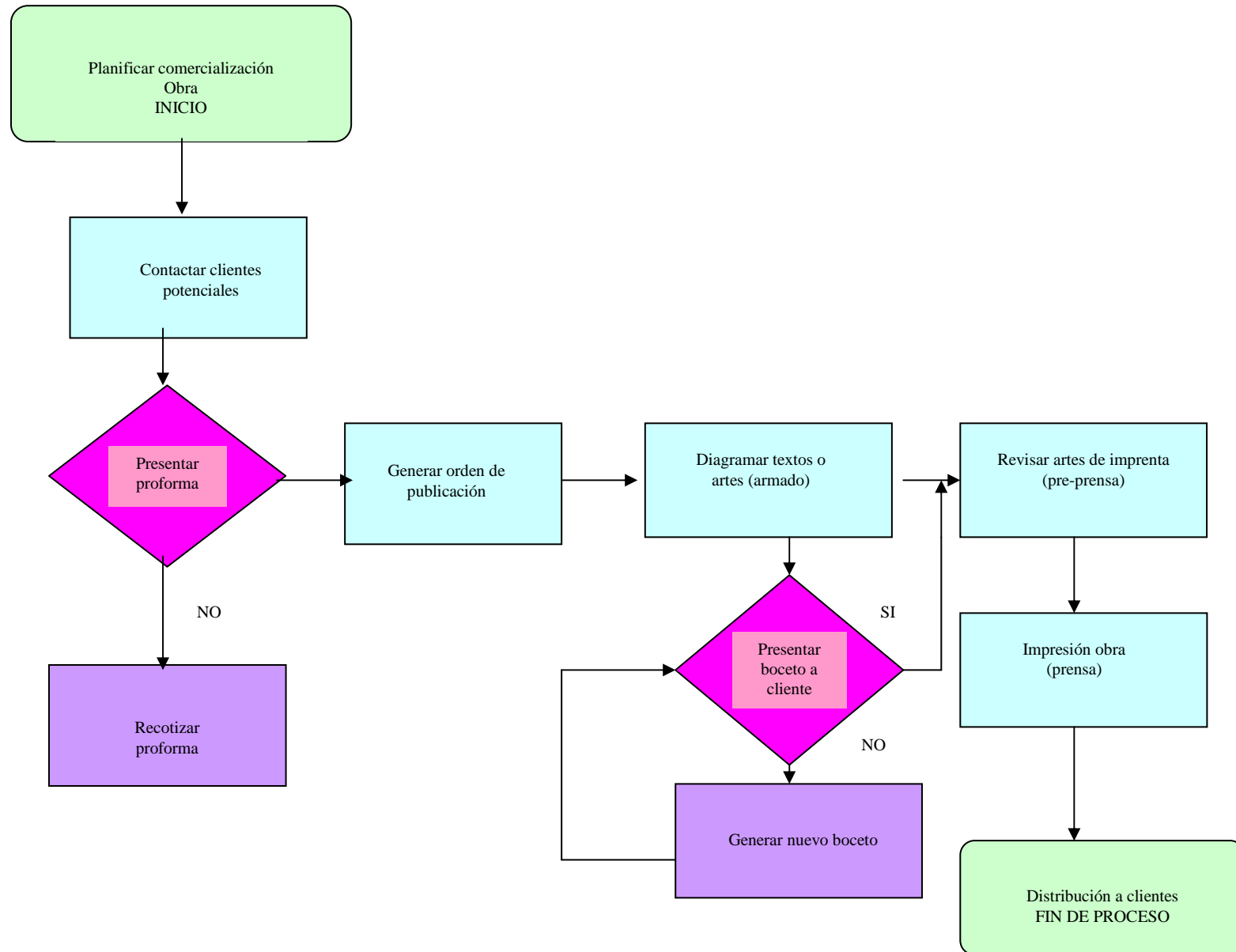


Figura 9. Proceso de elaboración del Vademécum farmacéutico
(Autora de la Tesis)

- 1) **Comercialización:** Esta es la etapa del proceso más larga puesto que toma alrededor de cuatro meses y en ella se visitan a todos los potenciales laboratorios auspiciantes ya sea para que renueven la inclusión de sus productos o para animar a otras empresas que participen en la obra por los beneficios que ofrece.
- 2) **Armado:** En esta etapa se receptan todas las correcciones que se requieren en los textos a publicarse tanto de los laboratorios que renuevan sus espacios como de los nuevos auspiciantes de la obra. Generalmente se la ejecuta en paralelo con la etapa anterior y está a cargo del departamento de diseño de la empresa y toma alrededor de dos meses para lograr cubrir todas las demandas de los clientes.
- 3) **Pre-prensa:** Esta etapa es crucial para el producto puesto que es la generación del archivo digital que irá para la imprenta. Toma alrededor de un mes para lograr el armado de más de 1.700 productos que abarca la publicación. Estos productos deben contar con la aprobación de los auspiciantes en la publicación quienes son los responsables legalmente de contar con todos los requisitos para publicarlos. Es una de las etapas más delicadas puesto que requiere de la participación de todo el departamento y sus integrantes a fin de garantizar una publicación de calidad y a tiempo.
- 4) **Impresión:** Una vez culminada la etapa anterior y generado el archivo digital se envía a la imprenta seleccionada el documento que respalda la publicación y el CD junto con la guía de colores, distribución de secciones e instructivo de colocación de publicidades. Esta actividad se terceriza (la inversión para montar una imprenta propia es bastante elevado y requiere además de un alto nivel de tecnología) y toma alrededor de un mes.
- 5) **Distribución:** Tan pronto como los ejemplares de la obra están listos, comienza la etapa de distribución, la cual tiene tres puntos de entrega:
 - a) *Clientes:* son quienes reciben prioritariamente la obra a través de la

visita de las ejecutivas de cuenta quienes entregan a los distintos auspiciantes los ejemplares impresos para que puedan apreciar la veracidad y calidad de la publicación.

- b) *Distribuidores*: son aquellas empresas que por su monto de participación dentro del libro reciben el beneficio de distribuir la obra entre los médicos.
- c) *Suscriptores*: son la tercera instancia de la distribución y están a cargo del área de recepción de la empresa. Reciben la obra directamente en su domicilio y son tanto médicos como personal o empresas vinculadas a la salud.

3.1.6.2. *Vademécum Especialidades*

Son obras que se editan cada uno o dos años dependiendo del target al que está enfocada la publicación.

Al contrario del Vademécum Farmacéutico aquí el 100% de la obra se financia a través de los espacios publicitarios de los laboratorios auspiciantes.



Se diferencia del Vademécum farmacéutico en que recoge únicamente la información para prescribir de aquellos productos que son de interés exclusivo para quienes va dirigida la obra:

- ⇒ Vademécum Cardiovascular y Metabólico: cardiólogos, diabetólogos, endocrinólogos, flebólogos, cirujanos y médicos internistas.
- ⇒ Vademécum Dermatológico: dermatólogos y cosmetólogos.
- ⇒ Vademécum del Dolor: traumatólogos, reumatólogos, fisiatras, deportólogos e internistas
- ⇒ Vademécum de Enfermedades gastrointestinales: cirujanos gástricos, gastroenterólogos y médicos generales.
- ⇒ Vademécum Ginecológico: ginecólogos, mastólogos y urólogos.
- ⇒ Vademécum Pediátrico: pediatras y neonatólogos.

Son obras que tienen un proceso similar a la obra principal aunque mucho más

corto pues el grupo objetivo de empresas a visitar por cada especialidad no supera las 50 a diferencia del Vademécum Farmacéutico que requiere alrededor de 110 empresas potencialmente auspiciantes. Se colocan como segundas en su contribución a la venta global del departamento pues generaron el 21% de la facturación total en el año 2009.

Esta agilidad ha permitido que se logren comercializar como mínimo tres obras de especialidad por año. Es un producto bien recibido tanto por el usuario final como por las empresas participantes quienes encuentran en estas publicaciones una plataforma de comunicación para el lanzamiento de nuevos productos o simplemente posicionar marca entre los beneficiarios finales: los médicos generales y especialistas del Ecuador.

3.1.6.3. *Guía farmacéutica de Precios*

Fue la primera revista de precios de productos farmacéuticos que apareció a nivel de Sudamérica. Tiene en su existencia alrededor de 123 ejemplares publicados desde su aparición en el año de 1.993. Su objetivo es informar a los dependientes de farmacia el precio de los productos farmacéuticos tanto de prescripción como de venta libre (OTC).



Los fármacos se presentan en orden alfabético, seguidos de su ingrediente activo o genérico más la descripción de sus presentaciones junto con el precio total y unitario.

Adicionalmente, cuenta con información editorial con reportajes periodísticos y eventos que realiza tanto la industria farmacéutica como empresas relacionadas con el ámbito de la salud. Esta sección cuenta con la participación de una periodista y el objetivo es transmitir de manera sencilla y amena reportajes que sean de interés para el usuario final de esta publicación: el dependiente o dueño de farmacia.

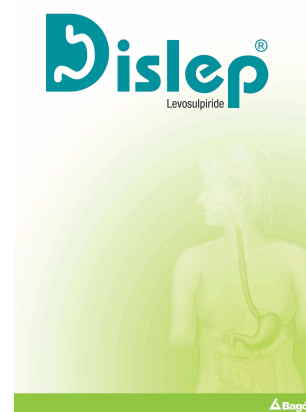
La obra se publica bimestralmente con el auspicio de los laboratorios que mediante su pauta publicitario solventan la producción de esta obra. Desde hace unos cuatro años los productos y laboratorios que se publicitan pertenecen al mercado de venta libre (OTC) pues el código del Ministerio Salud prohíbe que los productos de prescripción se den a conocer a través de estas publicaciones.

Es un producto muy noble pues lleva bastante tiempo en el mercado pero su contribución al total de ventas del área es respetable.

3.1.6.4. Servicios editoriales

A partir de la experiencia lograda por más de diez años en la edición y presentación de reportajes tanto a médicos como a diversos actores en el ámbito de la salud. EDIFARM incursionó hace cuatro años en la edición, producción y publicación de material científico y periodístico especializado para la industria farmacéutica.

En un inicio este emprendimiento se lo realizó mediante una alianza estratégica con una compañía colombiana. A los dos años y por motivos logísticos, los colombianos finiquitan el convenio firmado. Sin embargo, el “know how” junto con el prestigio del que goza EDIFARM en la industria farmacéutica hicieron posible que el negocio se mantenga los dos años siguientes. Aunque el volumen de ventas es inferior al logrado con la alianza, el margen de rentabilidad es mejor que el obtenido en los años preliminares.



Es una línea de productos en crecimiento pues en lo que va del año ha logrado un incremento en ventas del 50% en relación al año anterior e incluso conservando los márgenes de ganancia.

3.1.6.4. Vademécum Farmacéutico Electrónico (QuickMed®)

A partir de los información proporcionada por una encuesta realizada por MARKET® en el año 2007, en la que los médicos entrevistados manifestaban su necesidad de obtener la información para prescribir (IPP) del 100% de la oferta real de medicamentos del Ecuador, EDIFARM genera una versión electrónica del Vademécum Farmacéutico a la que se le denomina QuickMed®.

Esta aplicación se presenta en tres versiones: CD, Palm y web. Presenta la IPP de los fármacos ecuatorianos que han sido organizados por los criterios de: producto, principio activo (o genérico), índice de enfermedades y empresa que lo comercializa o produce.



La ventaja adicional de esta herramienta es que proporciona los datos actualizados de precios del 95% del arsenal farmacéutico disponible en el país y sus distintas presentaciones, además de otras herramientas de interés para el galeno como son: algoritmos de diagnóstico y tratamiento, dosis en pediatría, interacciones medicamentosas y reacciones adversas de las sustancias activas de los medicamentos.

Actualmente está disponible para la mayoría de teléfonos inteligentes disponibles (smartphones) y para dispositivos móviles con tecnología PALM. (Ver Anexo C- Listado de teléfonos compatibles con la herramienta).

3.2. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es una unidad de la organización que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes y homogéneos de clientes haciendo frente a un número bien definido de competidores.

La UEN según Hax Arnoldo y Nicolás Majluf (1997) es “un órgano independiente y gestionable que consiste en un par producto-segmento de mercado relativamente homogéneo. Dicho en forma más general es una serie diferenciada de productos (servicios) que son vendidos a grupos uniformes de clientes, disputando a un conjunto bien definido de competidores”.

Una empresa puede tener una o más UEN, lo que permite un proceso de planificación autónomo y una asignación de costos e inversiones equitativa. Por este motivo, las estrategias y actividades de una UEN puede ser independiente de otras similares.

Los criterios para definir una UEN se describen a continuación:

- **Los competidores:** una UEN debería tener un solo conjunto de competidores.
- **Los precios:** todos los productos pertenecientes a una UEN deberían verse afectados en forma similar ante los cambios de precios.
- **Los clientes:** deberían tener un conjunto de clientes bien definidos.
- **Calidad/estilo:** cualquier cambio en la calidad y el estilo afecta los productos de una UEN en forma similar.
- **Sustitución:** todos los productos en una UEN deberían ser sustitutos cercanos entre sí.
- **Desinversión o liquidación:** todos los productos de una UEN, deberían estar en condiciones de sustentarse solos como una unidad autónoma económicamente viable.

Para el caso del área FARMA, en la siguiente tabla se muestran los productos que ofrece y los mercados que componen la totalidad de los negocios que la empresa maneja en la actualidad.

Tabla 5- Par producto y mercado del área FARMA de EDIFARM

PRODUCTO	MERCADO
Vademécum Farmacéutico, Vademécums de Especialidad y Servicios Editoriales	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios farmacéuticos tanto nacionales como foráneos. - Distribuidoras de productos farmacéuticos. - Representantes de productos farmacéuticos. - Empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos.
Guía Farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios farmacéuticos tanto nacionales como foráneos que comercialicen productos que no requieran la prescripción del médico (OTC). - Empresas que promocionen sus productos de higiene o belleza a través de las farmacias. - Distribuidoras e importadoras de productos farmacéuticos que quieran promocionarse a los dueños y dependientes de farmacias.
Vademécum Electrónico (QuickMed)	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios farmacéuticos que quieran promocionar sus productos a través de este canal. - Compañías de seguros médicos que buscan información actualizada de precios de los fármacos del Ecuador. - Clínicas y hospitales que busquen instalar esta herramienta. - Médicos y estudiantes de medicina.

Fuente: Datos proporcionados por la Gerente de División.

(Autora de la tesis.)

3.2.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

A fin de definir claramente a una UEN es necesario conocer los Factores Críticos de Éxito (FCE), que son el conjunto de capacidades que una organización puede controlar y en las que tiene que destacarse para que la UEN logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del mercado.

Un factor crítico es aquel que potencia la capacidad de la empresa de llegar al cliente o aprovechar las oportunidades que el cliente genera.

Algunos factores críticos de éxito responden directamente a los requisitos del cliente, mientras que otros pueden relacionarse con los procesos o capacidades de la empresa para satisfacerlos.

Estos factores pueden descubrirse cuando nos hacemos la siguiente pregunta: ¿qué factores determinan la elección de mi producto por parte del cliente?

Los factores críticos de éxito que a continuación se describen surgieron y fueron ponderados, para construir la UEN, mediante la aplicación de una encuesta (ver Anexo B) que se realizó a los clientes más representativos de la división Farma como Grunenthal, Quifatex y Roemmers. Esta encuesta se la aplicó a cada gerente de producto, gerente o director de marketing de las empresas arriba mencionadas (Ver Anexo D- Encuesta a clientes). El cuestionario fue desarrollado por las ejecutivas de cuenta y la gerente de división en conjunto y fue aplicada electrónicamente a través de la página web de EDIFARM Y CIA.: www.edifarm.com.ec/encuestafarma

- **Precio:** los clientes encuestados manifiestan que es importante que los tarifarios de los productos sean razonables y acordes a lo que empresas de la competencia ofertan pues el presupuesto que destinan para el rubro de publicidades se mantienen año a año y se incrementa solamente si el monto de ventas de sus productos aumenta en el periodo

que se analice (generalmente trimestres).

- **Tiempo de entrega:** para una compañía de publicaciones como esta, es fundamental que los productos (vademécums, guía de precios, editorializaciones, etc.) se entreguen a tiempo y en las fechas requeridas por el cliente. Cada obra que se edita responde a una necesidad promocional que debe ser apoyada en el tiempo y lugar indicado. Las campañas publicitarias de las casas farmacéuticas son permanentes y dinámicas; los lanzamientos y extensiones de línea en productos son prácticamente mensuales y es clave que las ediciones se ajusten a este requerimiento.
- **Calidad:** la industria farmacéutica se caracteriza por ser empresas en las que prevalece la calidad en sus productos tanto desde su origen como materia prima hasta su almacenaje como producto terminado. Otra faceta importante es que sus clientes: médicos y farmacólogos son profesionales con títulos mínimos de tercer nivel por lo que los productos que se enfocan hacia ellos deben tener atributos que llamen la atención tanto visualmente como en el contenido. Por ello, se considera la calidad tanto de forma como de fondo un requisito importante dentro de este negocio.
- **Experiencia:** Los 25 años de EDIFARM en el ámbito farmacéutico, definitivamente contribuyen a que la empresa sea considerada confiable y experimentada. Cabe destacar que en el medio han surgido múltiples publicaciones que al cabo de tres a cinco años se han extinguido. Por tanto, es fundamental para los clientes de la empresa que haya un respaldo de una empresa seria y con trayectoria en el medio.

Los factores claves de éxito deben transformarse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a la UEN alcanzar los objetivos propuestos. No son fáciles de determinar.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o producto es la matriz DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés). Esta matriz realiza un análisis tanto interno como externo de la organización o producto

que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis FODA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.



Figura 10- La Planificación estratégica y el Análisis FODA

(Gómez Castañeda, 2005, www.eumed.net/ce)

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas de Porter que permite un análisis de: incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

3.3. ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER PARA UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN)

Para un mejor desarrollo del proyecto se considerará las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de crear una ventaja competitiva en relación a las oportunidades y amenazas que estarán presentes en el mercado.

El modelo más influyente para realizar la evaluación lo postula Michael Porter¹⁵, quien afirma que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria: Estas son: la intensidad de la rivalidad entre los compradores; la amenaza de nuevos competidores; la amenaza de productos sustitutos; el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Estas cinco fuerzas, delimitan los precios, costos y requerimientos de capital, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo del sector.

Se entiende por sector al grupo de empresas, cuyos productos son sustitutos directos o mutuos.

La amenaza de los sustitutos influye en los precios que pueden cobrar las empresas. El poder de negociación de los compradores influye sobre los costos y la inversión, debido a que los compradores pueden exigir servicios más costosos. El poder de negociación de los proveedores determina los costos de los insumos. La intensidad de la rivalidad influye tanto en los precios como en el costo para competir. Finalmente, la amenaza de entradas en el mercado tiene un efecto que limita los precios y determina la inversión necesaria para impedir dicho ingreso.

En resumen, el Modelo de Porter representa a los principales actores de un sector: competidores, compradores, proveedores, sustitutos y nuevos participantes, así como su interrelación y los factores subyacentes, todos los cuales ayudan a explicar el atractivo de la industria.

¹⁵ Porter, Michael E. 1982. Estrategia Competitiva, México. CEC S.A., pág. 407



Figura 11- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

(Baca Urbina, 2000, pág. 13)

3.3.1. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES

Mientras es sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una empresa dentro del sector Farmacéutico editorial y consultoría es alta. En dicho mercado, operan muy pocos competidores, y es probable la entrada de nuevos actores.

Se presenta algunas barreras de entrada, para nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de un segmento de mercado, entre las cuales se tiene las siguientes:

3.3.1.1. Requerimientos de Capital

Se convierte en una barrera de ingreso importante para este sector, puesto que se necesita invertir recursos financieros importantes que permitan abastecer las necesidades de tecnología, impresión, inventarios, consultoría, una adecuada publicidad, entre otros.

3.3.1.2. Diferenciación del Producto

Es importante posicionar la marca y el producto en la mente del consumidor de esta manera al obtener su fidelidad cuando exista competencia entrante tendrán que hacer un esfuerzo adicional para posicionar su nuevo producto. Por lo tanto, si la compañía diferencia y posiciona fuertemente su producto a través del tiempo, la compañía entrante debe hacer diversas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta.

3.3.1.3. Economía de Escala:

Barrera que se enfoca a empresas nuevas que deseen entrar a competir en las ciudades de Quito o Guayaquil, mercados con los que se están trabajando, necesariamente tendrá que producir cantidades iguales o mayores para que puedan minimizar costos y su producto se convertirá en competitivo.

3.3.1.4. Precios Bajos de la Competencia

Cuando otra empresa pretende ingresar al mercado y utiliza una estrategia de precios bajos, se recomienda analizar la calidad de los productos que se ofrece frente a los de la competencia, para de acuerdo a los resultados poder establecer estrategias que permitan continuar con éxito a la empresa.

3.3.1.5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no

es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Para el caso de EDIFARM esta es una barrera de entrada muy importante, pues su prestigio y reconocimiento de 27 años al servicio de la industria farmacéutica, le han permitido ganar prestigio y contar con una imagen de seriedad ante las empresas comercializadoras y distribuidoras de sus obras.

3.3.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Actualmente en el mercado se puede encontrar varios oferentes de revistas informativas u otros innovadores productos que pueden sustituir al Vademécum Farmacéutico y a la Guía Farmacéutica, o en el sentido que empresas puedan competir con otras en otras ramas que ofrezcan otro tipo de productos; por lo que la amenaza de sustitución limita el rendimiento potencial y el mantenerse en el mercado.

Además, otra alternativa más atractiva es el precio-rendimiento que ofrezcan los sustitutos poniendo límites a las ganancias de las empresas; por lo consiguiente se citan ciertos productos que pueden reemplazar al producto referente:

3.3.2.1. Periódicos y revistas de las cadenas de farmacias

Estos productos puede ser el sustituto más tradicional de las guías farmacéuticas, específicamente al reemplazar la principal función del producto que es informar de los últimos o nuevos fármacos que se encuentran en el mercado junto con precios actualizados.

3.3.2.2. Software informativo Farmacéutico

En el mercado estos son más atractivos para el comprador (usuario final) y se inclinan a sustituir a las obras tradicionales por la rapidez o agilidad en el manejo de la información. Sin embargo, el médico ecuatoriano todavía no tiene un apego total a la tecnología. Son los médicos jóvenes (rango etario de entre 25 a 40 años)¹⁶ quienes usan actualmente estas herramientas. El médico maduro (mayor a los 45 años) y que es el mayor generador de recetas todavía prefiere medios impresos.

3.3.2.3. Guías Virtuales

Son aquellas que facilitan al comprador al nuevo cambio, marcando la diferenciación de los beneficios que brinda en el manejo o uso de las necesidades de información farmacéuticas. En nuestro medio todavía no están muy promocionadas, pero en un mediano a largo plazo podrán ser productos que sustituyan a las guías impresas tradicionales.

3.3.2.4 Webs Farmacéuticos

Este tipo de producto se ha convertido en uno de los más utilizados, ahora que sobresale el uso del Internet, lo que refleja la disponibilidad inmediata de sustituir las guías informativas farmacéuticas.

Todo depende del éxito de la estrategia que se vaya a utilizar para innovar, introducir y manejar el producto hacia los clientes y lograr que se inclinen o no por los productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado (correo masivo, Internet, TV, Radio).

Para EDIFARM es importante que conozca bien estos nuevos productos a fin de determinar acciones que permitan paliar el impacto que puede generar en la mente del consumidor.

3.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

¹⁶ Datos proporcionados por una encuesta realizada por Laboratorios Bagó en el año 2008.

Esta fuerza afecta la intensidad de la competencia del sector informativo, consultoría, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas de buena calidad o cuando el costo por cambiar de materias primas resulta totalmente oneroso; por lo tanto, es importante tener en cuenta ciertos aspectos, para manejar los proveedores que en otras áreas se pueden utilizar, aspectos como:

3.3.3.1. Costos intercambiables

La empresa debe tener en cuenta que los insumos requeridos para la publicación de sus obras lo poseen un variado número de compañías en el mercado, dando la ventaja de elegir un buen proveedor que no ejerza un poder de negociación sobre la empresa elevando los precios o disminuyendo la calidad de los productos u servicios que ofrezcan.

3.3.3.2. Grado de diferenciación de los productos del proveedor

EDIFARM, deberá contar con una selecta cartera de proveedores, que le facilite la decisión de optar por uno o varios (en caso de requerirse) y tener un panorama de diferenciación de los productos o servicios que se demanden. Es importante lograr no estar sometidos al poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, o por la especificidad de los insumos que proveen.

Las imprentas son los proveedores más influyentes en este aspecto y es importante para EDIFARM continuar con la política de contar al menos con tres empresas proveedoras de estos servicios. Esto con el fin de optimizar costos y eliminar cuellos de botella en el proceso de impresión de sus obras.

3.3.3.3. Concentración de los proveedores

Por lo general si los proveedores son pocos, si los productos de los mismos son esenciales, como es el caso de las imprentas, laboratorios farmacéuticos (información), couriers o si el cambio de proveedor tiene un alto costo; la capacidad de estos para negociar será también alta. De este modo en una

estructura con un volumen de impresión atractivo, EDIFARM puede estar en una posición fuerte respecto a sus proveedores claves.

EDIFARM, específicamente en cuanto a la materia prima, imprentas, mantiene una capacidad alta de negociación con ellas, dependiendo mucho de los presupuestos de las empresas contratantes; porque una vez recopilada la información, se procede al diseño del producto que finalmente pasa a la impresión. Sin embargo se puede dar el caso de que se necesite abastecer un mayor mercado y para esto se tendrá que recurrir a distintos proveedores que pueden solventar nuestra necesidad de impresión.

3.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

EDIFARM se encuentra en un mercado donde sus clientes tienen un nivel alto nivel de exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios; por consiguiente, la empresa tiene que innovar sus estrategias para diferenciar el producto. Además debe tener una excelente capacidad de negociar con cada uno de sus clientes para mantener su portafolio. Es importante entonces, tomar en cuenta los siguientes factores:

3.3.4.1. Concentración de los compradores

Es importante en este negocio el poder brindar las facilidades de acceder a las guías informativas farmacéuticas en los distintos canales de distribución que la mayoría de clientes prefiere. En su mayoría los productos y servicios serán entregados personalmente bajo pedido a: Laboratorios, Médicos, Asociaciones médicas, Distribuidoras Farmacéutica, Instituciones de Salud y Universidades.

3.3.4.2. Posibilidad de negociación

El tener una capacidad de negociación con los clientes implica tener sensibilidad ante el comprador con relación al precio, dándole las facilidades o medios de adquirir el producto de EDIFARM más no de la competencia. Es importante aprovechar las oportunidades que el cliente genera.

3.3.4.3. Volumen de compra

El volumen de compra de la guías de precios así como del Vademécum farmacéutico ya sea por unidades o al por mayor, no variará la calidad del producto por lo que el cliente no tiene restricciones en este sentido pues se tratan de publicaciones impresas o en medios electrónicos.

3.3.4.4. Disponibilidad de información para el comprador

Es importante informar al consumidor de los beneficios que posee el producto o servicio que está comprando, indicando que la información está actualizada y que pueda encontrarla en distintos puntos de venta.

Con el fin de promocionar con mayor énfasis sus obras al usuario final, EDIFARM deberá plantearse nuevas estrategias de acercamiento y promoción a los usuarios suscritos y potenciales de sus obras. En cuanto a los clientes auspiciantes de las obras, la organización de visitas promocionales permanentes es substancial para mantener permanentemente informada a la industria farmacéutica de los productos que ofrece.

3.3.4.5. Existencia de sustitutos

Es fundamental que EDIFARM marque su identidad en marca para posesionar aún más sus productos en el mercado que ha seleccionado a fin de incrementar su participación en el mismo, incentivando a la compra y logrando el reconocimiento en calidad y veracidad de la información que contienen sus publicaciones, destacando la ventaja diferencial para que el cliente no busque a otro producto sustituto.

3.3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Esta fuerza es la más poderosa de las cinco descritas anteriormente. Dada la situación del mercado en la ciudad de Quito y Guayaquil, la rivalidad entre competidores es totalmente directa con la empresa PLM Latina, según lo manifiesta el estudio realizado por MARKET® en el año 2007, puesto que tiene la misma actividad económica.

Adicionalmente, THOMPSON PLM ha ganado un lugar excepcional en el mercado, posicionando sus productos en un nivel competitivo a escala internacional, siendo su principal obra el DEF, que ha logrado convertirse en un término genérico, es decir, cualquier diccionario de su tipo es conocido como PLM.

Actualmente PLM es una empresa multinacional líder en información sobre salud en América Latina, con operaciones en Estados Unidos, México, Colombia, Perú, Ecuador y Panamá; por lo tanto, al lanzar un producto al mercado se establece una rivalidad imponente con los productos que EDIFARM ofrece.

La empresa no solo tendrá esta rivalidad directa con THOMPSON PLM, sino con empresas que ofrecen al mercado productos sustitutos, cuya comercialización la tienen establecida a nivel nacional, en los cuales no se debe bajar la guardia y si enfocarse con mayor atención a la competencia directa.

EDIFARM deberá emprender acciones que se opongan directa o indirectamente a las de la competencia directa con el fin de crearse una posición más defendible y mantener una ventaja diferencial en el mercado. La rivalidad puede definirse en términos tales como precios competitivos, intensidad publicitaria, basada en la tecnología o servicio.

Las estrategias que deberá seguir la empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que sigue la empresa rival PLM Latina, compañía dedicada a la misma actividad comercial.

Hasta ahora, el adelanto tecnológico ha sido su ventaja diferencial frente a la competencia, pues permite entregar la información en un formato electrónicos (web, cd`s, PDA, etc.) con la ventaja de la actualización permanente de datos lo que beneficia a sus clientes pues permite que el usuario final se sienta permanentemente atendido e informados de las innovaciones que se presentan dentro del arsenal farmacológico ecuatoriano. Es decir que médicos, farmacias y distintos sectores de la salud pueden contar con datos actualizados sobre los fármacos del país.



- ⇒ **Fuerza competitiva dominante:** Competencia (PLM)
- ⇒ **Barreras de entrada: Vad. Farma:**
 - Alta, el mercado ya no admite otro competidor.
 - Guía: Baja, no se requieren de mayores recursos económicos.
 - Minis: Media, depende mucho de los presupuestos de las empresas contratantes.
 - Editoriales: Media, depende de los lanzamientos de productos o campañas promocionales de los laboratorios.
- ⇒ **Factores críticos:** precio, tiempo de entrega, calidad (contenido, confiabilidad, impresión), poder de las multinacionales
- ⇒ **Rentabilidad:** Del 32% (MB) con tendencia a la Baja.

Figura 12- Análisis de Negocio Farmacéutico

(Autora de la Tesis)

3.4. ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO (PEST)

El análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, por consiguiente, la posición, el potencial y la dirección de un negocio. PEST es una herramienta de medición de negocios.

Los factores que se analizan mediante esta herramienta se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Los distintos factores que se analizan en el PEST son en su mayoría externos y es aconsejable efectuar este análisis antes del análisis FODA, el cual se basa en el análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

El PEST mide el mercado (macro), el FODA mide una unidad de negocio, proyecto o idea (micro).

Las cuatro perspectivas que utiliza el PEST, otorgan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar dimensiones. La plantilla PEST promueve la proactividad en lugar de reacciones instintivas.

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido muy importantes en el pasado y a predecir qué cambios serán más o menos significativos en el futuro.

Es importante tener claridad al momento de definir el mercado que se analiza, a fin de asegurar que el resultado del análisis sea descrito claramente, de modo que quienes contribuyan y quienes lean el análisis terminado, entiendan claramente el propósito del mismo y sus implicaciones.

El análisis Político, Económico, Social y Tecnológico nos ayuda a tener en cuenta las influencias del entorno que impiden el desarrollo pleno de la empresa, que influyen directa e indirectamente y especialmente a saber hasta qué punto ocurren cambios que los pueden hacer más o menos significativas en el futuro convirtiéndose en barreras de crecimiento para la compañía.

Se considera que este tipo de herramienta es de pertinencia para el análisis del sector y, en este caso, permitirá esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente proyecto para terminar de entender cuales son las estrategias que existen.

3.4.1. POLÍTICO LEGALES:

3.4.1.1. Legislación antimonopolio

El Ecuador se encuentra en una etapa de cambios a causa de las nuevas o modificaciones legislativas, como es el caso del proyecto de Ley Orgánica de la Competencia y Regulación de Monopolios.¹⁷

El tema es complejo, puesto que la competencia es el elemento central para el correcto desempeño del mercado, pues aquella favorece a los consumidores, más

¹⁷ <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

allá de que los sistemas económicos no son un fin en sí mismo; además, no busca desterrar prácticas ilegales ni combatir monopolios u oligopolios, sino seguir maltratando a la empresa privada.

Ante esta situación EDIFARM busca estabilizarse a nivel nacional con estrategias eficientes que busquen medios para lograr la satisfacción del mayor número de necesidades informativas farmacéuticas, ya que la competencia y la rivalidad es directamente ante una empresa multinacional (PLM), por lo que el proyecto no fomenta la competencia justa, y más bien tiene un claro sesgo anti-empresarial, obviamente basado en las prácticas atentatorias al libre juego del mercado de ciertas multinacionales que abusan de su poder económico por falta de legislación que las sancione. En una economía competitiva, únicamente sobrevivirán aquellos que producen el producto con mayor valor agregado al menor costo posible, ese va hacer el reto propuesto por EDIFARM.

3.4.1.2. Políticas impositivas

Las políticas impositivas, las leyes laborales y las políticas de estabilidad fijadas por parte del gobierno del Economista Rafael Correa inciden en los costos de las empresas y por consiguiente en sus costos; ante esta situación, sin tener una seguridad de un marco de estabilidad y una política razonable, se debería planificar a mediano y largo plazo con más precisión.

En cambio, en la actualidad y con la nueva constitución surgen políticas cambiantes, por lo que las proyecciones se realizarán con plazos menores o con más puntos de control.

El gobierno del Presidente Rafael Correa tiene previsto reformar el marco legal en varios sentidos. En primer lugar reducir la imposición indirecta, principalmente, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y, privilegiar la imposición directa, mediante el incremento, tanto de la base impositiva como de la progresividad del impuesto a la renta. Ahora, las empresas no son entidades orgánicas que tienen la capacidad de soportar el peso de los impuestos.

Un impuesto sobre las utilidades de la empresa debe ser pagado por quienes invierten en la compañía, los que trabajan en ella o los que compran sus productos; por lo tanto, el sistema tributario debería proveer al gobierno ingresos suficientes para cumplir sus objetivos legítimos sin destruir los incentivos de los empresarios para trabajar, ahorrar, invertir, inventar, crear e incentivar actividades productivas.

3.4.1.3. Regulación sobre el empleo

Existe un empobrecimiento sistemático en todos los sectores, en especial en la clase media que ha perdido su trabajo y que aún no se subemplea. Pero según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)¹⁸, al menos 131 mil empleos se incrementaron en el país en el tercer trimestre del 2010¹⁹, lo que permitió una reducción de 1,7 puntos en el Índice de Desempleo.

Este último informe difundido a través de los distintos medios de comunicación del Estado, agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, son el comercio (107 mil empleos) y la manufactura (33 mil), lo que refleja una motivación a incrementar la productividad e innovar los productos con el fin de ser generadores de empleo y dar un trato justo al trabajador respetando la legislación laboral establecida, en cuanto a las afiliación del seguro social, contratos de trabajo, pagos justos y bonos.

En la actualidad, el Ecuador tiene una mayor rigurosidad en el cumplimiento de la legislación laboral en las empresas vigilando la observancia de la ley, dando apertura a las personas con capacidades distintas, que también tienen derecho a un digno puesto de trabajo; según los entornos la compañía deberá considerar a la mano de obra como su motor, su equipo humano que da lo mejor cada día.

Sin duda, ahora los trabajadores pueden sentirse más protegidos por cuanto ahora la estabilidad laboral es un derecho y una obligación para los patronos.

¹⁸ <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

¹⁹ <http://ecuadorencifras.com>

3.4.1.4. Promoción de la actividad empresarial

La creación y promoción empresarial es otro aspecto del gobierno actual de fomentar la productividad empresarial no solo a nivel de familias sino a nivel de empresas con el fin de que continúen invirtiendo en el país y el gobierno está brindando las garantías para las mismas.

Comprende, además, el impulso a la información dirigida a emprendedores, la mejora de la formación a los desempleados mediante la red SOCIO EMPLEO para que éstos reciban asesoramiento en autoempleo, potenciar su formación para situaciones de crisis y la mejora de la gestión administrativa.

De cierta manera es un incentivo para los empresarios para continuar trabajando e invirtiendo y formar parte de este plan de Promoción de la Actividad Económica.

3.4.1.5. Estabilidad gubernamental

El gobierno del Presidente Rafael Correa, está adoptando nuevas políticas que no garantizan una plena estabilidad del gobierno, un claro ejemplo es el acontecimiento del 30 de septiembre, donde se pudo apreciar que el régimen no está tan arraigado al poder como creía.

Asimismo, en el último año algunos empresarios ecuatorianos han sufrido los embates de una crisis internacional, lo que ha incidido negativamente en el volumen de las exportaciones, traduciéndose en menor producción y mayor desempleo.

Sin embargo, el bajo desempeño de la economía ecuatoriana es consecuencia, en gran medida, de las malas políticas adoptadas por el gobierno, las cuales lejos de contrarrestar los efectos de la crisis, han logrado que esta se profundice, según el Instituto Ecuatoriano de Economía Política (IEEP).

3.4.2. ECONÓMICOS:

3.4.2.1. Ciclo económico

Los beneficios de la economía de mercado se potencian solo cuando existen condiciones competitivas entre los agentes económicos, con mayor razón en una economía dolarizada como la nuestra. Es mandatario para el empresario actual formular estrategias competitivas y lograr mayor cobertura en el mercado, no solo a nivel nacional sino también en el ámbito internacional.

El crecimiento de nuestro país, según el Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador, y el desempeño anual del 2009 de su economía fue positivo²⁰; muestra de ello es que el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó los US\$24,120 millones, en términos reales, que representa un crecimiento de 0.36%; esto, gracias a que el último trimestre del año, se evidenció una recuperación, por efecto de las políticas económicas internas implementadas y disminución de las consecuencias de la crisis financiera mundial.

Algunos analistas sostienen que la cifra de crecimiento de la economía, así como los ingresos por impuestos, son optimistas, dado el debilitamiento que sufre la economía del país; por lo tanto Ecuador prevé tener un crecimiento económico al 6,8 por ciento para cerrar el año 2010.

3.4.2.2 Tipos de interés

Es de conocimiento general que las tasas de interés y el costo de los préstamos afectan al capital de trabajo con el que puede contar la empresa para su desarrollo.

Estos costos financieros también son afectados por el desarrollo económico general, y por eso también debe ser considerado en el plan, ya que las tasas están oscilando en 15,50% para la activa y en 3,75% para la pasiva (Banco Central del Ecuador).

²⁰ <http://www.idl.org.pe/idlrev/revistas/185/revista185%20pdf/economia%2036-38.pdf>

3.4.2.3 Oferta monetaria

Los momentos de crisis, si los sabemos capitalizar, pueden generar oportunidades. En el caso de Ecuador pueden servir para la introducción de reformas en políticas públicas que generen crecimiento económico y bienestar.

El último informe difundido por el INEC, agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, son el Comercio (107 mil empleos) y la Manufactura (33 mil). En el segmento Cuenta Propia (alquiler, inmobiliarios) se crearon 25 mil plazas laborales.

3.4.2.4 Evolución de los precios

Lo mencionado según el Centro de Estudios y Análisis (CEA) la elaboración de un nuevo índice de precios al consumidor es necesaria a fin de que los efectos de la inflación en los reajustes de precios, ya se trate de sueldos o salarios, la adquisición de bienes, prestación de servicios estén acordes con la realidad económica del país.

El Gobierno espera cerrar con una inflación promedio en el 2010 de un 3,35%. El Banco Central del Ecuador había proyectado que en promedio, los precios subirían en un rango de entre 3,35 por ciento y 4,09 por ciento en el 2010.

En virtud de que en el Ecuador existe una defectuosa estructura de los índices de precios, entre otras causas, no se da una relación directa entre la inflación interna y la devaluación, es importante tomar en cuenta esta realidad a fin de que no solo los índices de ajustes de inventarios estén en relación con el origen de los bienes, según lo ha propuesto el Ministerio de Finanzas

Sin embargo, el diario Hoy en su edición del 26 de marzo del presente año manifiesta que el incremento de los precios no se detiene. Así el mes de febrero cerró con una inflación anual de 5.1%, es decir casi dos puntos por arriba de la inflación presentada en diciembre.

3.4.3 SOCIO-CULTURALES:

3.4.3.1 Evolución de los precios

De acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Ecuador tiene actualmente una población aproximada de 13.8 millones de personas y una relación hombres/mujeres prácticamente equilibrada (100.4%).

3.4.3.2 Vialidad

Se está reconstruyendo las carreteras con tecnología nacional utilizando al Cuerpo de Ingenieros del Ejército Ecuatoriano en todo el territorio nacional. Proyecto que a corto y mediano plazo dotará al Ecuador de buenas carreteras a lo largo de todo su territorio.

3.4.3.1 Actitud consumista

La canasta básica de productos se ubicó a diciembre del 2009 en 528,90 dólares, mientras que la que marca la línea de pobreza llegó a 377,87 dólares, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Ecuador fijó para el 2010 un salario mínimo unificado de 240 dólares para los trabajadores del sector privado.

El gasto de los consumidores en el país está relacionado con su estilo de vida y pensamiento. El nivel de consumo en el país tiene un crecimiento considerable así durante el año 2010, la compra de autos creció en un 54%, lo mismo sucede con el consumo de productos de primera necesidad. Son indicadores que expresan una variación en el nivel de vida, sin embargo otras cifras señalan que los niveles de pobreza no decrecen.

3.4.3.1 Nivel educativo

Hay muchos cambios positivos en este sentido que ayudan a los padres de familia en los gastos de educación de sus hijos. Los cambios más profundos son: eliminación del pago de la matrícula que realizaban los padres de familia al iniciar el año lectivo, dotación de textos y materiales de estudio para niños y jóvenes estudiantes sin costo alguno. Implementación de la evaluación institucional a profesores y autoridades de los establecimientos educativos. Cambio de rectores y autoridades que se habían perpetuado en los colegios, manteniendo la educación estática y con mucho retraso. Entrega de uniformes y alimentos a los niños de las escuelas del sector rural.

Cambios profundos en la Educación Superior que a corto y mediano plazo darán sus frutos con buenos profesionales para el desarrollo del país. Se busca sobre todo que existan universidades e institutos de educación superior que ofrezcan calidad en la formación de sus estudiantes, lo que redundará en beneficios para las empresas que los contratan y finalmente desemboca en una mejora a nivel país de mano de obra calificada.

3.4.3.1 Patrones culturales

Quizá este sea uno de los aspectos más importantes y sobre el cual se basa la actividad del actual gobierno, el cual se relaciona en el cambio de actitud y cultura; es decir, antes el dinero era más importante que la persona, ahora se da un cambio radical en este sentido y la campaña es primero el ciudadano y luego lo material.

En el ámbito social algo destacable es la erradicación de los niños de las cárceles públicas, la ayuda económica y atención médica a la población con discapacidades. Promoción de buenas costumbres de alimentación (Aliméntate Ecuador) y comportamiento social (Reacciona Ecuador).

3.4.4. TECNOLÓGICOS

3.4.4.1 Gasto público en investigación

El gasto en investigación y desarrollo (I+D) es un indicador fiable del esfuerzo tecnológico efectuado por un país para incorporar y adoptar las nuevas tecnologías en los procesos de producción. Ecuador presenta los valores más bajos de los gastos totales en I+D²¹. Peor aún, el gasto en I+D está muy por debajo del promedio regional (Latinoamérica y el Caribe) los gastos en I+D en el Ecuador no alcanzaron ni siquiera el 0.1 % del PIB. El país presenta una tendencia creciente del gasto en I+D según el Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

3.4.4.2 Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología

El pobre desempeño del Ecuador en términos de esfuerzo tecnológico contribuye a explicar en gran medida el bajo desempeño competitivo del sector industrial ecuatoriano. Este diagnóstico revela la urgente necesidad de realizar un análisis profundo de los factores que obstaculizan el esfuerzo tecnológico en el Ecuador, en particular, el realizado por las empresas.

Es necesario que se diseñen e implementen políticas gubernamentales a fin de promover el esfuerzo tecnológico, en vista de las fallas que presenta el mercado de generación y difusión del conocimiento aplicado a procesos productivos.

Solo la implementación de tecnología en las empresas de nuestro país, permitirá que el Ecuador deje de ser un proveedor de materias primas y se convierta en un generador de productos con un valor agregado.

²¹, <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/tecnologia-la-clave-de-la-calidad-60965-60965.html>

3.4.4.3 La inestabilidad política

Los frecuentes cambios de gobiernos traen consigo cambios de agendas y de dirigentes que no permiten la continuidad del esfuerzo científico. La investigación científica necesita continuidad y masa crítica para poder tener impacto. Los gobiernos buscan resultados inmediatos, lo que es incompatible con la investigación científica.

3.4.4.4 Sector privado

Este sector ecuatoriano no paga por el conocimiento científico. Todavía existe escepticismo en el sector privado sobre lo que la ciencia puede ofrecer. La empresa ecuatoriana es, por lo general, adversa a la innovación y al cambio. El control de costos por un lado y la búsqueda de mayores ganancias por otro, son priorizadas a la aplicación del conocimiento científico para mejorar la productividad industrial.

Es importante destacar que a partir de marzo de 2009, el Ecuador contó con una red global de expertos que asesorarán a profesionales y empresas en tecnologías de información (TI) en la implementación de buenas prácticas de servicio, basadas en la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL, por sus siglas en inglés).

El objetivo de esta red era la de comenzar a operar el Information Technology Service Management Forum (ITSMF) en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, con el fin de brindar mayor eficacia, competitividad y calidad de servicio tecnológico en cualquier tipo de organización.

3.4.4.5. Sector gráfico

Es uno de los sectores productivos que mayor crecimiento ha registrado. Frente a esta son varias las imprentas que se han conformado en el país. Así el caso de la Imprenta Mariscal cuyo trabajo gráfico es reconocido no solamente a nivel nacional sino a nivel internacional.

La industria gráfica del Ecuador se reconvirtió en los últimos cinco años. Incluso se conoce que en los últimos dos años ha habido un ingreso de sobre 100 cuerpos de impresión y equipos muy sofisticados en este momento en el Ecuador existe la más alta tecnología. El ingreso de imprentas multicolores ha permitido competir con los otros países de la región tanto en calidad como en tecnología, junto con valor agregado en servicios y precios.

3.4.4.6 Talentos científicos

El programa del sector de talentos humanos impulsado por Emprende Ecuador por parte de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), busca potenciar las investigaciones científicas realizadas en el Ecuador mediante talleres de capacitación en mercados, asistencia técnica en protección de la idea y en determinación de la oportunidad de mercado, convirtiéndola en un negocio productivo.

Esta iniciativa está dirigida a todos los ecuatorianos que han desarrollado investigaciones basadas en estudios científicos previos ya realizados, que generen nuevas técnicas, procesos, materiales, productos, dispositivos, sistemas, o mejoren los ya existentes. Para ello, se cofinanciará la detección de oportunidades de mercado, la capacitación en negocios, y la búsqueda de investigaciones similares a escala mundial y la protección de las investigaciones.

En conclusión se puede manifestar que si bien es cierto el entorno de nuestro país no es el más óptimo para la generación de nuevos emprendimientos, es destacable que el gobierno quiera promover a través de distintos programas una cultura empresarial, no solo pensando en obtener rentabilidad y ganancias en el corto plazo; sino también considerando a las personas como un activo que se debe cuidar y capacitar.

Es verdad que existe muchas cosas por hacer a nivel macroeconómico y tecnológico, pero también es cierto que existen muchas industrias –como la

gráfica- que busca hacer cosas distintas con aras a generar valor agregados a sus productos buscando no solo el reconocimiento local sino también el internacional.

Luego de este análisis de nuestro entorno nacional, está bastante claro que para EDIFARM Y CIA., es importante generar proyectos que le permitan ofrecer productos con un alto valor agregado en términos de tecnología y calidad para competir no solamente a nivel local sino también aprovechar el conocimiento adquirido de su sucursal centroamericana para presentar su portafolio a nivel internacional.

El componente tecnológico se aprecia en un producto como el Vademécum Farmacéutico Electrónico (QuickMed®) que actualmente se constituye en una base de datos única en su clase dentro del territorio ecuatoriano que permite acceder a la información del 90% del arsenal farmacéutico disponible en el Ecuador.

El reto para EDIFARM está en aprovechar todas las innovaciones tecnológicas que se presentan a nivel internacional para generar productos y soluciones empresariales que contribuyan a comunicar los mensajes a los usuarios finales de las distintas industrias a las que atiende.

Es evidente que si se avanza por encima del promedio tecnológico, EDIFARM podrá colocarse como una empresa que presenta productos únicos y versátiles en su género en el ámbito de la información médica.

3.5 LA CADENA DE VALOR DE PORTER

Con el fin de evaluar internamente una organización y examinar las formas que tiene un negocio de lograr una ventaja competitiva sostenible, no es posible observar las actividades de un empresa en su conjunto. Es necesario desagregar una unidad de negocio en etapas. Para ello, Michel Porter (1987) introduce un instrumento denominado “Cadena de Valor”.

Porter (1987) define el valor como “la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

De acuerdo a Michael Porter una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Actividades Primarias:** Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- **Actividades de Apoyo:** Son actividades primarias, como son: administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.



Figura 13- Esquema de la Cadena de Valor
(Michael Porter, 1982)

3..5.1.. CADENA DE VALOR PARA EDIFARM

La Cadena de valor que se ha generado se refiere al área farmacéutica y se compone de catorce categorías fundamentales de actividades que pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo.

La Cadena de Valor es una herramienta de análisis estratégico en donde se desagrega una unidad de negocio en etapas estratégicamente adecuadas a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son realizadas para generar valor.

Dentro de este marco, las tareas que ejecuta ÉDIFARM para entregar un producto de calidad se clasifican en cinco actividades primarias que son; logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicios. En paralelo, se listan las actividades de apoyo que tal como indica su nombre, prestan apoyo tanto las actividades primarias como también entre ellas. Estas son: infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo de tecnologías y adquisiciones de materia prima.

En la figura 14 se ilustra la Cadena de Valor para EDIFARM.

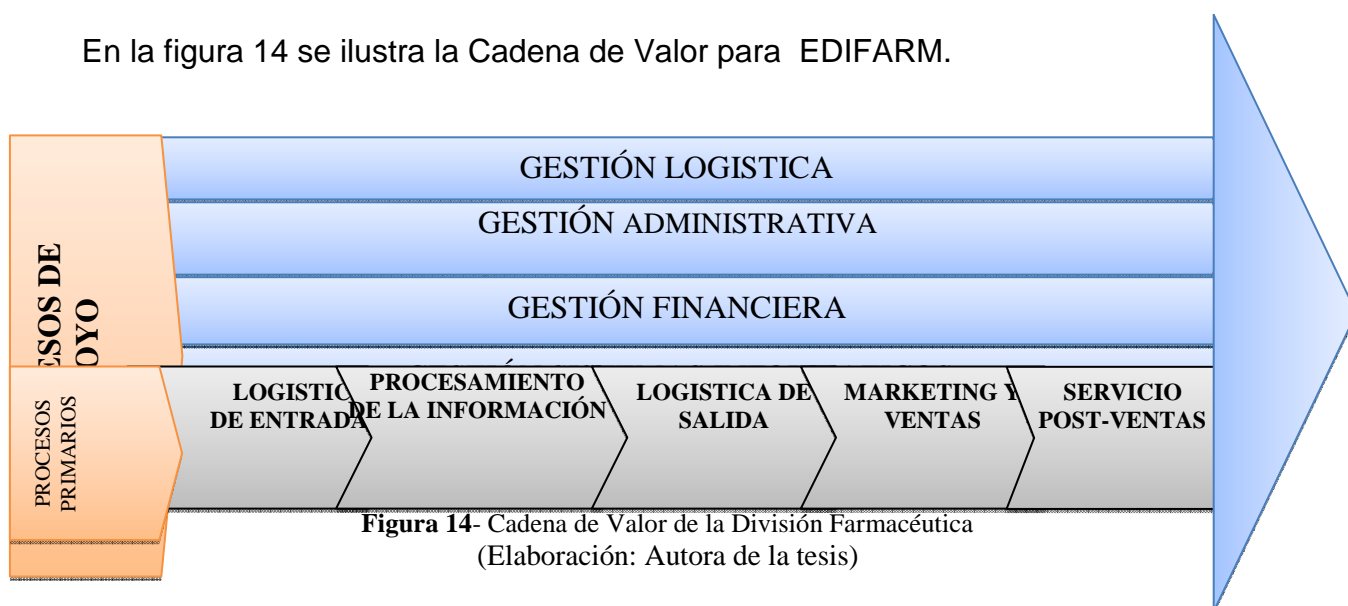


Figura 14- Cadena de Valor de la División Farmacéutica
(Elaboración: Autora de la tesis)

El análisis que a continuación se muestra fue desarrollado para este proyecto mediante el aporte de quienes intervienen en los procesos primarios, además de las experiencias y datos recolectados en el proceso de la investigación.

La presentación del análisis es general por lo que podría ser también un referente para las otras áreas de la empresa pues comparten en su mayoría recursos como instalaciones, imprentas, tecnología y desarrollo, etc.

3.5.2. PROCESOS PRIMARIOS

Los procesos primarios que podemos destacar dentro de EDIFARM Y CIA., para crear valor en la empresa son:

3.5.2.1. Logística de Entrada

La logística de entrada corresponde a la generación del proyecto editorial. Esta actividad está a cargo de la Gerencia de División y consiste en determinar el número de obras que se editarán durante el año y se la realiza el último trimestre del año anterior con el fin de tener listo el plan de trabajo a inicios del año en curso. Este proceso toma alrededor de quince días y se lo remite a la Gerencia General. Luego de la revisión pertinente, se aprueba y se comunica al cliente el plan editorial a través de una pro forma que se la entrega de manera personal.

3.5.2.2. Procesamiento de la Información

- **Negociación:** El valor agregado que EDIFARM brinda en esta actividad es que verifica cliente por cliente el número de productos que publicó el año anterior, así como los lanzamientos que tuvo posterior al cierre de la obra. En función de esto se genera la nueva cotización al cliente que es presentada de manera personal a través de la ejecutiva de cuenta quien le informa de las novedades y beneficios de la publicación.
- **Diagramación:** Una vez concretada la participación y recibidos los textos a publicarse, EDIFARM procede a diagramar los textos con los formatos requeridos en cada obra. Un valor importante en este proceso es que la revisión de la información está a cargo tanto de la Jefe de Producto como de la Asesora Médica lo que permite encontrar errores en los textos y corregirlos previo el envío al cliente.
- **Registro en base de datos:** Cuando el cliente ha aprobado los textos para la publicación en la obra, la empresa se encarga de ingresar la información actualizada dentro de las bases de datos respectivas. Este proceso permite generar los distintos índices de la obra de una manera sistemática y casi libre de errores pues se vale de una herramienta tecnológica que permite una disminución de tiempos en los procesos de producción.
- **Pre-prensa:** En esta actividad se genera el archivo final con todos los productos participantes dentro de la obra y tiene como valor agregado que se ejecuta una revisión final previo a la entrega del material a imprenta. Esto con el fin de minimizar los errores y evitar costos de enmiendas o reimpressiones de partes de la obra.
- **Impresión:** Este es un servicio que terceriza EDIFARM por cuanto la infraestructura necesaria para la los productos de imprenta requieren de un gran capital de inversión tanto en capacidad instalada como en tecnología de punta. Sin embargo, la empresa tiene un seguimiento cercano al proceso pues sus personeros vigilan permanentemente la ejecución de esta actividad. Cabe destacar que EDIFARM tiene estrictos controles de

calidad para esta actividad y sus proveedores son empresas con un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional.

3.5.2.3. Logística de Salida

- **Distribución del producto:** Para la entrega de las obras, EDIFARM cuenta con la logística de la imprenta a cargo del trabajo para realizar las entregas de gran volumen lo que garantiza que el producto llegue adecuadamente transportado y debidamente embalado para su distribución masiva.

3.5.2.4. Marketing y Ventas

Si bien es cierto que los auspiciantes conocen las obras que se editan durante el año, EDIFARM tiene la política de entregar unos ejemplares de muestra a todos los clientes auspiciantes de las publicaciones. Esto con el fin de que el cliente conozca de primera mano el acabado final del producto y revise que todo esté conforme a lo acordado en el convenio de publicación.

Adicionalmente, se envía una correo masivo a los distintos sectores de interés del área, notificando que la publicación está disponible para la venta. Esta actividad también se la registra en la página web corporativa en la sección de “Novedades”.

3.5.2.5. Servicio Post-Venta

El objetivo fundamental de la empresa es la satisfacción total del cliente a través de la calidad, rapidez, tecnología y trabajo en equipo. Por ello, EDIFARM realiza actividades de correcto uso de sus obras mediante charlas a estudiantes, médicos e instituciones relacionadas con el ámbito de la salud. Incluso, si el laboratorio auspiciante lo requiere, se presentan conferencias sobre las novedades de cada obra a los visitantes a médicos de los laboratorios auspiciantes y que distribuirán la publicación a los médicos.

3.5.3. PROCESOS DE APOYO

Al ser EDIFARM Y CIA., una empresa de servicios en el ámbito de las publicaciones especializada, los procesos de apoyo que podemos destacar para crear valor en su empresa son:

3.5.3.1. Gestión Logística

EDIFARM al generar grandes volúmenes de impresión, cuenta con el apoyo del área de logística y transporte de las imprentas proveedoras del producto terminado. Esto garantiza que las obras se entregarán en los lugares, condiciones y tiempos requeridos. Este proceso tiene la ventaja adicional que evita generar costos adicionales a EDIFARM puesto que es un beneficio que otorgan las imprentas por la cantidad de obras que contrata a lo largo del año.

En la etapa de distribución a clientes son las ejecutivas quienes se encargan de entregar muestras de los ejemplares personalmente a los laboratorios auspiciantes lo que permite dar una atención personalizada al cliente y permite captar nuevos negocios.

3.5.3.2. Gestión Administrativa

Las actividades primarias arriba mencionadas tienen un alto apoyo de tipo administrativo pues requiere de la generación de registros de clientes, contactos, visitas, recolección de información productos y piezas a publicarse, coordinación de puntos de venta y distribución, los cuales están a cargo de las ejecutivas de cuenta y se manejan a través de distintos archivos y registros que son de uso común. Esto permite que nunca se hayan presentado problemas con los espacios vendidos como duplicidad de venta o error en el espacio planificado. El elemento destacable en esta gestión es el grado de actualización que existe y la facilidad de uso de estos controles.

3.5.3.3. Gestión Financiera

El óptimo manejo de los activos y la optimización de los recursos financieros son el apoyo que brinda esta actividad de soporte a las actividades primarias mencionadas previamente.

En este sentido EDIFARM es una empresa mediana que hasta la fecha no ha presentado problemas de liquidez, pues siempre ha contado con el recurso financiero necesario para abastecer sus actividades diarias, así como las contrataciones a mediano y largo plazo.

La gestión financiera está a cargo del departamento de contabilidad quien tiene permanente contacto con los Jefes de Área para planificar y coordinar los ingresos requeridos para el accionar diario.

3.5.3.4. Gestión de Sistemas Informáticos

Todas las obras que EDIFARM edita se actualizan en las distintas bases de datos que maneja del departamento de sistemas de la compañía. Los programas que gestionan la información son aplicaciones diseñadas para optimizar procesos y evitar errores.

Esto ha permitido el compartir recursos entre las distintas sucursales de la compañía y generar productos informáticos – un claro ejemplo es el Vademécum Electrónico- con alcance nacional e internacional

3.5.5.5. Gestión de Planificación

La planificación es un componente importante en todas las etapas de los productos que el área farmacéutica produce. Esta se la realiza tanto anualmente para los objetivos macro y a nivel semanal para las actividades operativas.

Sin embargo, mensualmente a través de las reuniones de staff se presentan los planes mensuales, el estatus de los proyectos y las dificultades que pueden surgir.

El componente importante de esta actividad es que permite identificar desviaciones casi de manera inmediata e implementar acciones que permitan minimizar errores y dar el soporte necesario a cada etapa del proceso.

3.5.5.6. Gestión Comercial

Esta es una de las más importantes dentro de la compañía pues la que, mediante el contacto con los clientes, da vida a toda la organización.

La visita planificada y constante hacia los laboratorios auspiciantes de las distintas publicaciones es lo que le ha permitido a EDIFARM ampliar su portafolio de productos y servicios a lo largo del tiempo.

La compañía es apreciada ante los clientes como una organización con una excelente atención al cliente pues las cotizaciones se generan ágilmente a la vez que buscan cubrir los requerimientos y necesidades contractuales de las empresas. Este accionar es el que ha proporcionado una ventaja competitiva frente a competencias que ofrecen servicios similares.

3.5.5.7. Gestión de Enfoque al Mercado

Es importante que la empresa conozca claramente el mercado al que atiende por cuanto para comercializar, producir, imprimir y entregar las obras existen requerimientos y estándares que deben manejarse adecuadamente para ser exitosos.

Tales estándares y requerimientos son muy especiales y particulares para cada empresa auspiciante. Lo destacable de esta gestión es que EDIFARM los maneja muy bien fruto de la experiencia de 27 años en el medio.

La industria farmacéutica es un mercado muy normado tanto por el Ministerio de Salud como por las casas matrices de cada empresa lo que le ha hecho merecedora de un prestigio que todas las proveedoras deben contribuir a mantener.

3.5.5.8. Gestión de Impresión

Esta es una actividad que la empresa terceriza por el grado de inversión que requiere, el nivel de especialización y la capacidad instalada necesaria para abastecer el flujo de impresión que mantiene al año.

Sin embargo y a pesar de su manejo fuera de la compañía, esta gestión ha generado un valor agregado a las obras que EDIFARM edita puesto que se cuenta con el mejor material y los tiempos adecuados a las necesidades de los clientes.

3.5.5.9. Gestión de Calidad

La calidad es un componente importante para cualquier parte del proceso en la edición de libros y para ello existen una serie de controles que detectan desviaciones en los procesos y permiten corregirlos.

Como se manifestaba anteriormente la industria farmacéutica es altamente regulada lo que evita que cualquier proveedor ingrese. Sin calidad, no hay negocio en este sector.

CAPITULO IV

FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

En la actualidad, las empresas y organizaciones tratan de centrar sus esfuerzos en mantener una ventaja competitiva sostenida que permita su continuidad y éxito a lo largo del tiempo. Ello requiere hacer un buen planteamiento estratégico en el que queden claramente identificadas esas ventajas competitivas y centrar todos los esfuerzos de la organización en alcanzar los objetivos estratégicos, que deberán ser la traducción concreta de la estrategia en resultados a conseguir en un periodo.²²

En este capítulo, se desarrolla la planificación estratégica que se propone a EDIFARM y su división Farmacéutica, partiendo desde el replanteamiento de la misión y visión acerca de hacia donde se quiere llegar y qué pretenden lograr las personas que trabajan en la Sección Farmacéutica de la empresa y finalizando con algunas estrategias que permitirán dar un nuevo y mejor posicionamiento de la empresa. Estas estrategias se han construido a partir de efectuar el diagnóstico respectivo de la organización y de la industria.

Debemos anotar que una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una [ventaja competitiva](#). debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

En la figura No. 4, ilustraremos lo que buscamos lograr para EDIFARM en esta etapa de Planificación Estratégica.

²² www.valor-lider.net; XIII “Congreso de Valores de Empresa y Sociedad”; 2002. Pág. 2

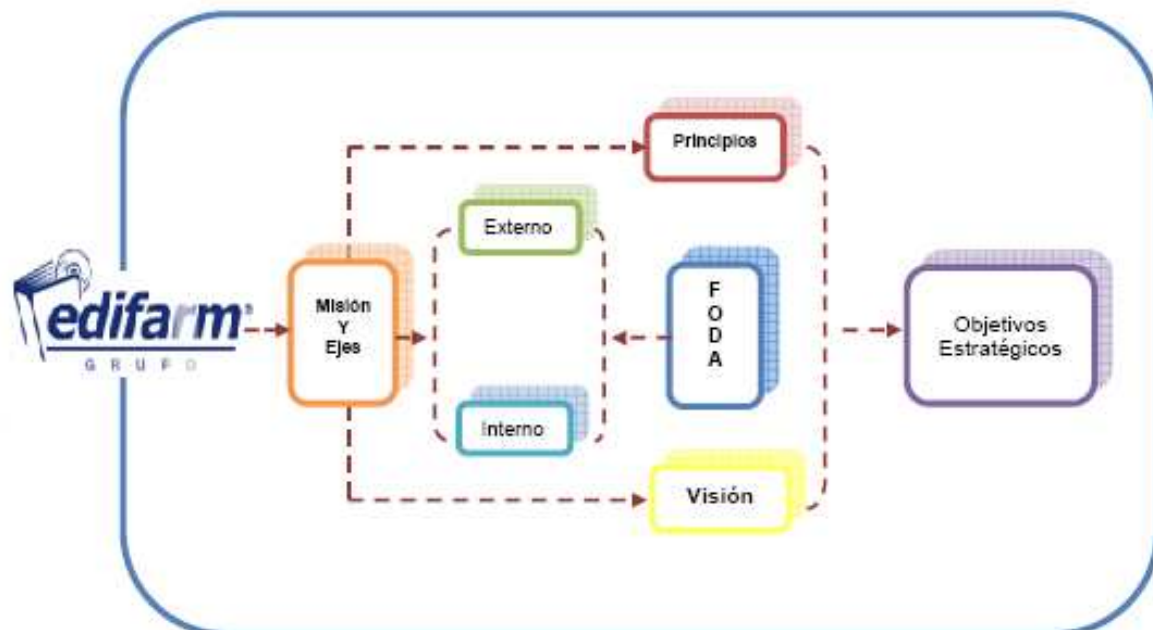


Figura 15.- Direccionamiento de la Organización
www.estrategiasempresarial.com

4.1. VISIÓN

Según Fred David (2003) una visión corporativa “despierta emociones y sentimientos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten motivados a actuar” (p. 93).

La visión es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas, además de identificar cuáles son las contribuciones distintivas que quieren que se desee desarrollar.

Para Colinas y Porrras (2003), “La visión es considerada como un conjunto de elementos: valores y principios corporativos que generan un propósito (como una organización satisface necesidades humanas básicas), que se logran por la realización de una misión (objetivo superior apremiante que unifica los esfuerzos de una organización)”.

El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.

Para llevar a cabo el proceso de la generación de una nueva Visión, EDIFARM realizó un taller a inicios del 2010 y que contó con la participación de las tres Jefes de Área, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General.

La interrogante que se planteó debía responder básicamente a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que queremos llegar a ser?. La idea fundamental del ejercicio es responder a las siguientes interrogantes: ¿qué organización se quiere crear?, ¿cómo quieren trabajar?, ¿cómo quieren relacionarse con su entorno? ¿cómo quieren ser vistos por sus competidores?.

La respuesta que finalmente se obtuvo luego de este ejercicio fue la siguiente:

<p>VISION</p> <p>EDIFARM® será una compañía líder e innovadora con reconocimiento en el mercado nacional e internacional, que edita y difunde información técnica especializada de calidad para generar valor a nuestros clientes y superar todas sus expectativas.</p>
--

Figura 16- Declaración de la visión de EDIFARM Y CIA.
(Edifarm, 2010)

La organización considera que esta nueva Visión plasma de mejor forma los anhelos de todos y cada uno de sus integrantes a la vez que resulta motivadora para quienes laboran en ella.

4.2. MISIÓN

La misión de una organización es una definición comprensible, clara y concisa del propósito o identidad organizacional. Esta debe enunciar para que existe la organización y cuál es su finalidad última; en síntesis, expresa su razón de ser.

Además, debe incluir bajo qué valores centrales la organización cumplirá con su propósito (Ver ANEXO E- Componentes de la Misión).

4.2.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

Entre algunas sugerencias para hacer una correcta declaración de la misión se debe considerar las siguientes:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Ser lo bastante limitado para excluir algunos negocios y lo bastante amplio para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera otra.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Hacer su declaración en términos lo bastante claros, como para que los pueda entender toda la organización.

El proceso de la elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

En el ejercicio efectuado por EDIFARM y que se señaló anteriormente, se propuso una nueva misión. Esta surgió de los participantes del taller considerando la situación actual de la empresa y lo que busca lograr a largo plazo.

Finalmente, la nueva visión de EDIFARM, se representa en la siguiente figura:

EDIFARM® es una empresa privada que se dedica a crear productos y servicios editoriales y tecnológicos con información actualizada, organizada y de fácil acceso para nuestros clientes. Orientada a alcanzar rendimientos sobre el capital invertido de los accionistas y a contribuir con en el desarrollo del equipo de trabajo.

Figura 17- Declaración de la misión de EDIFARM Y CIA.
(Edifarm, 2010)

4.2.1. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos para **EDIFARM®** fijan la base de su cultura organizacional y representan sus elementos básicos que forjan la identidad del equipo de trabajo dentro de la compañía. Además, se debe tener presente que los valores de la organización se los fortalece día a día. Estos son:

- ♣ **Trabajo en equipo:** Impulsa el espíritu de colaboración, la acción de apoyo mutuo entre las personas que laboran en la compañía.
- ♣ **Honestidad:** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de la prestación de servicios que realiza la institución.
- ♣ **Calidad:** Este valor se enfoca en la excelencia del producto y en la satisfacción de los clientes.
- ♣ **Liderazgo:** Encaminarse a un mismo fin para liderar en el mercado y tener éxito.
- ♣ **Emprendimiento:** Promover la innovación en los productos según las necesidades de los clientes.
- ♣ **Ética:** Entendida como la capacidad de observarse a sí mismo, y hacia los demás el cumplimiento y respeto de los valores fundamentales, deberes y normas que deben regir nuestra conducta a nivel institucional.
- ♣ **Responsabilidad:** Responde a cumplir los compromisos adquiridos con el cliente y de la compañía.
- ♣ **Puntualidad:** Se orienta en la entrega de los productos a su tiempo y lugar de acuerdo a la solicitud del cliente.
- ♣ **Lealtad:** Ser fieles a la compañía, mediante el logro de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Estos valores servirán para el fortalecimiento de su misión y por ende, la construcción de su visión a futuro. Permiten que la compañía revise diariamente como deben ser su accionar y su desempeño en las distintas funciones que han sido encomendadas a sus empleados.

4.2.3. POLÍTICAS DE CALIDAD

EDIFARM Y CIA. está enfocada a la excelencia del producto; es decir, tiene como factor primordial la calidad, para así cubrir todas las expectativas o necesidades comunicacionales y promocionales de sus clientes, logrando así que su marca sea sinónimo de calidad y prestigio en el mercado. Para este fin se tiene presente las siguientes políticas:

- Cumplimiento y apego a sus requerimientos y políticas a fin de proporcionar productos que satisfagan sus expectativas de forma oportuna y precisa.
- Mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios adicionales, con el fin de brindar un valor agregado a los usuarios y clientes en el área de la salud humana.
- Experiencia y compromiso del equipo de trabajo, que permite generar alternativas editoriales innovadoras, de tal forma los productos se convierten en modelos referentes para la competencia.
- Mantener e innovar las principales obras editadas en el área farmacéutica, que han sido el orgullo y el sustento de la compañía.
- Asistencia al cliente en el uso y manejo de las obras editadas para obtener la mayor eficiencia en la información proporcionada y cumpla sus fines de uso, convirtiéndose en la más reconocida y consultada en el mercado.
- Realizar una evaluación sobre la satisfacción del cliente con relación al producto adquirido, receptando sus recomendaciones y necesidades de información por cubrir.

4.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se detalló en el capítulo I, el presente trabajo se enfoca más al área farmacéutica, la misma que está conformada por un grupo pequeño de profesionales, especialistas en su área, que no supera las diez personas.

A continuación se describe el organigrama en la figura 18:

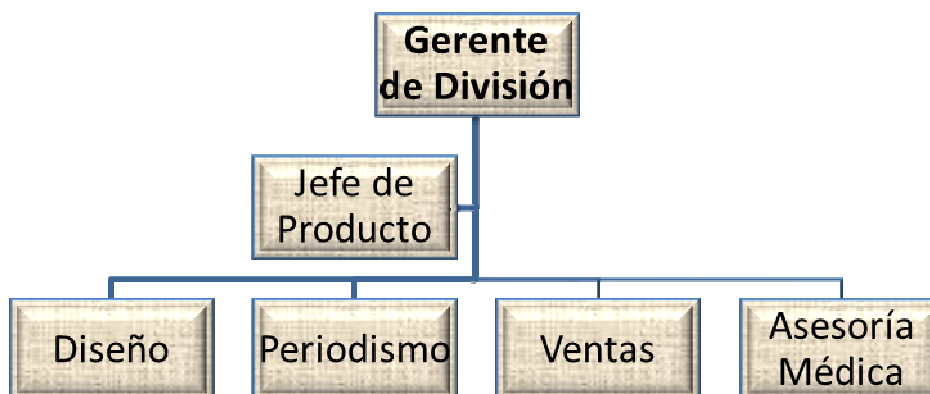


Figura 18- Organigrama del Área Farmacéutica

(Edifarm 2009)

La estructura de la sección Farmacéutica está compuesta organizacionalmente de manera funcional bajo el mando de la Gerente de División y los demás operativos que están a cargo de las distintas actividades que se generan en el área.

4.3. ANÁLISIS FODA DEL ÁREA FARMACÉUTICA

FO-DA es un acrónimo de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporciona la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos y culturales.

Según Robert Kaplan y David Norton (1997):

La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro (p. 446).

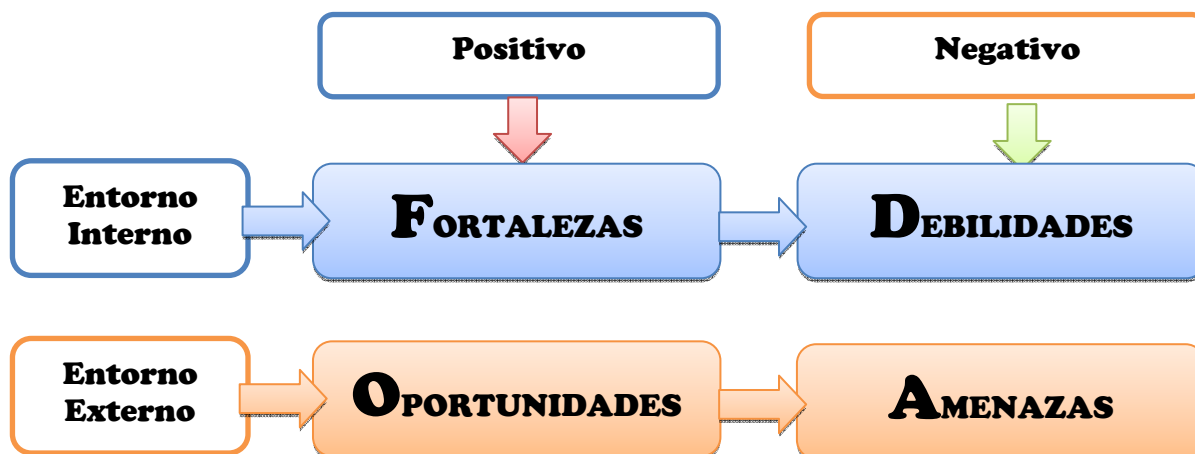


Figura 19- Ilustración de Matriz FODA

(www.scrib.com/doc/2192293)

FODA es un análisis de los puntos **FUERTES** y **DÉBILES** de la organización, en relación a las **OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS** del entorno.

El objetivo del análisis FODA es la identificación de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades que se relacionen con el proyecto dentro del área farmacéutica para obtener una visión más clara sobre el planteamiento de las estrategias a plantearse.

En la evaluación de las matrices siguientes se tomó en cuenta la siguiente calificación:

Tabla 6- Calificación de factores externos.

Factores Externos	Calificación
Amenaza/ Debilidad importante	1
Amenaza/ Debilidad menor	2
Oportunidad/ Fortaleza importante	3
Oportunidad/ Fortaleza menor	4

Elaborado por: Autora de la tesis.

Para el valor: Se toma en cuenta las Amenazas y Debilidades importantes que se las califica con 1, mientras las menos importantes van a tener una calificación de 2. Para las Oportunidades y Fortalezas importantes les corresponde el número 3; y las menores les corresponde el valor 4.

4.3.1. AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El ambiente interno tiene algunos componentes, el objetivo es analizar cada uno de ellos para llegar a determinar cuáles son los más importantes o cuales tienen un mayor impacto; tomando en cuenta que las demandas del medio ambiente interno sobre la compañía, deben ser cubiertas con los recursos de la organización

A continuación los aspectos que se consideran:

- **Personal:** Reclutamiento y selección, desempeño, remuneraciones, capacitación, marco legal.
- **Producto:** Diseño, validación
- **Organización:** Liderazgo clima organizacional
- **Finanzas:** Rentabilidad, inversión, liquidez.
- **Procesos:** documentación, logística y aprovisionamiento, cadena de valor, cadena logística.
- **Comercialización:** Investigación de mercado, promoción, precios, estructura de costos
- **Tecnología:** Herramientas para la gestión humana

4.3.1.1. Las Fortalezas

Estas se definen como lo positivo de la compañía y son de carácter interno, es decir, los que se tiene control para la ejecución y que reflejan una ventaja ante la competencia. Además, se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita evaluar los avances del plan; las mismas que son:

- F1.** Talento humano calificado.
- F2.** Clima organizacional adecuado.
- F3.** Cartera de clientes permanente.
- F4.** Calidad de nuestras obras.
- F5.** Respetan a las normativas legales.

- F6.** Conocimiento del segmento del mercado.
- F7.** Líderes con publicaciones en varios sectores.
- F8.** QuickMed® Farma con base de datos única
- F9.** Productos con información ecuatoriana, incluye historia de precios.
- F10.** Organización profesional experimentada.
- F11.** Bases de datos en varios países.
- F12.** Presencia en varios países.
- F13.** Software modular, flexible.
- F14.** Presencia en varios segmentos de negocios.
- F15.** Alianzas estratégicas con proveedores.
- F16.** Buen servicio y atención al cliente.

4.3.1.2. Las Debilidades

Estas son lo contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es que afectan en forma negativa y directa el desempeño de la compañía, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas. Las debilidades detectadas en EDIFARM son:

- D1.** Carencia de apoyo científico internacional.
- D2.** Reducida capacidad de negociación regional.
- D3.** Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de los libros.
- D4.** Tardía en la entrega de las obras, demora de los procesos.
- D5.** Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales de EDIFARM.
- D6.** Falta de un estudio de mercado amplio para generar nuevos productos en las otras áreas.
- D7.** Falta estrategia de mercadeo.
- D8.** Falta de rentabilidad.
- D9.** Falta de compromiso con el propio trabajo.
- D10.** Excesiva complacencia, excepciones se generalizan.

D11. Complacientes con el compromiso de metas.

D12. Demasiada flexibilidad en cobranzas.

D13. No conocemos proyecciones de uso de computadores en profesionales de distintas áreas.

D14. Percepción de ser empresa quiteña.

D15. Planes de consistencia en sistemas.

4.3.1.3. Evaluación de los Factores Internos

Para la evaluación se toma en cuenta las fortalezas y debilidades principales y se las califica de acuerdo a la tabla 7 y según su importancia.

Tabla 7- Matriz EFI de EDIFARM

Evaluación de Factores Internos (EFI)				
N° F.I.	Factores Internos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas Internas				
F2.	Clima organizacional adecuado.	0,025	3	0,075
F3.	Cartera de clientes permanente.	0,091	4	0,364
F6.	Conocimiento del segmento del mercado.	0,080	3	0,24
F11.	Bases de Datos en varios países.	0,075	4	0,3
F13.	Software modular, flexible.	0,040	4	0,16
F14.	Presencia en varios segmentos de negocio.	0,075	3	0,225
F15.	Alianzas estratégicas con proveedores.	0,090	4	0,36
F16.	Buen servicio y atención al cliente.	0,091	3	0,273
Debilidades Internas				
D1.	Carencia de apoyo científico internacional.	0,015	2	0,03
D2.	Reducida capacidad de negociación regional.	0,089	1	0,089
D3.	Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de los libros.	0,069	1	0,069
D5.	Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales de EDIFARM.	0,061	2	0,122
D6.	Falta de un estudio de mercado amplio para nuevos productos en otras áreas.	0,060	2	0,12
D9.	Falta de compromiso con el propio trabajo.	0,020	2	0,04
D11.	Complacientes con el compromiso de metas.	0,030	2	0,06
D12.	Demasiada flexibilidad en cobranzas.	0,089	1	0,089
TOTAL =		1,000		2,616

Elaborado por: Autora de la tesis.

Al valorar los factores internos se obtiene como resultado una ponderación de 2,62 (Ver tabla 7) lo que muestra que la compañía se encuentra un poco más

arriba del promedio. Es decir que tiene un alto nivel de estabilidad o consistencia interna en sus fortalezas, y puede contrarrestar sus debilidades con sus fortalezas; transformándolas de puntos débiles a puntos fuertes para lograr, así, ser líder en el mercado editorial farmacéutico.

Cabe mencionar que la compañía lleva en el mercado 27 años, lo que ha otorgado experiencia y sobre todo un amplio conocimiento de los clientes y el mercado farmacéutico del Ecuador.

4.3.2. AMBIENTE EXTERNO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

El ambiente externo es todo aquello que de alguna manera afecta al funcionamiento de la compañía, directa e indirectamente y la que mayoría de las veces está fuera de su alcance controlar. Por tal motivo, se debe considerar también el grado de importancia o influencia que tiene con relación a la empresa (ver tabla 6) con el fin de poder identificar su ponderación.

El análisis externo se lo analizó más detalladamente en el capítulo anterior por medio de las fuerzas de Porter.

Para definir las amenazas y oportunidades se considera los siguientes aspectos:

- **Competidores:** Estrategias de la competencia, productos competidores.
- **Proveedores:** Poder de negociación, calificación y selección de proveedores
- **Tecnología Externa.**
- **Mercado:** Análisis del mercado, segmentación, crecimiento, canal de distribución, promoción y precios.
- **Economía:** Inflación.
- **Aspectos Políticos:** Acciones gubernamentales.
- **Temas Legales.**

4.3.2.1. Las Amenazas

Se refieren a las tendencias y sucesos relacionados con el país o fuerzas externas que pudieran dañar en forma significativa a la compañía en el presente o futuro. Estas no son controladas por la empresa, lo que implica que la organización debe estar preparada para ciertas circunstancias o acontecimientos. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. A continuación las amenazas relacionadas con la compañía:

- A1.** Prácticas de dumping del PLM.
- A2.** Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.
- A3.** Dificultades en el cierre de los contratos.
- A4.** Alto nivel de piratería de software en Ecuador.
- A5.** Entrada de mayores proveedores de servicios por efectos de TLC.
- A6.** Incremento de productos sustitutos en el mercado.
- A7.** Mayor músculo financiero por parte de la competencia.
- A8.** Economía restringida en las empresas ecuatorianas.
- A9.** Decretos de ley para el uso de productos sustitutos (genéricos).

4.3.2.2. Las Oportunidades

Las oportunidades, al igual que las amenazas, se generan en un ambiente externo, son contrarias a las amenazas, es decir, son eventos que por su relación directa e indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor económica y administrativa.

Es de importancia trascendental evaluar las oportunidades ya que se tendrá una visión clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento y beneficio organizacional. Las oportunidades detectadas se detallan a continuación:

- O1.** Contactos de clientes en sectores claves.
- O2.** Vender licencias y obras a través de nuevas herramientas y programas de internet.

- O3.** Aplicaciones para teléfonos inteligentes (smart phones).
- O4.** Demanda en el mercado para bases de datos especializadas.
- O5.** Crecimiento de aplicaciones en celulares y mensajes escritos.
- O6.** Demanda por revistas especializadas.
- O7.** Acrecentamiento del mercado en Guayaquil y Cuenca.
- O8.** Demanda de los productos en el mercado de Perú y Colombia.
- O9.** Clientes insatisfechos con la competencia.
- O10.** Alto nivel de profesionales calificados dentro del país.

4.3.2.3. Evaluación de los Factores Externos

Para la evaluación de los factores externos se toma en cuenta las amenazas y oportunidades principales, al igual que los factores internos, se las califica de acuerdo a la Tabla 4.3 o en función a la pregunta: ¿Con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la compañía a dicho factor?

Tabla 7- Matriz EFE de EDIFARM

Evaluación de Factores Externos (EFE)				
N° F.I.	Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Amenazas Externas				
A1.	Prácticas de Dumping del PLM.	0,055	1	0,055
A2.	Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.	0,089	2	0,178
A3.	Dificultades en el cierre de los contratos.	0,075	2	0,15
A4.	Alto nivel piratería de software en Ecuador.	0,069	1	0,069
A5.	Entrada de mayores proveedores de servicio por efectos de TLC.	0,049	2	0,098
A6.	Incremento de productos sustitutos en el mercado	0,073	2	0,146
A7.	Mayor músculo financiero por parte de la competencia	0,079	1	0,079
Oportunidades Externas				
O2.	Vender licencias y obras a través de nuevas herramientas y programas de Internet.	0,058	3	0,174
O3.	Aplicaciones para teléfonos inteligentes (smart phones)	0,069	4	0,276
O4.	Demanda en el mercado para bases de datos especializadas	0,090	4	0,36
O6.	Demanda por revistas especializadas	0,070	3	0,21
O7.	Demanda de los productos en el mercado de Perú y Colombia	0,069	4	0,276
O8.	Clientes insatisfechos con la competencia	0,073	3	0,219
O9	Alto nivel de profesionales calificados dentro del país	0,082	4	0,328
TOTAL =		1,000		2,618

Elaborado por: Autora de la tesis.

En la evaluación se planteó el mismo número de oportunidades y amenazas, para contrarrestar unas con otras, a fin de divisar un panorama de mercado potencial. Después de realizar la evaluación correspondiente, el resultado de la ponderación es de 2,618, donde se establece que la empresa responde en forma eficiente pues su valor corresponde al promedio; por tanto sería aconsejable aprovechar de mejor manera las oportunidades y defenderse de las amenazas para poder estar más lejos del promedio.

Además, según el análisis, algunas oportunidades se deben aprovechar en forma inmediata para generar una ventaja con respecto a su fuerte competidor PLM, pero no se debe descuidar de promocionar a la empresa o a sus productos.

Como se había manifestado en el análisis PEST efectuado en el capítulo anterior, es destacable dentro del ámbito farmacéutico y del Ecuador en general la cantidad de herramientas tecnológicas que están ingresando con avidez y fuerza al mercado.

Por tanto, es importante para EDIFARM que mantenga su liderazgo en tecnología, generando nuevas aplicaciones y productos que sean de interés para sus usuarios actuales y potenciales.

Sin embargo, no debe descuidar las distintas amenazas que se presentan en el ambiente externo a fin de identificarlas cuidadosamente y emprender acciones que permitan minimizarlas o convertirlas en oportunidades mediante el aprovechamiento de sus fortalezas logradas a lo largo de los 27 años de vida que tiene la empresa dentro del ámbito las publicaciones especializadas en el Ecuador.

En la siguiente tabla se muestran los resultados combinados tanto del análisis interno como externo, una lista plana de factores FODA.

Tabla 8- Matriz de Datos FODA

BASE DE DATOS - FODA				
AMBIENTE INTERNO	F		A	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS				AMENAZAS
Clima organizacional adecuado	F2		A1	Prácticas de Dumping del PLM.
Cartera de clientes permanente	F3		A2	Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.
Conocimiento del segmento del mercado	F6		A3	Dificultades en el cierre de los contratos
Bases de datos en varios países	F11		A4	Alto nivel de piratería de software en Ecuador
Software modular, flexible	F13		A5	Entrada de mayores proveedores de servicios por efectos de TLC.
Presencia en varios segmentos de negocios	F14		A6	Incremento de productos sustitutos en el mercado
Alianzas estratégicas con proveedores	F15		A7	Mayor músculo financiero por parte de la competencia
Buen servicio y atención al cliente	F16			
DEBILIDADES		D	O	OPORTUNIDADES
Carencia de apoyo científico internacional.		D1	O2	Vender licencias y obras a través de nuevas herramientas y programas de internet.
Reducida capacidad de negociación regional.		D2	O3	Aplicaciones para teléfonos inteligentes (smart phones)
Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de los libros		D3	O4	Demanda en el mercado para bases de datos especializadas
Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales Edifarm		D5	O6	Demanda por revistas especializadas
Falta de estudio de mercado amplio para generar nuevos productos en las otras áreas		D6	O7	Demanda de los productos en el mercado Perú y Colombia
Falta de compromiso con el propio trabajo		D9	O8	Clientes insatisfechos con la competencia
Complacientes con el compromiso de metas		D11	O9	Alto nivel de Profesionales calificados dentro del país.
Demasiada flexibilidad en cobranzas		D12		

Elaborado por: Autora de la tesis

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, es posible determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la compañía, y entender cómo afecta cada uno de los elementos de FODA.

Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la empresa.

4.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA UEN FARMACÉUTICA

El concepto de estrategia abarca muchas dimensiones. Abarca la totalidad de las actividades críticas de la empresa y les da un sentido de unidad dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente motiva.

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando en los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Para establecer los diferentes objetivos estratégicos del área es necesario realizar una matriz de relación la misma que será ponderada con los siguientes valores: 1,3 y 9. Donde: 1 es considerado como débil, el 3 como medio y el 9 como fuerte; es decir el 9 es el de mayor impacto o incidencia dentro de la organización y el mismo que permitirá una acertada formulación de estrategias.

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los Gerentes a desarrollar cuatro de estrategias que son:

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO).
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO).
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA).
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).

Con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades priorizadas en la matriz de ponderación, este análisis consiste en vincular las variables, generando los enlaces que forman las estrategias FO (agresivas), FA (competitivas), DO (conservadoras) y DA (contingencia). Esto permite conocer cuáles son las estrategias que mayor incidencia tienen para el cumplimiento de los temas estratégicos; así armando o obteniendo la Matriz de Síntesis Estratégica (Ver o Figura 20- La Matriz FODA)

Figura 20- La Matriz FODA

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Σ+	Σ
F1	1. MAXI-MAXI. Estrategia ofensiva. Potenciar las Fortalezas, para aprovechar las Oportunidades. Pregunta clave: ¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?					1	2. MAXI-MINI. Estrategia defensiva. Potenciar las Fortalezas, para defendernos de los efectos de las Amenazas. Pregunta clave: ¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?					2	1+2	
F2														
F3														
F4														
F5														
Σ						1						2	1+2	
D1	3. MINI-MAXI. Estrategia adaptativa. Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades. Pregunta clave: ¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?					3	4. MINI-MINI. Estrategia de supervivencia. Superar las Debilidades, para defendernos de los efectos de las Amenazas. Pregunta clave: ¿Si superamos esta Debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?					4	3+4	
D2														
D3														
D4														
D5														
Σ						3						4	3+4	
Σ+Σ						1+3						2+4		

Adaptado de Universidad Politécnica de Cataluña “Proceso de Planificación Estratégica”

4.3.1. FORMULACIÓN DE LA MATRIZ FODA

A partir de diversos análisis, se pretende generar estrategias que velen por el desarrollo continuo de la compañía para alcanzar su visión, y por tanto un exitoso desempeño.

4.3.1.1. Estrategias Ofensiva FO (Maxi-Maxi):

En base a la Matriz de relación enfocada en la ponderación de impacto que conservan las fortalezas y oportunidades, se definen las estrategias que busca consolidar a la compañía en el mercado, en especial del área farmacéutica; estas son:

Tabla 9- Matriz Estrategias FO

FO	OPORTUNIDADES								
		Vender licencias y obras a través de nuevas herramientas y programas de Internet.	Aplicaciones para teléfonos inteligentes (smart phones).	Demanda en el mercado para bases de datos especializadas	Demanda por revistas especializadas.	Demanda de los productos en el mercado de Perú y Colombia.	Cientes insatisfechos con la competencia.	Alto nivel de Profesionales calificados dentro del país.	TOTALES
FORTALEZAS		O2.	O3.	O4.	O6.	O7.	O8.	O9.	TOTALES
Clima organizacional adecuado	F2.	3	3	3	3	3	3	3	21
Cartera de clientes permanente	F3.	3	3	9	3	3	3	1	25
Conocimiento del segmento del mercado	F6.	3	3	3	3	9	3	3	27
Bases de datos de varios países	F11.	3	3	3	3	3	9	3	27
Software modular, flexible	F13.	1	3	1	3	3	3	3	17
Presencia en varios segmentos de negocios	F14.	3	3	3	3	3	3	3	27
Alianzas estratégicas con proveedores	F15.	3	3	3	3	3	3	3	21
Buen servicio y atención al cliente	F16.	3	3	1	3	3	3	9	25
TOTALES		22	24	26	30	30	30	28	190

Elaborado por: Autora de la tesis

En donde las estrategias resultantes son las siguientes:

F3. Cartera de clientes permanente

O4. Demanda en el mercado para bases de datos especializados

FO1: *Establecer programas permanentes de innovación en el desarrollo del vademécum farmacéutico con el fin de facilitar la manipulación de la información al igual que incrementar la cartera de usuarios directos realizando un seguimiento de ellos después que hagan su compra.*

F6. Conocimiento del segmento del mercado

O7. Demanda de los productos en el mercado de Perú y Colombia

FO2: *Entregar proyectos o productos que generen productos con mayor valor agregado de acuerdo a su cultura y economía, con altos estándares de calidad a precios competitivos.*

F11. Bases de Datos en varios países

O8. Clientes insatisfechos con la competencia.

FO3: *Ingresar a nuevos mercados y consolidar la oferta farmacéutica con todo su portafolio de productos, así como integrar nuevos procesos editoriales que impulsen la excelencia y la calidad a efecto de ocupar un sitio destacado en el mercado.*

F16. Buen servicio y atención al cliente.

O9. Alto nivel de Profesionales calificados dentro del país.

FO4: *Entregar incentivos a personal interno y externo por metas cumplidas; al igual de crear y fomentar programas de capacitación al staff editorial y comercial para actualizar sus funciones, a fin de cumplir con todas las expectativas de los clientes.*

4.3.1.2. Estrategias Defensivas FA (Maxi-Mini):

Esta estrategia se basa en las fortalezas de las compañías y que pueden copar las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto no significa que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

Estas estrategias permiten predecir las dificultades e impedir los problemas que pueden afectar a la compañía, y están encaminadas hacia mejorar la productividad mediante control de costos, tiempos de entrega del producto, etc.

En la Tabla 10 se muestra la combinación necesaria para la definición de las estrategias FA:

Tabla 10- Matriz de Estrategias FA

FA	AMENAZAS	Prácticas de dumping del PLM.	Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.	Dificultades en el cierre de los contratos	Alto nivel piratería de software en Ecuador	Entrada de proveedores de Servicio por efectos de TLC	Incremento de productos sustitutos en el mercado	Mayor músculo financiero por parte de la competencia	TOTALES
		A1.	A2.	A3.	A4.	A5.	A6.	A7.	
FORTALEZAS		A1.	A2.	A3.	A4.	A5.	A6.	A7.	TOTALES
Clima organizacional adecuado	F2.	3	3	3	3	3	3	3	21
Cartera de clientes permanente	F3.	3	3	1	3	3	9	3	25
Conocimiento del segmento del mercado	F6.	3	3	3	3	3	3	9	27
Bases de Datos en varios países	F11.	1	3	3	3	3	3	3	19
Software modular, flexible	F13.	3	1	3	9	3	3	1	23
Presencia en varios segmentos de negocios	F14.	9	3	1	3	3	3	3	25
Alianzas estratégicas con Proveedores	F15.	3	9	3	3	3	3	3	27
Buen servicio y atención al cliente	F16.	3	3	3	1	3	3	3	19
TOTALES		28	28	20	28	24	30	28	186

Elaborado por: Autora de la tesis.

Las estrategias en relación a las fortalezas y amenazas más relevantes son:

F3. Cartera de clientes permanente

A6. Incremento de productos sustitutos en el mercado

FA1: *Elaborar programas de promoción y publicidad más agresivos para contrarrestar a los productos sustitutos e incrementar la participación de los vademécum en el mercado con una mayor oferta en el área farmacéutica unido a esto, construir lazos con los clientes a través de campañas de fidelización de marca: descuentos, bonos, promociones, etc.*

F6. Conocimiento del segmento del mercado

A7. Mayor músculo financiero por parte de la competencia

FA2: *Optimizar la capacidad de producción e innovación en las obras para combatir los obstáculos comerciales generados por la competencia e implementando programas de actualización de información para los distintos segmentos que EDIFARM atiende mediante la aplicación de sistemas de información.*

F13. Software modular, flexible

A4. Alto nivel Piratería de Software

FA3: *Articular íntegramente la entrega de software a los clientes, elevando su nivel de confianza y calidad de información recibida; así como proponer un reconocimiento (descuentos en renovaciones o promociones por volumen) por usar la originalidad del software a nuestros clientes.*

F14. Presencia en varios segmentos de negocios

A1. Prácticas de dumping del PLM.

FA4: *Mejorar la flexibilidad del proceso editorial corporativo, analizándolo, fortaleciéndolo y reestructurándolo a fin de ofrecer mejores productos en el menor tiempo posible y con un promesa de venta clara hacia los clientes nuevos o potenciales de las obras que EDIFARM genere.*

F15. Alianzas estratégicas con proveedores

A2. Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.

FA5: *Redefinir las alianzas estratégicas con los proveedores actuales y potenciales a fin de conocer sus ventajas competitivas dentro del sector gráfico esto con el fin de la máxima eficiencia y los mejores costos a través de las economías de escala. Esto, beneficia a ambas partes pues lograr captar mayores clientes a nivel nacional e internacional.*

4.3.1.3. Estrategias Adaptiva DO (Mini-Maxi):

Esta estrategia intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le impidan aprovechar las ventajas del mercado.

La compañía califica sus oportunidades al igual que sus debilidades organizacionales para establecer aquellas estrategias que buscan fortalecer una cultura de compromiso y lealtad de los productos, las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 11- Matriz de Estrategias DO

DO	OPORTUNIDAD	Vender licencias y obras a través de nuevas herramientas y programas de internet	Aplicaciones para teléfonos inteligentes (smart phones).	Demanda en el mercado para bases de datos Especializadas	Demanda por revistas especializadas	Demanda de los productos en el mercado de Perú y Colombia	Clientes insatisfechos con la competencia	Alto nivel de profesionales calificados dentro del país	TOTALES
	DEBILIDADES	O2.	O3.	O4.	O6.	O7.	O8.	O9.	
Carencia de apoyo científico internacional.	D1.	1	3	3	3	3	3	3	19
Reducida capacidad de negociación regional.	D2.	9	3	1	3	3	3	3	25
Falta de recursos para la promoción y comercialización de los libros	D3.	3	3	3	3	9	3	3	27
Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales de Edifarm	D5.	1	9	3	3	3	3	3	25
Falta de estudio de mercado para generar nuevos productos en las otras áreas	D6.	3	3	3	9	3	3	3	27
Falta de compromiso con el propio trabajo	D9.	3	3	3	3	1	3	3	19
Complacientes con el compromiso de metas y compromisos	D11.	1	3	3	3	3	9	3	25
Demasiada flexibilidad en gestión de cobranzas	D12.	3	1	3	1	3	3	3	17
TOTALES		24	28	22	28	28	30	24	184

Elaborado por: La autora

Las estrategias en relación a las debilidades y oportunidades más importantes son:

D2. Reducida capacidad de negociación regional.

O2. Vender licencias y obras a través de nuevas herramientas y programas de Internet.

DO1: *Generar proyectos que permitan promocionar los productos de EDIFARM a través de ferias internacionales para que su imagen a nivel internacional crezca y se consolide. A la vez que se impulsan las ventas de licencias y obras a través de portales de Internet, página web corporativa o redes sociales mediante proyectos de promoción en estos medios.*

D3. Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de los libros.

O7. Demanda de los productos en el mercado de Perú y Colombia.

DO2: *Revisar la congruencia entre el plan de ventas y el presupuesto de promoción de las distintas obras de la compañía con el fin de investigar alternativas de promoción a través del Internet o de canjes publicitarios. Explorar la posibilidad de lograr alianzas estratégicas con empresas complementarias a la empresa a fin de lograr el ingreso a mercados foráneos a través de un tercero ya reconocido en el mercado que se busca penetrar.*

D5. Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales de EDIFARM.

O3. Aplicaciones para teléfonos inteligentes (smart phones).

DO3: *Desarrollar campañas de comunicación entre las sucursales con el fin de evaluar su desarrollo, compartir experiencias de negocios e identificar y diseñar nuevos productos o programas para nuevos usuarios con el apoyo de la tecnología de los teléfonos inteligentes.*

D6. Falta de un estudio de mercado amplio para generar nuevos productos en las otras áreas.

O6. Demanda por revistas especializadas.

DO4: *Analizar los sistemas presupuestarios que permita incursionar en proyectos para la generación de nuevos de productos identificando las necesidades específicas de los clientes actuales o potenciales.*

D11. Complacientes con el compromiso de metas y compromisos.

O 8. Clientes insatisfechos con la competencia

DO5: *Comprometer al talento humano a alcanzar los objetivos alineados con la estrategia y desarrollar programas de incentivos hacia sus logros.*

4.3.1.4. Estrategias Supervivencia DA (Mini-Mini):

El objetivo de estas estrategias es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

De hecho, tal empresa tendría que luchar arduamente por su supervivencia o llegar hasta su liquidación.

Los cambios acelerados del mercado que inciden directamente sobre la compañía, esto obliga a diseñar estrategias que soporten cada plan generado para el área farmacéutica que actualmente es la que más rendimientos financieros genera para la empresa.

Para que esto ocurra se ve en la necesidad de establecer las siguientes estrategias que influirán en la totalidad de la vida organizacional, estas son:

Tabla 12- Matriz de Estrategias DA

DA	AMENAZAS	Prácticas de Dumping del PLM.	Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.	Dificultades en el cierre de los contratos	Alto nivel de piratería de software en Ecuador	Entrada de Proveedores de Servicio por TLC	Incremento de productos sustitutos en el mercado	Mayor músculo financiero por parte de la competencia	TOTALES
		A1.	A2.	A3.	A4.	A5.	A6.	A7.	
DEBILIDADES									
Carencia de apoyo científico internacional.	D1.	3	3	3	3	3	3	9	27
Reducida capacidad de negociación regional.	D2.	3	9	3	3	3	3	3	27
Falta de recursos para la promoción y comercialización de los libros	D3.	3	3	3	9	3	1	3	25
Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales Edifarm	D5.	3	1	3	3	3	9	3	25
Falta de estudio de mercado para generar nuevos productos en las otras áreas	D6.	3	3	3	3	1	3	3	19
Falta de compromiso con el propio trabajo	D9.	3	3	3	3	3	3	3	21
Complacientes con el compromiso de metas y compromisos	D11.	3	3	3	3	3	3	1	19
Demasiada flexibilidad en cobranzas	D12.	1	3	9	3	3	3	3	25
TOTALES		22	28	30	30	22	28	28	188

Elaborado por: La autora

Las estrategias en relación a las debilidades y amenazas más relevantes son:

D1. Carencia de apoyo científico internacional.

A7. Mayor músculo financiero por parte de la competencia.

DA1: *Explorar la posibilidad de generar alianzas estratégica con empresas editoriales médicas (p.ej., ILADIBA de Colombia) a fin de potencializar los productos que generan las dos empresas y consolidar un mejor portafolio en conjunto. Adicionalmente, sería importante fomentar negocios con el Estado con el fin de buscar ayuda hacia el sector y consolidarse como una fuente de información única y actualizada de fármacos en el sector de la salud humana.*

D2. Reducida capacidad de negociación regional.

A2. Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.

DA2: *Buscar activamente que EDIFARM tenga presencia en congresos médicos y ferias de salud tanto a nivel nacional como internacional. Esto con el fin de establecer contactos que le permitan promocionar sus productos a nivel internacional. Hoy a través del Internet se puede enviar y recibir información de todas las partes del mundo.*

D3. Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de los libros.

A4. Alto nivel de piratería de software en Ecuador.

DA3: *Investigar la posibilidad de realizar promociones de las obra en las librerías más importantes a nivel nacional y explorar las posibilidades de promoción a través de mailing masivo o Internet. Generar aplicaciones que tengan tecnología anti-reproducción de programas.*

D5. Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales de EDIFARM.

A6. Incremento de productos sustitutos en el mercado.

DA4: *Fortalecer las relaciones entre las sucursales para promover juntos un programa unificado de promoción y comercialización de los productos magnificando los beneficios de los mismos a nivel regional con mensaje promocional claro y consistente.*

D12. Demasiada flexibilidad en cobranzas.

A3. Dificultades en el cierre de los contratos.

DA5: *Buscar a poyo en normas legales, considerando la realidad de cada cliente y el tiempo de relación con la empresa. Generar un listado de “clientes problema” para diseñar estrategias para mejorar la recuperación de cartera.*

		Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
FACTORES INTERNOS	F2.	Clima organizacional adecuado	D1. Carencia de apoyo científico internacional.
	F3.	Cartera de clientes permanente	D2. Reducida capacidad de negociación regional.
	F6.	Conocimiento del segmento del mercado	D3. Falta de recursos para la promoción y comercialización de los libros
	F11.	Bases de Datos en varios países	D5. Poco aprovechamiento de las experiencias entre las compañías sucursales Edifarm
	F13.	Software modular, flexible	D6. Falta de estudio de mercado para generar nuevos productos en las otras áreas
	F14.	Presencia en varios segmentos de negocios	D9. Falta de compromiso con el propio trabajo
	F15.	Alianzas estratégicas con Proveedores	D11. Complacientes con el compromiso de metas y compromisos
FACTORES EXTERNOS	F16.	Buen servicio y atención al cliente	D12. Demasiada flexibilidad en cobranzas
Lista de Oportunidades		FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O2.	Vender licencias y obras a través de nuevas herramientas y programas de Internet.	FO1 Establecer programas permanentes de innovación en el desarrollo del vademécum farmacéutico	DO1 Generar proyectos de promoción de productos a nivel internacional.
O3.	Aplicaciones para teléfonos inteligentes (Smart phones)	FO2 Entregar proyectos o productos que generen mayor valor agregado	DO2 Explorar las alternativas de promoción de obras y software a través de medios electrónicos.
O4.	Demanda en el mercado para bases de datos especializadas	FO3 Ingresar a nuevos mercados y consolidar la oferta farmacéutica con todo el portafolio de productos	DO3 Desarrollar campañas de comunicación entre las sucursales
O6.	Demanda por revistas especializadas	FO4 Generar programa de incentivos por metas cumplidas	DO4 Revisar plan de ventas y presupuesto promocional, buscar intercambio publicitario a través de canjes.
O7.	Demanda de los productos en el mercado de Perú y Colombia		DO5 Comprometer al talento humano a alcanzar los objetivos alineados con la estrategia mediante incentivos
O8.	Clientes insatisfechos con la competencia		
O9.	Alto nivel de profesionales calificados dentro del país		
Lista de Amenazas		FA (Maxi- Mini)	DA (Mini-Mini)
A1.	Prácticas de dumping del PLM.	FA1 Elaborar programas de promoción y publicidad para contrarrestar a lproductos sustitutos e incrementar la participación de los productos a través de fidelización de marca	DA1 Explorar alianzas estratégicas con editoriales extranjeras y buscar acercamiento al Estado
A2.	Mayor concentración de las decisiones de compra fuera del Ecuador.	FA2 Optimizar la capacidad de producción e innovación en las obras para combatir a competencia	DA2 Elaborar un modelo presupuestario acorde a las características propias de la compañía y a la realidad del país
A3.	Dificultades en el cierre de los contratos	FA3 Articular íntegramente la entrega de software a los clientes y premiar el uso de producto original	DA3 Promocionar obras en principales librerías a nivel nacional y generar software con tecnologías anti-copia
A4.	Alto nivel piratería de software en Ecuador	FA4 Mejorar la flexibilidad del proceso editorial	DA4 Fortalecer las relaciones entre las sucursales para promover juntos un programa unificado de promoción y comercialización de productos
A5.	Entrada de proveedores de servicios por efectos del TLC	FA5 Redefinir alianzas estratégicas con los proveedores	DA5 Buscar a poyo en normas legales, tomando la realidad de cada cliente versus ventas a fin de diseñar estrategias de recuperación de cartera
A6.	Incremento de productos sustitutos en el mercado		
A7.	Mayor músculo financiero por parte de la competencia		

Tabla 13- Matriz FODA de EDIFARM Y CIA.

Elaborado por: Autora de la tesis.

CAPITULO V

DESARROLLO DEL BALANCED SCORE CARD

5.1. EL BALANCED SCORE CARD

La aparición del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo. La inestabilidad y complejidad del mercado, debido en gran medida al desarrollo tecnológico experimentada en los últimos veinte años ha expuesto las falencias de los sistemas tradicionales de gestión que se basaban exclusivamente en los indicadores financieros de una empresa.

Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir tal deficiencia se enfocaban en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fallaban al momento de explicar el funcionamiento de la empresa y las causas de obtener resultados buenos o malos.

Se basa el CMI en la configuración de un **Mapa Estratégico** gobernado por la relación **causa-efecto** donde cada perspectiva debe funcionar en forma integral, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.

Según se manifiesta Horvath (2003), el Cuadro de Mando Integral “evita el asilamiento de las perspectivas, porque las convierte en algo explícito y las contempla como interdependientes y de igual importancia” (p. 55).

El CMI fue desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton en la década de los 90; surgió inicialmente, como un sistema de medición del rendimiento que contenía tanto medidas financieras como no financieras, plasmándose en un instrumento de gestión de las propuestas lanzadas casi una década antes por Kaplan. Pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica hacia todos los niveles de la organización como lo muestra la figura 21.

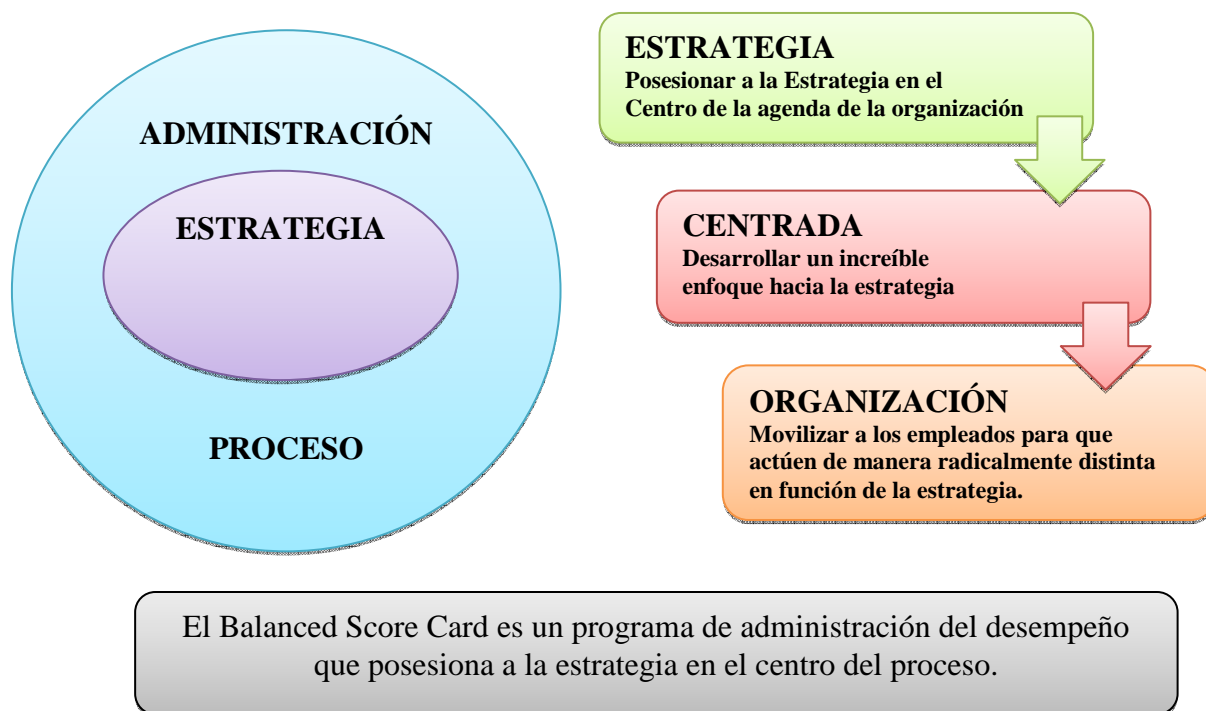


Figura 21.- Modelo del Cuadro de Mando Integral
(Seminario Internacional del Balanced Score Card, 2007)

Al ser el CMI una herramienta de gestión adaptable a cualquier empresa, este proyecto pretende que EDIFARM Y CIA., se ocupe de las cuatro perspectivas del CMI.

Para la aplicación del cuadro de mando integral en la compañía ha sido indispensable la redefinición de la misión y visión, y establecer objetivos para cada indicador, relacionados con las estrategias definidas en el capítulo anterior, es necesario señalar que estos dispositivos estratégicos se encuentren alineados a la visión y objetivos de EDIFARM; así como la política de incentivos de los responsables de la gestión, en función del grado de consecución de los objetivos marcados.

Se desarrollan objetivos específicos para cada una de las perspectivas con los objetivos estratégicos de la compañía, esto conlleva a la relación de causa-efecto que confirma que las cuatro perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras para que se descubran los defectos de los objetivos estratégicos

propuestos, siendo estos los pilares para establecer indicadores que midan los resultados que se esperan de los mismos.

Se pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros que forman parte del sistema de información para todos los trabajadores de la compañía pero va más allá del cálculo de una batería de indicadores que informan los aspectos más relevantes de la organización.

El CMI es un documento de resumen de los resultados de la unidad Farmacéutica de la compañía, pues recoge, de forma sintética y oportuna, la información sobre las operaciones realizadas bajo un criterio de relevancia. En general, se nutre de información externa, con datos del entorno, y de información interna que procede de los sistemas de información contable, y de datos operativos de naturaleza extracontable.

En conclusión muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

Finalmente con el desarrollo de cada una de las funciones anteriores se procede al desarrollo del Cuadro de Mando Integral. A continuación se muestra el proceso que se desarrolla para la edificación del CMI de la compañía.

5.2. ESTABLECIMIENTO DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Las declaraciones de la misión y visión de EDIFARM, expuestas en el capítulo anterior, establecen la importancia de definir las estrategias enfocadas en la calidad e innovación del producto, en desarrollar las ventajas competitivas en el mercado para así ganar privilegio ante la agresiva competencia de PLM. Por lo tanto, se necesita materializar todo eso con los siguientes temas estratégicos en el CMI.

5.2.1. MERCADO

Al proponer este se intenta posesionar a EDIFARM de la mejor forma posible en el mercado, potenciando al crecimiento de la compañía haciéndola altamente competitiva tanto a nivel nacional como internacional.

5.2.2. PROCESOS

Se pretende alcanzar el máximo de eficiencia en los procesos editoriales y de comercialización a fin de entregar un producto de excelente calidad que cubra con todas las expectativas de los clientes; es decir, la completa satisfacción de sus necesidades.

5.2.3. ALCANCE

La organización será capaz de alcanzar los objetivos planteados y deseados, a través de una buena conexión entre el entorno y los recursos de la compañía, para ello es importante contar con la asignación de un presupuesto a sus planes operativos.

5.2.4. COMPROMISO

Dar directrices de acción e incentivar al cumplimiento de los compromisos, como las metas, para un buen funcionamiento de los miembros de la organización en el mejor manejo de los procesos internos, dando la apertura en la innovación de las técnicas hacia el producto.

Los cuatro puntos señalados anteriormente, globaliza el conjunto de temas estratégicos obtenidos gracias al análisis FODA, en donde se da gran importancia a la eficiencia de la organización, a la necesidad de aumentar los ingresos ya sea por medio del ámbito actual de la compañía o por el desarrollo de nuevos negocios e introducción a nuevos mercados. Entonces, los objetivos planteados deben perseguirse para el adecuado desempeño de las distintas áreas de la organización.

La estructura metodológica propia del CMI requiere de la participación de los principales miembros de la organización, participación activa, para así determinar qué es lo que se pretende para el futuro de la compañía, con esto es posible focalizar el estudio estratégico obtenido a través del FODA, pues permite evidenciar mediante las diferentes perspectivas que lo conforman, las profundas interconexiones existentes entre los temas estratégicos.

Por lo tanto, el modelo del Cuadro de Mando Integral actúa como un filtro de la estrategia global, en donde las iniciativas estratégicas están firmemente relacionadas con las necesidades reales de la empresa, lo que conlleva a un natural acotamiento o selección de los planes de acción. Esto lo podemos apreciar gráficamente en la figura 22.

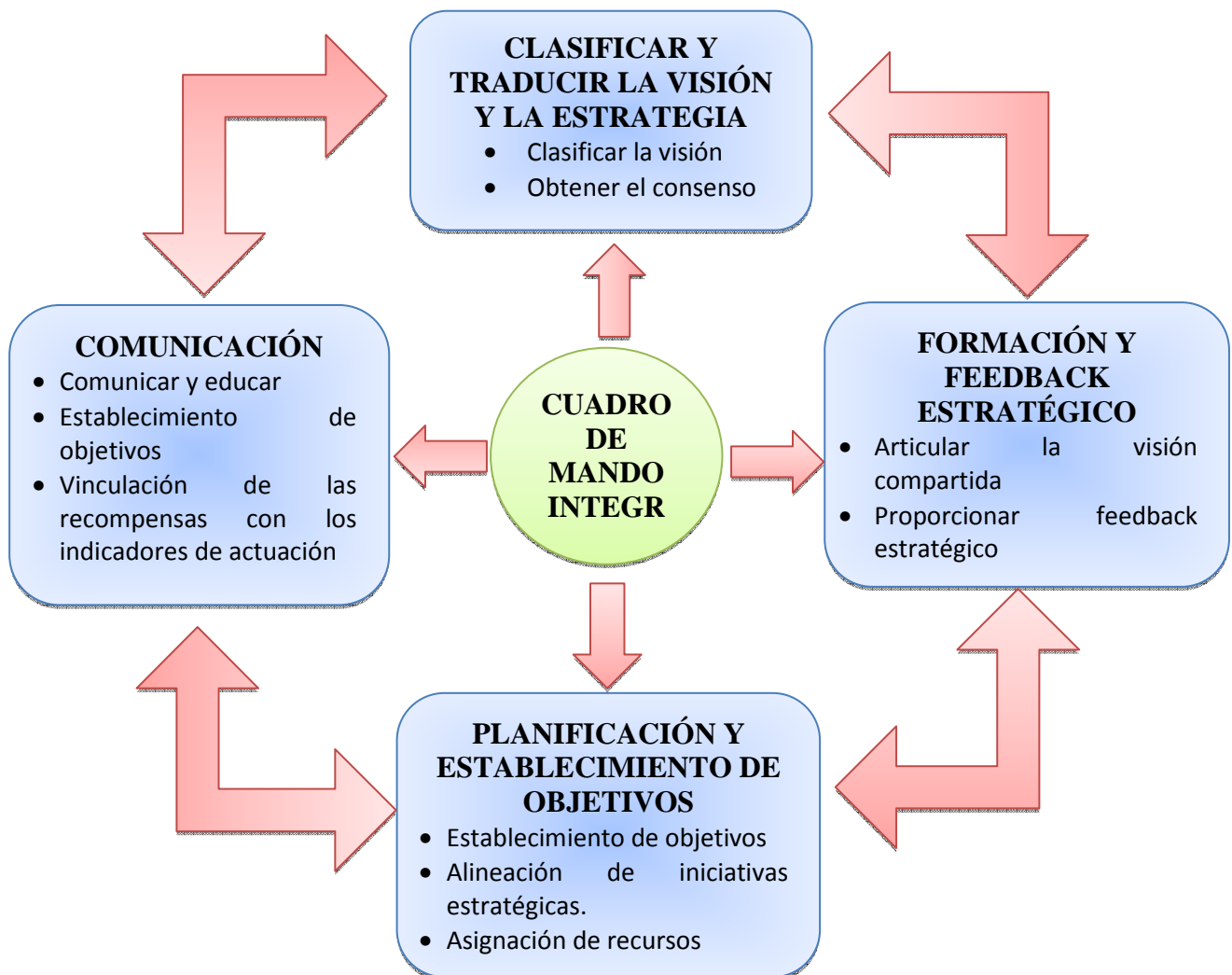


Figura 22- Objetivos de Cuadro de Mando Integral
(Kaplan Robert y Norton David, 1987, pág. 24)

5.3. CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CMI

5.3.1. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton por lo que el modelo del Cuadro de Mando Integral pretende conjugar los objetivos a corto plazo con la visión y las estrategias a largo plazo; utilizando para esto cuatro perspectivas vitales que son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Estas perspectivas utilizan indicadores de gestión según el área en la que estén inmersas. Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, se debe tener en cuenta que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

El Cuadro de Mando Integral evita el aislamiento de las perspectivas, porque las convierte en algo explícito y las contempla como interdependientes y de igual importancia.²³ Cada estrategia busca la consecución de un objetivo, por lo tanto en esta sección se definen los objetivos derivados de los temas estratégicos planteados previamente de acuerdo con las cuatro perspectivas de medición propuestas en el modelo del CMI: Financiera, Cliente, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento; en tal sentido se relacionan con las diferentes

²³ HORVATH & PATHER, “ Dominar el Cuadro de Mando Integral”, Edición Gestión, Barcelona 2003, Pág. 54

estrategias desarrolladas en el capítulo IV (ver Tabla 13 Matriz de Síntesis Estratégica) con sus objetivos.

En la tabla 14 está el listado de los objetivos de acuerdo a cada perspectiva.

Tabla 14 - Objetivos Estratégicos Por Perspectiva

N°	OBJETIVOS	PERSPECTIVA			
		Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje Crecimiento
1	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes, cumpliendo con sus requerimientos.				
2	Desarrollar nuevos productos y mercados.				
3	Mantener y aumentar la cartera de clientes.				
4	Valorar y motivar al personal.				
5	Incrementar las utilidades.				
6	Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación.				
7	Fortalecer la imagen.				
8	Mejorar la utilización de Activos.				
9	Generar un buen clima de organizacional.				
10	Desarrollar un talento humano capacitado para la innovación de productos tecnológicos.				
11	Aumentar portafolio de productos derivados.				
12	Elevar los estándares de calidad.				
13	Entregar al cliente productos con cero defectos (errores).				
14	Fortalecer las ventas a través de la relación con los clientes.				
15	Difundir y promocionar activamente los beneficios del Software, en cuanto a calidad y amplitud de su información.				
16	Disminuir el tiempo de acciones correctivas.				
17	Elevar la productividad/mejorar los procesos.				
18	Mantener o disminuir los costos de operación.				
19	Incrementar la capacidad productiva del talento humano.				
20	Crecimiento y posicionamiento de la organización.				
21	Captar clientes directos (usuarios finales) para la empresa.				
22	Reducir el número de quejas de los clientes.				
23	Promover el conocimiento de las líneas en el manejo del producto.				
24	Contar con personal comprometido con la empresa y sus objetivos.				

Elaborado: Autora de la tesis

5.3.1. 1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva representa siempre la parte financiera y contable de una organización y está orientada hacia la rentabilidad como medida para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir, la consecución del éxito económico a largo plazo.

Además mide el crecimiento del valor de la empresa incorporando la visión que tienen los accionistas y su interés para que esta reditúe.

Para el caso de EDIFARM la perspectiva financiera se orienta a la obtención de un crecimiento en la producción, así como mantener niveles de costos adecuados para el desarrollo productivo.

Por lo tanto, los objetivos a alcanzarse en la perspectiva financiera son:

1. Mantener y aumentar la cartera de clientes.
2. Incrementar las utilidades.
3. Mejorar la utilización de activos.
4. Mantener o disminuir los costos de operación.
5. Crecimiento y posicionamiento de la organización.

Perspectiva De Clientes:

Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a qué clientes desea atender, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.²⁴

²⁴ HORVATH & PARTHER, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión, Barcelona 2003, Pág. 56

Según Kaplan y Norton, esta perspectiva analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos (a donde van a llegar); repercutiendo en la determinación de las cifras de producción y sus correlativos ingresos.

Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precios, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones o utilidad han de ser definidas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado.

Es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

Toda estrategia representa una respuesta de valor agregado del producto hacia el cliente, es por esta razón que se espera lograr los siguientes objetivos:

1. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes, cumpliendo con sus requerimientos.
2. Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación.
3. Fortalecer las ventas a través de la relación con sus clientes.
4. Difundir y promocionar activamente los beneficios del Software, en cuanto a calidad y amplitud de su información.
5. Captar clientes directos (usuarios finales) para la empresa.
6. Reducir el número de quejas de los clientes.

5.3.3.3. Perspectiva Procesos Internos:

Para esta perspectiva, se debe identificar los procesos más críticos, es decir, se pretende explicar las variables internas consideradas como críticas y cómo éstas

ayudan a la consecución de los objetivos financieros y de clientes.²⁵

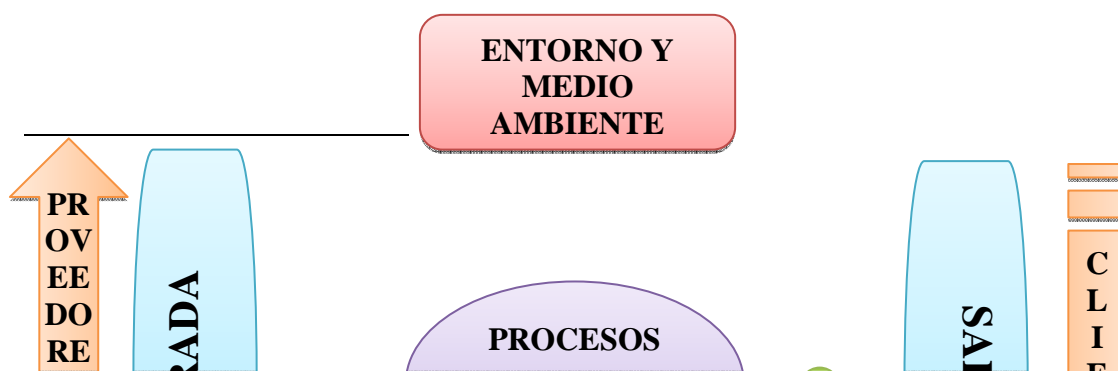
La perspectiva de procesos define los “outputs” o salidas y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Según manifiestan Kaplan y Norton “No se trata de hacer un listado de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la empresa. Se debe considerar los procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia” (p.105).

Esta perspectiva requiere la identificación de todos los procesos internos de la organización, y su clasificación según su nivel, pueden ser estos: estratégico, operativo o de soporte.

Cada proceso debe ser dirigido por una persona responsable, la cual será asignada para velar por su organización, funcionamiento y resultados. Además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos y necesarios para la organización.

Un proceso se lo puede definir como un conjunto de actividades elementales interrelacionadas entre sí, que transforman una entrada en una salida, consumiendo unos recursos y aportando valor.

Los procesos permiten establecer un modelo de gestión diferente en una organización, al superar el tradicional esquema vertical, y permitir establecer una cadena clientes- proveedores internos con el enfoque puesto en el cliente final como se puede visualizar en la figura 5.23.:





¿se
requiere
ajustes?

**Resultados de
Seguimiento**

Figura 23- Proceso Organizacional
(Horvath & Parthner, 2002, pág. 86)

La satisfacción de los clientes, descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa ejecuta diariamente.

Los objetivos e indicadores de las perspectivas de los procesos se derivan de las estrategias que satisfacen a accionistas y clientes, estos procesos permiten la unidad en el negocio:

- Entregar la propuesta de valor que atraerá y retendrá a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las perspectivas de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de actuación. Los enfoques tradicionales intenten **vigilar y mejorar los procesos** existentes. Sin embargo el enfoque del CMI acostumbra **a identificar unos procesos totalmente nuevos**, en los que la organización deberá ser totalmente excelente para satisfacer los objetivos financieros y de clientes.

Esta perspectiva plantea todos los procesos que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos planteados en todas las perspectivas, por lo que se espera obtener los siguientes objetivos estratégicos:

1. Desarrollar nuevos productos y mercados.
2. Aumentar portafolios de productos derivados.
3. Elevar los estándares de calidad.
4. Entregar al cliente productos con cero defectos (errores).
5. Disminuir el tiempo en acciones correctivas.
6. Elevar la productividad/mejorar los procesos.
7. Promover el conocimiento de las líneas en el manejo del producto.

5.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Es la promotora de las otras perspectivas, ya que refleja el conocimiento y las habilidades que la empresa posee en la generación del producto que está realizando así como en el desarrollo de uno nuevo. Esta perspectiva compensa la labor de las anteriores por el aprendizaje y crecimiento que logra.

Esta perspectiva identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y los clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales:

- Las personas.
- Los sistemas.
- Procedimientos de la organización.

Los objetivos financieros de clientes y de procesos de CMI revelan grandes

vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación lo que representa una gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciación de los sistemas, tecnologías de la información y coordinación de procedimientos y rutinas de la organización.

El fortalecimiento de las capacidades y cualidades del talento humano, constituye el motor que genera crecimiento; por esta causa se plantea los siguientes objetivos estratégicos:

1. Valoración y motivación del personal.
2. Fortalecer la imagen de la empresa.
3. Generar un buen clima organizacional.
4. Desarrollar un talento humano capacitado para la innovación de productos tecnológicos.
5. Incrementar la capacidad productiva del talento humano.
6. Contar con personal comprometido con la empresa y sus objetivos.

Esta perspectiva pone énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de esta manera puede cumplir con su trabajo con mayor eficacia.

Cada una de las cuatro perspectivas detalladas anteriormente son los ladrillos de la estrategia de una organización y están enlazados entre sí. El Balanced Score Card (BSC) tiene que poder definir las uniones que los ejecutivos están intentando crear entre las distintas partes de la organización. Las implantaciones exitosas encuentran una manera de enlazar a toda la organización a través del BSC.

En la siguiente figura, se puede apreciar el esquema de las cuatro perspectivas del BSC, según lo plantean Kaplan y Norton:

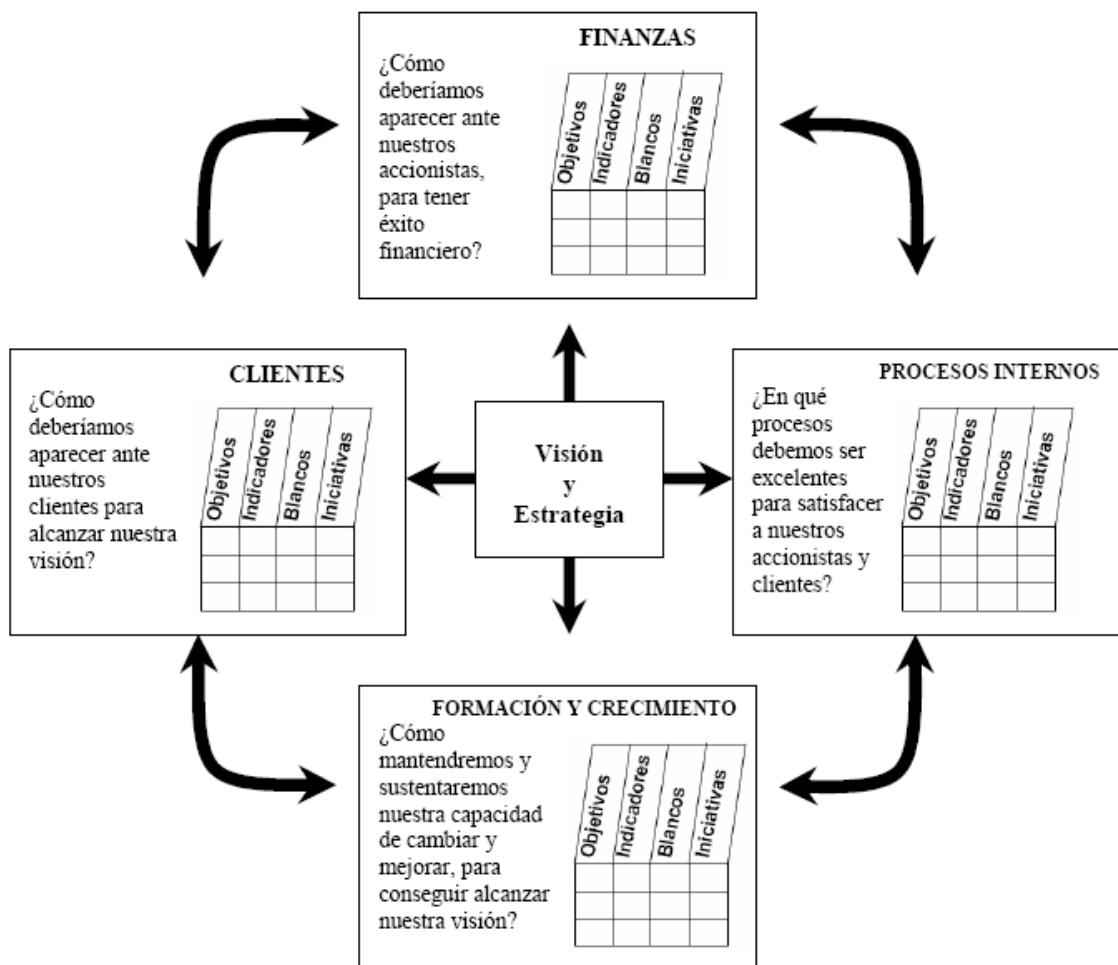


Figura 24-: Esquema de las cuatro perspectivas del CMI
 (Kaplan Robert y Norton David, Cuadro de Mando Integral, Pág. 22)

5.4. RELACIONES CAUSA-EFECTO

Como se puede observar en el siguiente gráfico 25 **Mapa Estratégico de Farma**, se han relacionando las estrategias entre las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral, permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos planteados anteriormente, los mismos que pueden seguir una ruta ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera.

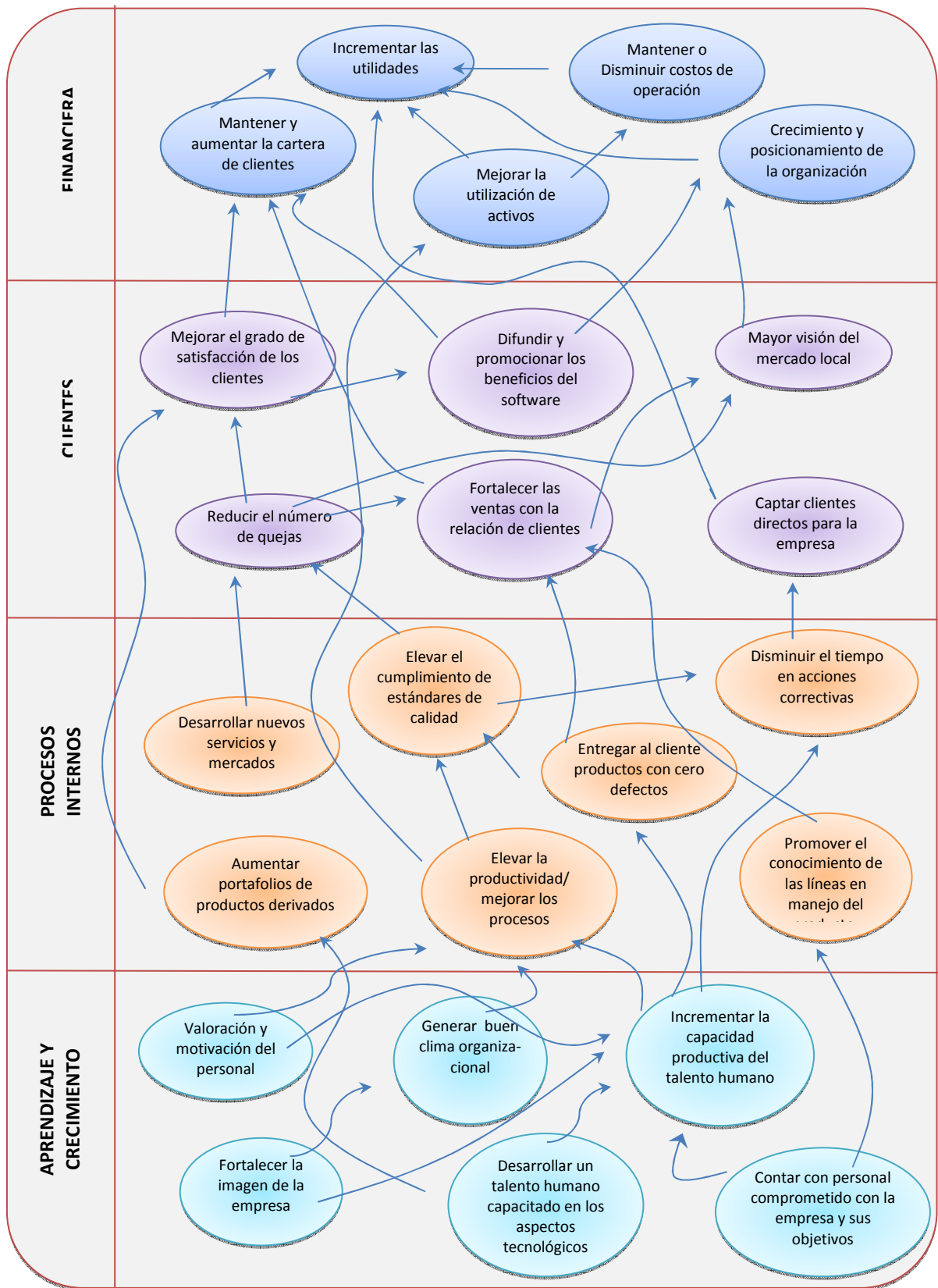


Figura 25- Mapa estratégico del Área Farmacéutica
(Elaboración: Autora de la Tesis)

5.5. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.

La definición de las medidas de actuación o indicadores y las metas relacionadas, abarca una parte fundamental para el desarrollo del CMI. Así Humberto Rampersand (2004) indica que “Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso” (p. 13).

Es el estándar que utilizamos para medir el progreso de un objetivo estratégico, y que permite que puedan medir; tanto la visión como los objetivos corporativos. Una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio y en la comparación con los resultados medidos frente a los estándares.

Una vez determinadas las relaciones causales que llevarán al área farmacéutica a cumplir con su visión, se seleccionan ciertos indicadores claves para cada perspectiva. Estos permitirán controlar las estrategias establecidas.

Todo esfuerzo e iniciativas estratégicas que realice la compañía, formuladas para el logro de los objetivos estratégicos y definidos para el cuadro de mando integral, serán medidos por los indicadores establecidos. Estas están contenidas en los planes de acción planteados para los temas estratégicos desarrollados mediante el análisis FODA. Por lo tanto, estos indicadores de gestión tiene la función de medir el desempeño de las estrategias por cada perspectiva. Fueron desarrollados a partir de las necesidades de la compañía, en especial del área farmacéutica y de la visión previamente definida.

Tabla 15- Objetivos e Indicadores Estratégicos por Perspectivas

Perspectiva	Objetivos Estratégicos		Indicadores Estratégicos
Financiera	F1	Mantener y aumentar la cartera de clientes	Tasa de clientes nuevos
	F2	Incrementar las utilidades.	Variación de margen de contribución, % incremento de ventas, % disminución de costos totales, % de ingresos del sector privado y público.
	F3	Mejorar la utilización de activos	Porcentaje de la utilización de la capacidad.
	F4	Mantener o disminuir el costo de operación, sea por: correcciones o cuentas incobrables	Montos de ahorro en costos operativos.
	F5	Crecimiento y posicionamiento de la organización,	Variación ROI, ingreso por ventas a clientes nuevos, % participación en el mercado
Clientes	C1	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes cumpliendo con sus requerimientos.	Índice de Satisfacción
	C2	Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación.	% de ventas directas, % de costos de ventas
	C3	Fortalecer las ventas a través de la relación con clientes	Tasa de retención de clientes.
	C4	Difundir y promocionar los beneficios del Software: calidad y amplitud de información.	% de ventas del Software del periodo actual
	C5	Captar clientes directos (usuarios finales) para la empresa	Crecimiento de la cartera de clientes directos.
	C6	Reducir el número de quejas de los clientes	Cantidad de reclamos y devoluciones de clientes.
Procesos Internos	P1	Desarrollar nuevos productos y mercados.	Número de nuevos productos y tiempo de avance en nuevos mercados.
	P2	Aumentar portafolio de productos derivados	% Producción efectiva de Productos Derivados
	P3	Elevar el cumplimiento de los estándares de calidad.	No conformidades al sistema de gestión de calidad.
	P4	Entregar al cliente productos con cero defectos.	Número de publicidades no pagadas..
	P5	Disminuir el tiempo de acciones correctivas.	Tiempo de entrega de revisión de la obra.
	P6	Elevar la productividad/mejorar los procesos.	Producción real versus producción programada.
	P7	Promover el conocimiento de las líneas en el manejo del producto	Nivel de conocimiento sobre el manejo del producto..

Continua

Aprendizaje y Crecimiento		Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
	A1	Valoración y motivación del personal.	Rotación de empleados, salario promedio por empleado, grado de motivación de los trabajadores
	A2	Fortalecer la imagen.	Porcentaje de incremento de rendimiento de los trabajadores, número de incidentes entregados.
	A3	Generar un buen clima organizacional.	Valores fundamentales conseguidos, mejoras prácticas compartidas.
	A4	Desarrollar talento humano capacitado en aspectos tecnológicos.	Tasa de eficiencia del personal, Tasa de capacitación del personal
	A5	Incrementar la capacidad productiva del talento humano.	Alineación Estratégica
	A6	Contar con personal comprometido con la empresa y sus objetivos	Porcentaje de satisfacción y compromiso del trabajador

Elaborado por: Autora de la tesis

La Tabla 16 muestra la clasificación efectuada de los indicadores de gestión, establecidos según los objetivos estratégicos de cada perspectiva, en indicadores de efecto y de causa. Los primeros, conocidos también como de resultado, están más enfocados al control. Los segundos, denominados de proceso, están orientados al control a priori.

5.5.1. DESARROLLO DE INDICADORES

A continuación se da a conocer más detalladamente los indicadores de gestión que se plantearon por cada perspectiva, en base a los objetivos estratégicos, puntualizando el fin, responsables, fórmula y meta que persigue.

5.5.1.1. Indicadores de la Perspectiva Financiera

Los indicadores que ayudan a determinar el cumplimiento o no de los objetivos financieros son:

Tabla 16. Indicadores de la Perspectiva Financiera

<p>Objetivo Estratégico: Mantener y aumentar la cartera de clientes. Responsable : Jefes de División Frecuencia de Medición: Mensual</p>					
Indicador	Periodo	Cálculo	Metas		
			Unidad Medida	1 Sem	2 sem
Tasa de clientes nuevos	Semestral	$TCN = \left(\frac{n^{\circ}_{clientes_t} - n^{\circ}_{clientes_{t-1}}}{n^{\circ}_{clientes_{t-1}}} \right) \times 100$	%	15%	20%
<p>Descripción: Indica el grado de incremento de los clientes. N° retiro de clientes: representa el número de clientes que no manifiestan actividad comercial dentro de la empresa por un semestre de periodo. N° total de clientes: considera la cantidad de clientes totales que mantienen actividad comercial dentro de la compañía, requieren al menos una vez al semestre.</p>					

<p>Objetivo Estratégico: Incrementar las utilidades. Responsable: Gerencia General Frecuencia de Medición: Mensual</p>					
Indicador	Periodo	Cálculo	Metas		
			Unidad Medida	2011	2012
Variación de margen de contribución	Añual	$VMC = \left(\frac{Utilidad\ neta\ periodo\ actual}{Utilidad\ neta\ periodo\ anterior} - 1 \right) \times 100\%$	%	10%	10%
<p>Descripción: Permite visualizar los cambios en los estados financieros de la sección con respecto al año anterior. Utilidad neta: Utilidad que se obtiene en el estado de resultado anual de la sección.</p>					

<p>Objetivo Estratégico: Mejorar la utilización de activos Responsable: Gerencia General Frecuencia de Medición: Trimestral</p>					
Indicador	Periodo	Cálculo	Metas		
			Unidad Medida	2011	2012
Porcentaje de la utilización de la capacidad	Añual	$PC = \left(\frac{Capacidad\ utilizada}{Capacidad\ instalada} \right) \times 100$	%	10%	10%
<p>Descripción: Permite percibir el uso de su capacidad y su capacidad máxima instalada. Capacidad: Representa el número de trabajadores activos y los que no mantienen actividad dentro de la compañía.</p>					

Continuación

<p>Objetivo Estratégico: Mantener o disminuir el costo de operación por correcciones y cuentas incobrables. Responsable : Gerente general Frecuencia de Medición: Mensual</p>					
Indicador	Periodo	Cálculo	Metas		
			Unidad Medida	1 Bim	2 Bim
Montos de ahorro en costos operativos	Bimestral	Ahorro en costos X material editorial	Dólares	10%	15%
<p>Descripción: Muestra la cantidad de costos ahorrados por cuentas incobrables y por errores de edición. Costos presupuestados versus costos reales.</p>					

<p>Objetivo Estratégico: Crecimiento y posicionamiento de la organización. Responsable: Jefe del área de farmacéutica Frecuencia de Medición: Semestral</p>					
Indicador	Periodo	Cálculo	Metas		
			Unidad Medida	2010	2011
Variación ROI	Anual	$VROI = \left(\frac{ROI_t - ROI_{t-1}}{ROI_{t-1}} \right) \times 100$	%	3%	3%
Ingreso por ventas de clientes nuevos	Anual	IV_CN= (IV_Totales_CN/IV totales) x 100	%	5%	5%
%participación en el mercado.	Anual	% PM= (Ventas_de_Area Farma./Ventas de Mercado)	%	1,5%	1,5%
<p>Descripción: Permite observar el rendimiento financiero ROI= Razón entre el beneficio antes de impuestos e intereses y los activos t. IV_Totales_CN= Ingreso por ventas de clientes nuevos, corresponde al valor recaudado por concepto de ventas a clientes no atendidos. IV_Totales= Ingreso por ventas totales, corresponde al monto total recaudado Ventas de Área= Corresponde al total de ventas generadas por el área. Vtas_Mercado= Corresponde al total de ventas del mercado donde participa la compañía.</p>					

Elaborado por: Autora de la Tesis (2011)

Tabla 17. Indicadores de la Perspectiva de Clientes

Objetivo Estratégico:	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes cumpliendo con sus requerimientos.				
Responsable:	Jefes de Areas.				
Frecuencia de Medición:	Semestral				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	1 Sem	2Sem
Índice de Satisfacción	Semestral	$IS = ((N^{\circ} \text{ de clientes que vuelven}) / (N^{\circ} \text{ de clientes del periodo anterior})) \times 100$	%	15%	20%
Descripción: Indica el porcentaje de satisfacción y fidelidad de los clientes. El número de clientes del informe de ventas semestrales.					

Objetivo Estratégico:	Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación.				
Responsable:	Jefe de Área farma				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	1 Sem	2Sem
% de ventas directas por el área farmacéutica	Semestral	$\%VD = ((\text{Ventas directas por área farma}) / (\text{Ventas totales})) \times 100$	%	10%	10%
% de costos de ventas	Trimestral	$\%CV = ((\text{Costos de ventas directas por área farma}) / (\text{Costos de ventas totales})) \times 100$	%	10%	10%
Descripción: Señala el porcentaje de ventas/costos del equipo del área farma en relación a las ventas totales de la compañía.					

Objetivo Estratégico:	Fortalecer las ventas a través de la relación con clientes				
Responsable:	Jefes de Áreas				
Frecuencia de Medición:	Semestral				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2011	2012
Tasa de retención de clientes	Anual	$TRC = ((n^{\circ} \text{ total clientes} - n^{\circ} \text{ retiro clientes}) / (n^{\circ} \text{ total clientes})) \times 100$	%	90%	95%
Descripción: Indica el grado de permanencia de los clientes. N°retiro de clientes: representa el número de clientes que no manifiestan actividad comercial dentro de la empresa por el periodo de un semestre. N°total de clientes: considera la cantidad de clientes totales que mantienen actividad comercial dentro de la empresa, requieren servicio al menos una vez al semestre.					

Continúa

Continuación

Objetivo Estratégico:	Difundir y promocionar los beneficios del software: calidad y amplitud de información				
Responsable:	Jefe de Área Farma				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	1 Sem	2Sem
% de ventas del Software del periodo actual	Semestral	$\%VS = ((\text{Ventas del Software}) / (\text{Ventas Totales})) \times 100$	%	5%	10%
Descripción: Señala el porcentaje de ventas facturadas por el software respecto a las ventas totales del área farma.					

Objetivo Estratégico:	Captar clientes directos (usuarios finales) para la empresa.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Semestral				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2011	2012
Crecimiento de la cartera de clientes directos	Anual	$CCC = ((\text{número de clientes directos periodo actual}) / (\text{número de clientes directos periodo anterior} - 1)) \times 100$	%	10%	10%
Descripción: Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes directos.					

Objetivo Estratégico:	Reducir el número de quejas de los clientes				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	1 Sem	2 Sem
Cantidad de reclamos y devoluciones de clientes	Semestral	Nº de reclamos y devoluciones por cada mil unidades producidas	No.	10	5
Descripción: Determinar cantidad de reclamos recibidos por parte del cliente. Nº de reclamos recibidos: Corresponde al número de reclamos formalmente realizados, es decir aquellas que son realizadas directamente al jefe de área.					

Elaborado por: Autora de la Tesis (2011)

Tabla 18. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico:	Desarrollar nuevos productos y mercados.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Número de nuevos productos y tiempo de avance en nuevos mercados	Anual	Nº de nuevos servicio y nuevos mercados	No.	1	3
Descripción: Indica del número de nuevos productos creados al igual de nuevos mercados incursionados.					

Objetivo Estratégico:	Aumentar portafolio de productos derivados.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Trimestral				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Porcentaje de Producción efectiva de Productos Derivados	Anual	$\%PPD = ((\text{Cantidad de producción de productos derivados}) / (\text{Portafolio de productos derivados})) \times 100$	%.	20%	30%
Descripción: Indica el promedio de la producción de los productos derivados, aumento de la cartera de productos.					

Objetivo Estratégico:	Elevar el cumplimiento de los estándares de calidad.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Trimestral				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
No conformidades al sistema de gestión de calidad	Anual	$\% NC = ((\text{No conformidades detectadas}) / (\text{Total de auditorias})) \times 100$	%.	10%	10%
Descripción: Pretende determinar el porcentaje del cumplimiento de las pruebas del control de calidad.					

Continúa

Continuación

Objetivo Estratégico:	Entregar al cliente productos con cero defectos.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Número de vademécums devueltos.	Anual	Número de vademécum y/o revistas devueltas.	No.	30	10
Número de espacios publicitarios no pagados	Anual	Número de empresas que no cancelaron su publicidad contratada.	No.	3	1
Descripción: Gestiona o mide el número de fallas de productos y el número de insatisfacciones de los clientes registradas en el departamento de ventas.					

Objetivo Estratégico:	Disminuir el tiempo de acciones correctivas.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Diario				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	1 Sem	2 Sem
Tiempo de entrega de revisión de la obra.	Semestral	Sumatoria de tiempo de ejecución de las acciones correctivas	Días	45	35
Descripción: Pretende controlar el tiempo que utilice y dedique para las previas correcciones. La sumatoria: Corresponde al número de días cuando se termina la obra.					

Objetivo Estratégico:	Eleva la productividad/ Mejorar los procesos.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Diario				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Unidades de producción por persona.	Anual	$UNP = \frac{\text{Producción total}}{\text{Número de personas}}$	No.	15	20
Rendimiento Real	Anual	$RR = \frac{\text{Producción real}}{\text{Producción programada}}$	%	90%	100%
Descripción: Mide la productividad y el mejoramiento de los procesos para la edición de la obras. Producción total: El número de obras entregadas y logradas en el tiempo planeado. Número de personas: El equipo de trabajo involucrado en la producción de la obra. Mide la producción real vs. La producción programada.					

Continuación

Objetivo Estratégico:	Promover el conocimiento de las líneas en el manejo del producto.				
Responsable:	Gerencia General				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
			Meta		
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Número de reuniones con las sucursales. Nivel de conocimiento sobre el manejo de la línea	Anual	Número de reuniones y conocimientos compartidos entre las sucursales.	No.	8	12
Descripción: Este indicador pretende llevar un registro de las reuniones entre las sucursales y los conocimientos compartidos, lo que logrará fortalecer las relaciones entre todos los departamentos de la compañía de todas sus sucursales.					

Elaborado por: Autora de la Tesis (2011)

Tabla 5.5.1.2. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico:	Valoración y motivación del personal.				
Responsable:	Gerencia Recursos Humanos				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
			Meta		
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Rotación de empleados	Anual	$\%RE = ((N^{\circ} \text{ Admisiones} - N^{\circ} \text{ Salidas}) / (\text{Promedio total trabajadores})) \times 100$	%	6%	3%
Salario promedio por empleado	Semestral	$\%SP = (([\text{Salario promedio}]_t - [\text{Salario promedio}]_{(t-1)}) / [\text{Salario promedio}]_{(t-1)}) \times 100$	%	5%	5%
Grado de motivación de los trabajadores	Trimestral	$\%MT = ((\text{Puntuación Obtenida}) / (\text{Puntuación Proyectada})) \times 100$.	%	5%	5%
Descripción: Este índice permite el control de la permanencia de los trabajadores del área de farma.					
N° Admisiones : Cantidad total de trabajadores que se integran.					
N° Salidas: Cantidad de trabajadores que renuncian o son despedidos.					
Promedio Total Trabajadores: Dato histórico de trabajadores del área de farma.					
Este indicador del salario promedio: pretende determinar el salario promedio de todos los empleados y la variación que se aplicado a los salarios.					
Salario promedio por empleado: Corresponde al promedio de los salarios de todos los trabajadores del área de Farma.					

Objetivo Estratégico:	Fortalecer la imagen.				
Responsable:	Jefe del Área de Farma				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	1 Sem	2Sem
Tasa de incremento de rendimiento de los trabajadores	Semestral	%RT: ((Puntuación obtenida)/(Puntuación proyectada)) x 100	%	10%	15%
Número de incidentes por las sucursales	Semestral	No. De incidentes registrados en el Área Farma por las sucursales.	No.	10	5
Descripción: Indica el porcentaje de rendimientos de los trabajadores de las diferentes sucursales, esta se relaciona ante los resultados obtenidos y los proyectados con el fin de fortalecer la imagen de la compañía. Número de Incidente: Son incidentes surgidos o causados por parte de los trabajadores, estos serán válidos solo los registrados en el Área Farma de las diferentes sucursales.					

Objetivo Estratégico:	Generar un buen clima organizacional.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	1 Bim	2 Bim
Porcentaje de mejoras prácticas compartidas	Bimestral	%MPC=((N° Actividades realizadas en Equipo)/(Total de Actividades))x100	%	10%	10%
Valores fundamentales conseguidos	Mensual	N° de reconocimientos al excelente trabajo	No.	0	3
Descripción: Este indicador pretende medir las mejoras prácticas compartidas, en base a un trabajo en equipo, creando un buen clima organizacional fundado sobre valores.					

Objetivo Estratégico:	Incrementar la capacidad productiva del talento humano.				
Responsable:	Jefes de Área				
Frecuencia de Medición:	Diario				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Alineación Estratégica	Semestral	%AE=((N° trabajadores aplican direccionamiento estratégico)/(Total de Trabajadores))x100	%	5%	10%
Descripción: Este mediría el grado de compromiso del talento humano a asumir los objetivos alineados con la estrategia.					

Continúa

Continuación

Objetivo Estratégico:	Desarrollar un talento humano capacitado en aspectos tecnológicos.				
Responsable:	Gerencia de Recursos humanos.				
Frecuencia de Medición:	Trimestral				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Tasa de eficiencia del personal	Anual	Evaluaciones específicas en el área Farma	%	80%	90%
Tasa de capacitación del personal	Anual	$\%CP = ((N^{\circ} \text{personal capacitado}) / (N^{\circ} \text{total de trabajadores})) \times 100$	No.	40%	60%
<p>Descripción: Este indicador permite evaluar la sección Farma, con respecto a las competencias del personal. Las formas evaluativas deben ser diseñadas según los conocimientos y competencias específicas que deben poseer los trabajadores del área farma. Se debe tener un registro de las evaluaciones que se desarrollan. La tasa de Capacitación: Esta pretende controlar y observar el grado de capacitación que poseen los empleados del área Farma. N° Personal Capacitado: Considera la cantidad de trabajadores que se encuentran capacitados. Total de trabajadores: Corresponde al total de empleados del área de Farma..</p>					

Objetivo Estratégico:	Contar con personal comprometido con la empresa y sus objetivos.				
Responsable:	Jefe de Area				
Frecuencia de Medición:	Mensual				
				Meta	
Indicador	Periodo	Cálculo	Unidad Medida	2010	2011
Porcentaje de satisfacción y compromiso del trabajador	Semestral	$\% = ((N^{\circ} \text{Encuestas Favorables}) / (N^{\circ} \text{Encuestas Totales})) \times 100$	%	85%	95%
<p>Descripción: Este indicador pretende determinar el grado de satisfacción del personal, con la finalidad de obtener resultados significativos de proyección. N° Encuestas Favorables: Corresponde al número de encuestas con evaluación sobre 75%, realizadas a los clientes, en el intervalo de tiempo especificado.</p>					

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Las metas definidas en los cuadros corresponden a las estimaciones personales de los valores que podría tomar cada indicado. Como el objetivo de esta etapa es el diseño del Balanced Scorecard, no se considerar relevante mostrar con exactitud el valor o meta que realmente debiera alcanzar el indicador.

En el **Anexo E** se detalla el cuadro de Mando Integral para EDIFARM y CIA.

5.6. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

Con el fin de ayudar al desarrollo de los objetivos estratégicos planteados anteriormente y con el fin de lograr el cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los indicadores de gestión, es que a continuación se plantean una serie de iniciativas que pueden ejecutarse a corto plazo, que buscan ser el complemento de las estrategias propuestas en la siguiente sección.

5.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.

5.6.1.1. Iniciativa estratégica: Mayor control de gastos.

Es importante que el EDIFARM y el área Farma continúen con una política de asignación de recursos que le permita no destinar sus gastos a actividades que no aportan mayor beneficio o valor a los productos que ofrece la empresa. Esto significa un mejor control sobre los gastos administrativos y operativos. Esta consideración es importante sobre todo para aquellos productos que están en su etapa de madurez y que la estrategia de disminución de costos incidirá en el futuro del producto a mediano y largo plazo.

5.6.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES.

5.6.2.1. Iniciativa estratégica: Promover un trato más cercano y de mayor confianza a los clientes estratégicos.

Esta iniciativa se vincula directamente con generar una alianza y fidelidad única entre aquellos clientes multinacionales de las distintas áreas. De esta manera existe mayor disposición a establecer y consolidar contrataciones que generen mayores ingresos a la compañía.

Es importante que el cliente aprecie a EDIFARM como un socio estratégico para la promoción de sus productos y que lo reciba como un aliado para sus distintas actividades de mercadeo y ventas.

5.6.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

5.6.3.1. Iniciativa estratégica: Generar programas que permitan la interacción y participación del personal

Este tipo de ejercicios permiten que todo el personal contribuya a generar productos nuevos basándonos en el conocimiento que tiene cada área en el nicho del mercado que atiende. La idea es enriquecerse entre cada departamento y cada sucursal para atender de mejor manera necesidades no satisfechas tanto de nuestros clientes actuales como de clientes potenciales. A esto se suma el beneficio que conlleva el que todos aporten desde sus distintas fortalezas al logro de nuevos productos lo que permite generar un sentido de pertenencia y mejora de los procesos internos.

5.6.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

5.6.4.1. Iniciativa estratégica: Política de recompensas y premios.

Es importante que la empresa genere políticas de recompensa por el logro de metas y óptimo desempeño de sus trabajadores. Esto a la vez sirve como motivador para mejorar la productividad y ejecución de sus labores por parte del personal.

5.6.4.2. Iniciativa estratégica: Establecer un programa de gestión por competencias.

Es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos que se plantean el desarrollar mecanismos que permitan optimizar la capacitación necesaria para las distintas áreas de la empresa.

Para ello es necesario que se definan claramente cuáles son las competencias que la compañía busca en cada una de sus áreas de negocio para lograr un mejor

desenvolvimiento por parte de sus empleados. Una vez que se haya definido lo anterior será necesario establecer una continua evaluación del personal en cuanto a las capacidades que poseen y, en base a esta información, generar programas de capacitación y desarrollo de competencias necesarias para que las áreas estratégicas de la empresa sean cubiertas en concordancia con las necesidades reales.

5.6.4.3. Iniciativa estratégica: Desarrollar equipos de mejora continua con equipos de trabajo interdepartamental.

Una de las tareas para EDIFARM será crear las condiciones necesarias para que el personal de la empresa pueda desarrollar toda su capacidad creadora e innovadora. Por ello, se sugiere crear comités de mejora continua. De esa forma se podrá detectar deficiencias que se presenten en la empresa y permitan implantar mejoras a los productos y servicios que se ofrecen.

Esta iniciativa tiene el beneficio adicional que incentiva la comunicación interdepartamental ya que se sugiere generar equipos con personas de distintas áreas.

CAPITULO VI

SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR EL BSC

Una vez determinada las estrategias para la consecución de los objetivos, y con las iniciativas propuestas, se da paso al planteamiento de las políticas, los responsables, acciones y mejoras que se pueden aplicar para llevar acabo la implementación del cuadro de mando integral en el área Farmacéutica, el mismo que traerá mejoras sustanciales a la compañía, se considera que su implementación no perjudicará los ingresos o incrementará mayormente las finanzas de la empresa.

6.1. POLÍTICAS A APLICAR.

Para que el sistema de control de gestión del Cuadro de Mando Integral pueda brindar los beneficios de alineación estratégica; integración entre los diversos niveles; seguimiento y control de las estrategias; servir como herramienta de comunicación, motivación e incentivo, es imprescindible desarrollar las siguientes actividades que se describen a continuación.

Estos son fundamentales para la organización y a futuro, ayudarán a que el proceso de implementación y aplicación de este sistema de gestión sea óptimo:

6.1.1. ACLARAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA.

Dentro de una organización existe, a menudo, un desacuerdo sobre la forma de traducir las declaraciones de misión y visión en acciones, cuya consecuencia es la fragmentación de esfuerzos. Por ello, es importante que tanto el gerente general como el equipo ejecutivo consigan obtener un consenso global sobre lo que su visión y estrategia significa en realidad. Es por este motivo que se considera un aspecto primordial:

6.1.1.1. Estructura estratégica compartida

Es importante que tanto la visión de la empresa y las acciones necesarias para el logro de la misma sean comunicadas y compartidas por todos los individuos de la organización a fin de que cada uno aprecia la forma en que sus actividades contribuyen al logro de la estrategia general.

6.1.2. COMUNICACIÓN Y VÍNCULO

Este aspecto se refiere a la comunicación de la estrategia y el vínculo de esta con las metas personales en todas las áreas de negocio y departamentos de trabajo. Es importante que exista una alineación de los objetivos y estrategias de arriba hacia abajo.

Para el logro de este objetivo se consideran tres iniciativas a desarrollar en EDIFARM Y CIA:

- **Programas de comunicación y formación:** Establecer un programa continuo y consistente para formar a los distintos actores de la organización con respecto a los componentes de la estrategia es la base de la alineación en una empresa.
- **Programas de establecimientos de objetivos:** Una vez que se ha trabajado en un nivel básico de comprensión, los individuos y los equipos de la empresa deberán traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo. Los objetivos del nivel más alto son lo que se propusieron en el mapa estratégico corporativo que se presentó en capítulos anteriores.
- **Vinculación del sistema de incentivos:** Para conseguir un alineamiento estratégico en toda la empresa es necesario que se pueda motivar al personal mediante el establecimiento de un sistema de incentivos y recompensas relacionado con el Cuadro de Mando Integral.

6.1.3. PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Este aspecto explica la importancia de alinear los recursos financieros y físicos con las estrategias. Es importante dirigir los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos anuales para conseguir las metas y objetivos propuestos en el CMI.

Para lograr esto se establecen cuatro medidas:

- **Establecer metas:** Se deben fijar metas que todos los empleados pueden aceptar y hacerlas suyas. Estas metas deben ser establecidas por los directivos del área Farma y comunicarlas a los gerentes.
- **Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas:** La diferencia que se produce entre los indicadores de gestión del cuadro de mando integral y la situación actual del área permite establecer las prioridades para las inversiones e iniciativas o programas de acción. De esta manera se debería eliminar o reducir las iniciativas que no aportan mucho al cumplimiento de los objetivos y metas.
- **Identificar las iniciativas críticas:** Los directivos del área deben identificar las iniciativas que aportan sinergias entre las unidades de negocio y ponerlas en marcha.
- **Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos:** Los directivos deben vincular el plan estratégico de largo plazo con los gastos y los presupuestos de anuales para cumplir con las metas planteadas. (Ver tabla CMI de la compañía).

6.1.4. FEEDBACK ESTRATÉGICO Y FORMACIÓN

Este último aspecto pretende incluir un proceso de retroalimentación, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones contingentes. Tal como las fases anteriores este contempla dos elementos fundamentales:

- **Feedback estratégico:** Esto tiene por objetivo comprobar, convalidar y modificar la hipótesis de una estrategia. En otras palabras, permitirá verificar si efectivamente los inductores de actuación que se tenían contemplados para alcanzar las metas esperadas en los indicadores de resultado son verdaderamente los apropiados, mediante la verificación de si están generando o no los resultados deseados.
- **Equipo de solución de problemas:** Este es el último elemento para la formación estratégica. Un equipo que generará un proceso de solución de problemas en donde se analizará y aprenderá de los datos la actuación para luego adaptar la estrategia a condiciones y temas contingentes. Este equipo debe ser interdisciplinario evitando la tendencia a una especialización funcional y se deben establecer reuniones de forma continua.

Como vemos son más directrices o parámetros que se deben sujetarse a nivel corporativo con el fin planteado del cuadro de mando integral y para ello también se debe asignar responsabilidades para el cumplimiento de estrategias.

6.2. RESPONSABLES DE MEDICIÓN.

El cuadro de mando integral indica a todo el mundo lo que la compañía trata de lograr tanto para los accionistas como para los clientes. Pero para coordinar los rendimientos individuales de los empleados con las estrategias del cuadro mando corporativo del área Farmacéutica, los usuarios del CMI deberán ser formados y asumir sus roles de funcionamiento, compartiendo la estrategia y los objetivos claves que tienen que lograr, si se quiere ser exitoso en este emprendimiento. Asimismo, las medidas de apoyo también proporcionan la base para efectuar controles retroactivos y pedir responsabilidades; por lo tanto, el CMI motiva y obliga al mismo tiempo.

No se debe que olvidar que el personal necesario para el éxito de la implementación del cuadro de mando integral es el siguiente:

- **Jefe del área Farmacéutica:** Quien es el responsable del proceso que construye el Cuadro de Mando Integral y que va introducir el CMI en el sistema de Gestión. Además será el coordinador del proyecto, líder, responsable del CMI, es quien deberá llevar a cabo las discusiones sobre políticas y procedimientos, evaluar los cambios, y marcar las pautas entre lo correcto u lo incorrecto para que el CMI proporcione los resultados esperados.
- **El Agente de Cambio:** Sirve de guía para el desarrollo del nuevo sistema de gestión y tiene una relación directa con el Gerente General que ayuda a los directivos a definir de nuevo sus papeles y ser partícipes en el desarrollo del cuadro de mando corporativo.
- **El Comunicador:** Es el que debe realizar una campaña de marketing interno para motivar a los empleados y a los equipos de trabajo para lograr una implantación eficaz. Se encarga también de compartir las novedades del CMI.
- **Equipo del CMI:** Su función cambia a medida que se afianza el CMI; es decir, pasa de dar información a compartir las mejoras prácticas y valora, en diversas reuniones, la evolución del CMI que servirán para realizar las pruebas de nuevas aplicaciones del cuadro corporativo.

6.2.1. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES DE MEDICIÓN.

Al ser EDIFARM y CIA. una organización pequeña, se ha sugerido que los objetivos estratégicos involucren a las jefaturas de área, gerente general y gerente de recursos humanos.

A continuación en la tabla 19. se describe brevemente las responsabilidades y funciones que cada uno de ellos debería ejecutar durante la implementación del Cuadro de Mando Integral:

Tabla 19- Designación de Funciones

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Responsables	Funciones	
Financiera	F1	Mantener y aumentar la cartera de clientes	Jefes de Areas	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar y controlar que los clientes actuales estén bien atendidos por los ejecutivos de ventas responsables. - Explorar nuevas oportunidades de negocios y expandirse a nuevos mercados.
	F2	Incrementar las utilidades.	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar que los márgenes de contribución se mantengan. - Vigilar que se mantenga una política de control de costos.
	F3	Mejorar la utilización de Activos	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que todos los activos se utilicen a la mayor capacidad posible.
	F4	Mantener o disminuir el costo de operación	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar junto con contabilidad que el índice de cuentas incobrables no supere la meta planteada. - Fomentar campañas que permitan mantener a raya los costos operativos.
	F5	Crecimiento y posicionamiento de la organización,	Jefe del área de farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar y mantener los niveles de venta por productos. - Revisar y mantener el margen contribución del área al negocio. - Generar estudios de mercado para explorar nuevos negocios. - Definir e implementar un plan para alianzas estratégicas con proveedores claves.
Clientes	C1	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes cumpliendo con sus requerimientos.	Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Entender y atender las necesidades promocionales de los clientes actuales. - Generar nuevos negocios que satisfagan requerimientos no satisfechos de clientes actuales y potenciales.
	C2	Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación	Jefe de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar que se mantengan las ventas directas del área farma. - Controlar que los costos de ventas se incrementen si y solo si se aumentan los montos de venta. - Realizar un plan de mercadeo de obras a usuarios finales.
	C3	Fortalecer las ventas a través de la relación con clientes	Jefe de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar las relaciones comerciales con los clientes estratégicos de la compañía. - Fomentar la fidelización mediante la excelencia en la atención al cliente.
	C4	Difundir y promocionar los beneficios del Software: en	Jefe de Área Farma	<ul style="list-style-type: none"> - Generar campañas de promoción del producto directamente a usuarios finales.

Continúa

		cuanto a calidad y amplitud		<ul style="list-style-type: none"> - Generar estrategias de venta para masificar la venta de productos y ganar volumen.
	C5	Captar clientes directos para la empresa	Jefes de Área	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer programas de difusión y ventas de obras entre usuarios finales. - Generar campañas para ubicación de obras en lugares estratégicos del país.
	C6	Reducir el número de quejas de los clientes	Jefes de Área	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar los procesos de edición y producción de cada una de las obras. - Generar contratos anuales con proveedores que provean altos estándares de calidad.
Procesos Internos	P1	Desarrollar nuevos servicios y mercados	Jefes de Área	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar nuevas alternativas de negocios tanto nacionales como foráneos (estudio de mercados). - Generar planes de negocio para aquellos que tengan un alto potencial.
	P2	Aumentar portafolio de productos derivados	Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer planes de negocio a partir de la información recibida para los distintos vademécums y revistas editados por la compañía.
	P3	Elevar el cumplimiento de los estándares de calidad,	Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un plan de calificación de proveedores para las obras. - Seguimiento a procesos de producción para fomentar la mejora continua en la organización.
	P4	Entregar al cliente productos con cero defectos	Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un plan de calificación de proveedores de las obras. - Seguimiento a procesos de producción para establecer factores de mejora continua.
	P5	Disminuir el tiempo de acciones correctivas.	Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer mejoras al proceso de revisión de las obras
	P6	Continuación a productividad/ Mejorar los procesos	Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el proceso de producción de las obras y establecer mejoras permanentes.
	P7	Promover el conocimiento en el manejo de las líneas de productos	Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Definir programas que permitan realizar alianzas internas para mejorar la comercialización y producción de productos y servicios.
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Valoración y motivación del personal	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y aplicar un programa de remuneración variable para vendedores.
	A2	Fortalecer la imagen	Jefe del Área de Farma	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el programa de gestión por competencias. - Explorar oportunidades de participación en eventos y ferias de salud - Investigar posibilidad de canjes publicitarios con empresas similares.
	A3	Generar un buen clima organizacional	Jefe del Área de Farma	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar equipos multiculturales para la mejora continua - Establecer políticas y procedimientos para la

			compensación al logro de metas.
A4	Desarrollar un talento humano capacitado en aspectos tecnológicos	Gerencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar y desarrollar planes de capacitación para jefes de área y sistemas. - Generar planes de promoción por competencias.
A5	Incrementar la capacidad productiva del talento humano	Jefe del Área de Farma	- Desarrollar e implementar un programa de comunicación interna para evaluación e implementación de estrategias a nivel corporativo.
A6	Contar con personal comprometido con la empresa y sus objetivos	Jefe del Área de Farma	<ul style="list-style-type: none"> - Generar reuniones departamentales para comunicar y difundir la estrategia a todos los niveles. - Gestionar instrumentos de evaluación de conocimiento de las estrategias.

Elaborado por: Autora de la tesis

Todos los objetivos, indicadores e iniciativas deben tener un responsable para su seguimiento, monitorización, he ahí la importancia de cada uno de ellos y para lograr tener éxito en la implementación del cuadro de mando integral en el área de Farmacéutica y en el resto de la compañía.

6.3.2. ACCIONES DE MANTENIMIENTO AL CMI

Dependiendo de cómo se diseñe un Cuadro de Mando Integral se puede monitorear el grado en que se están cumpliendo los objetivos y metas claves relacionados con los procesos. Por tanto, el cuadro de mando debe ser diseñado de acuerdo a los intereses de la empresa, pues constituye “las caras” de las herramientas de inteligencia o gestión estratégica de las organizaciones:

La utilización de los cuadros de mando como herramientas de medición y control son retos culturales a los que se enfrentan en las empresas y su éxito radica en que luego de diseñados y durante su implementación se tome en cuenta ciertas consideraciones para su mantenimiento, las cuales se mencionan a continuación:

- 1) Su desarrollo e implantación debe contar con la participación de la alta gerencia; de lo contrario todos los esfuerzos serán en vano.
- 2) Los indicadores deben escogerse con cuidado y ajustarse durante su implementación para verificar si se ajustan a las necesidades y objetivos del CIM.

- 3) La utilización de cuadros de mando integral pretende lograr organizaciones con culturas empresariales avanzadas y debe ser considerado como un proceso dinámico en el que intervienen todos sus integrantes.
- 4) Las mediciones son parte fundamental de este proceso, por lo que es importante controlarlas y comunicarlas a todos los miembros de la organización.
- 5) Todos los miembros de la organización deben sentirse involucrados en este proceso y su respectiva puesta en práctica.
- 6) Es importante lograr un aprendizaje corporativo, este consiste en reunir retroalimentación, poner a prueba las hipótesis en las que se basó la estrategia y hacer los ajustes necesarios.

6.3.3. MEJORAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez definido y propuesto el cuadro de mando integral, siempre es bueno realizar mejoras ante su aplicación y desarrollo. A continuación se puntualizan dos aspectos que se deben tener en cuenta para mantener activo al CMI

6.3.3.1. Seguimiento del Cuadro de Mando Integral

A continuación se anotan algunas acciones a considerarse para la implementación y mejora del CMI en las compañías:

- El responsable del cuadro de mando integral debe procurar que este instrumento sea la herramienta de control de gestión fundamental, y que sirva como guía para todos los directivos y personas implicadas.
- Se debe conseguir que el cuadro de mando integral sea la herramienta de gestión estratégica tanto a corto como largo plazo.
- Su revisión y actualización como mínimo se hará anualmente para que recoja los futuros objetivos y los cambios que sucedan.
- El cuadro de mando integral deberá estar preparado para hacer el seguimiento de las desviaciones entre lo previsto y lo acontecido en la realidad.

- Su revisión por parte de los directivos debe ser como mínimo trimestrales, pero quizá es más aconsejable que sea mensual.
- Los cambios en el cuadro de mando integral normalmente se producen por errores en los cálculos previos de objetivos, indicadores o metas.
- La gestión de datos y obtención de los mismos debe ser objeto de control y seguimiento constante para que no retrase la información, ya que no todos los datos pueden estar automatizados.
- Para un mayor despliegue de la información del CMI, se puede emplear o seleccionar un software que sea una herramienta de comunicación en toda la compañía y es muy útil la automatización en el caso de las diferentes unidades de negocio.
- Finalmente, se puede decir que el modelo del CMI, puede apoyarse en distintas dinámicas de sistemas para ayudar a alinear mejor las estrategias y objetivos perseguidos por la organización y permitirá visualizar con antelación posibles problemas o cuellos de botella que pueden afectar al sistema a mediano plazo.

6.3.3.2. Requisitos previos a la puesta en marcha

Es importante para cualquier empresa que quiere implementar el CMI dentro de su organización, considere las anotaciones que se presentan a continuación:

- Haber cumplido todos los pasos anteriores con éxito.
- Tener constancia de que existe un conocimiento del CMI por todas las partes implicadas.
- Deberá tener un soporte físico/informático para que sea utilizado y conservado el CMI y todos los efectos que se derivan de él.
- El CMI dejará de ser un proyecto y se integrará en la compañía.
- Revisar por parte de los diferentes responsables que todas las unidades de negocio del cuadro de mando estén alineadas y sigan las directrices de la estrategia.
- Se debe considerar la posibilidad de hacer un cuadro de mando integral para varios años o bien sólo para un período.

- Debe existir un responsable máximo del cuadro de mando integral que pueda mantener al día el mismo en todos los aspectos y tomar decisiones.
- Deberán existir unos procedimientos estipulados para su seguimiento y control.
- El sistema deberá estar preparado para recibir los datos procesarlos y enviarlos a los diferentes implicados.

De tiempo en tiempo, existen dentro de las ciencias de gestión y administración, nuevas metodologías, técnicas o herramientas que permiten reducir costos o mejorar la competitividad en las organizaciones; sin embargo, su correcto diseño, implantación e incluso comprensión son los factores que realmente determinan su éxito o fracaso.

CAPITULO VII

EVALUACIÓN DE COSTOS DE LA PROPUESTA

7.1. ANÁLISIS DE COSTOS

Al ser EDIFARM Y CIA., una empresa pequeña es importante que se aproveche al máximo el conocimiento interno para solventar las necesidades presentes y futuras de la compañía. Por este motivo, sería fundamental que se capacite a las Jefaturas de Área en el tema del Cuadro de Mando Integral a fin de poder en práctica los planes y objetivos planteados en esta propuesta.

Según lo que se manifiestan Robert Kaplan y David Norton (1.996):

“[...] existen distintas fases que debe atravesar el Cuadro de Mando para su implementación dentro de una compañía y las vamos a detallar brevemente a continuación:

1. Clarificar la visión.
2. Comunicar a los mandos intermedios.
3. Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio.
4. Eliminar las inversiones no estratégicas.
5. Lanzar programas de cambio corporativo.
6. Revisar los cuadros de mando de la unidad de negocio.
7. Refinar la visión.
8. Comunicar el Cuadro de Mando Integral a toda la empresa.
9. Establecer los objetivos de actuación individual.
10. Actualizar el plan de presupuesto de largo alcance.
11. Realizar revisiones mensuales y trimestrales.
12. Realizar la revisión anual de la estrategia.
13. Vincular la actuación de todo el mundo con el Cuadro de Mando Integral”.

Durante el desarrollo de este proyecto hemos avanzado en los pasos 1,2 y 3 (para el área farmacéutica); por lo que el resto del proceso requiere que tanto Jefes de Área como personal en general se hallen completamente capacitados en el tema para seguir con la implementación.

Desde este análisis podemos deducir que es importante contar con el recurso económico para los siguientes temas:

- a) Capacitación al personal en el tema del Cuadro de Mando Integral a través de cursos gestionados en la Cámara de Comercio de Quito en la modalidad denominada "in company".
- b) Contratación de herramientas informáticas que permitan gestionar y aplicar el cuadro de Mando Integral. En el mercado existen mucha oferta de software que puede ayudar a EDIFARM Y CIA. a sacar adelante este emprendimiento.
- c) A la par de estas herramientas sería importante contar con un facilitador que permita sacar adelante el proceso dentro de la compañía a fin de que logremos controlar las desviaciones y a la vez solventar cualquier inquietud o clarificar cualquier concepto que pueda surgir durante la implementación. Esta persona no solo debe conocer la organización y giro del negocio sino también estar al tanto de las tendencias del mercado, conocimiento del sector al que pertenece la industria así como una excelencia en el manejo de la administración estratégica y cuadro de mando integral.

7.2. CALCULO DE COSTOS

7.2.1. CAPACITACION INICIAL

Para la capacitación inicial se ha contactado al Ing, Pablo López, Master en Productividad y Calidad, quien estaría disponible para dictar la capacitación inicial "in company" a las Jefaturas de Área en EDIFARM.

Por la relación de amistad que mantiene con el Presidente de la compañía, ha manifestado su interés y su disposición a colaborar por un precio representativo de sus servicios.

Así, la capacitación diaria impartida por el lapso de dos horas en un horario vespertino y por un mes tendría el costo de \$800. El capacitador considera que en dos meses los ejecutivos de la empresa tendrían los conocimientos necesarios para iniciar el proceso.

7.2.2. HERRAMIENTAS INFORMATICAS

En la actualidad existe en el mercado una vasta cantidad de software gratuito disponible para la administración de esta herramienta. Sin embargo, se sugiere invertir en una aplicación que sea sencilla en el uso y adaptable a las necesidades de EDIFARM.

En el portal www.todoenfinanzas.com se ofrece la herramienta a un costo de \$60 aproximadamente (Ver Anexo F) y según se aprecia en la versión demo, puede abastecer las necesidades actuales de la empresa.

7.2.3. CONSULTORIA Y ACOMPAÑAMIENTO

Para esta actividad, la Gerencia General de EDIFARM, ha sugerido que se contacte al Ing. Fernando Andrade, Presidente Honorario de la compañía y consultor asociado de Novatech® (Empresa de Consultoría en Mejora de Productividad), quien ha sido moderador en varias de las reuniones estratégicas de la compañía y es conocedor de las actividades que la empresa desarrolla.

El Ing. Andrade se involucraría a partir de la etapa de arranque del proyecto y se mantendría como facilitador y consultor a lo largo del proceso. Por su relación con la compañía, sus honorarios mensuales en un inicio serían de \$400.

7.2.4. MOTIVACION A RECURSO HUMANO

Como se ha manifestado a lo largo del presente trabajo es importante que el personal de EDIFARM se sienta motivado y con la orientación a cumplir las metas que se plantean. Por esta razón se sugiere que exista un bono por desempeño y que podría ser del 2% mensual de salario.

Actualmente la carga salarial de la compañía es de alrededor de los \$11.000 (Ver Anexo G) y el bono que se plantea tendría un costo de \$220 mensuales.

Adicionalmente, se sugiere también desarrollar e implementar un plan de capacitación para las distintas áreas y deberá ser acorde a las actividades que desempeña cada persona en la organización.

Los cursos de capacitación que ofrece la Cámara de Comercio de Quito, bordean alrededor de \$250 para las empresas asociadas. En el primer año debería lograrse que al menos una persona por mes asista a un curso de actualización.

La Tabla 20 muestra el resumen de los costos involucrados en esta propuesta para el primer año:

Tabla 20- Resumen de costos de la propuesta

RESUMEN DE COSTOS (Aproximado para 1er. Año)	
RUBRO	MONTO
CAPACITACION INICIAL A STAFF	1.600,00
COMPRA DE SOFTWARE	70,00
CONSULTORIA Y ACOMPAÑAMIENTO	4.800,00
PLAN DE INCENTIVOS	1.320,00
PLAN DE CAPACITACION	3.000,00
TOTAL COSTOS :	10.790,00

En resumen, los costos totales para el arranque e implementación del proyecto para el primer año, bordea lo \$11.000; sin embargo, para los años venideros este costo tiende a bajar en un 37% pues los rubros de capacitación a staff se pagan solo el primer año y la consultoría se reduce a la mitad.

Como se puede apreciar mediante este análisis, los costos propuestos no resultan onerosos para la organización y si la Gerencia General decide implementarlos generarán resultados económicos que superarán la inversión inicial.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

De la etapa de Planificación Estratégica, puedo sacar como conclusiones lo siguiente:

- El presente trabajo de investigación me permitió entender y demostrar la importancia de investigar y establecer objetivos a corto y largo plazo para cualquier organización.
- La planificación estratégica es un proceso que puede involucrar a todos los empleados en una empresa lo que permitirá la orientación hacia un mismo objetivo. Esto significa un incremento en la fuerza interna de la empresa lo que servirá de apoyo para el proceso de obtención de metas.
- La adecuada declaración de una misión es fundamental para la buena administración estratégica, pues constituye un punto focal que permite a las personas identificarse con la razón de ser y el curso de la organización. Es importante para especificar los propósitos de la organización y la transformación de esos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.
- Al realizar el análisis de la organización fue interesante determinar que el área farmacéutica es la que mayor contribución económica genera a la organización y la que mayor portafolio de productos presenta. Es importante, como factor clave de éxito, que las otras áreas de negocio puedan generar productos similares en su área de mercado a los que actualmente genera Farma, pero aplicados a las necesidades de los nichos que atienden.
- Para que toda empresa pueda alcanzar el éxito en los objetivos que se proponga y que están declarados en la misión y visión es fundamental que se implementen las principales estrategias que se definan: planes de

marketing, estrategias de diferenciación, estrategia de recursos humanos, etc. El desarrollo de los temas estratégicos así como las metas y objetivos que se propongan, deben estar de acuerdo desde la alta dirección de la organización, ya que solo así se compromete la posterior implantación en el plazo determinado para lograr alcanzar de la mejor forma posible los objetivos que se establezcan.

- La formulación adecuada de estrategias no siempre garantiza su debida instalación. La debida implementación de estrategias requiere el apoyo de los altos niveles gerenciales de la organización además de disciplina, motivación y esfuerzo tanto de administradores como de empleados.
- EDIFARM Y CIA., está conciente de que existen condiciones administrativas básicas para la implementación de estrategias que incluyen adaptación de la estructura de la organización, vinculación del desempeño con la remuneración, crear un clima organizativo que conduzca a cambios, crear una cultura que apoye la estrategia, ajustar los procesos de producción/operaciones, etc. Al ser una empresa mediana el ajustar otras cuestiones administrativas es igualmente importante para la debida implementación estratégica.

Del Cuadro de Mando Integral y de su Alcance, puedo concluir lo siguiente:

- El modelo de Planificación Estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación es una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados en el Cuadro de Mando Integral, además que permite descubrir paso a paso cuál es el rumbo final que debe seguir EDIFARM para combatir la complejidad del ambiente que le rodea. Los principales objetivos estratégicos obtenidos en el proyecto fueron incrementar utilidades, fortalecer la gestión de ventas y contar con personal comprometido con la empresa, para finalmente definir como indicadores de gestión más importantes la variación del margen de contribución, los porcentajes de ventas del equipo y finalmente la satisfacción ligada al compromiso del empleado.

- Es primordial para EDIFARM Y CIA., el adoptar positivamente el CMI, todas las perspectivas que lo conforman, si realmente pretenden alcanzar un mejor desempeño. De este modo, se logrará alcanzar e integrar todas las habilidades y capacidades con las que actualmente tiene cada empleado en la empresa como la sección Farmacéutica.
- Por lo tanto, es importante que las distintas tareas y responsabilidades de los integrantes de la organización queden claramente definidas y se cumplan a cabalidad. Es fundamental para el CMI que exista una participación activa de todos los miembros de la organización.
- Con respecto a la fuerza laboral de EDIFARM, es importante destacar el aporte que tiene su participación dentro de este proceso. Su proactividad y grado de involucramiento son importantes para el adecuado funcionamiento de la herramienta planteada. Este interés debe verse reflejado en los planes de apoyo y capacitación que se propone desarrollar para la empresa cuyo principal destino es enriquecer las necesidades de los empleados a la vez que fortalecerá la imagen que la empresa proyecta a sus clientes y que a la vez se traducirá en una mayor captación de clientes y negocios.
- Aunque no consta en el alcance de este proyecto, la implementación del Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral requieren de la consideración de varios factores y que en su total magnitud posibilitan el crecimiento de la organización. Si se omite alguno de estos aspectos, como la falta de control de gestión, el exceso de indicadores, una misión y visión difusas o cualquier factor que no esté acorde a la realidad de EDIFARM Y CIA, es imposible que esta herramienta consiga su objetivo de consolidar esfuerzos y que estos sean efectivos para la consecución de las metas macro que pretende lograr EDIFARM y su división farmacéutica.
- Como conclusión final, debo destacar que el compromiso de la Gerencia General y el Directorio para otorgar los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y de tiempo) serán fundamentales para que la organización se someta al emprendimiento planteado.

8.2. RECOMENDACIONES

1. Como se ha manifestado en varios capítulos desarrollados a lo largo de la tesis, es importante que para implantar esta herramienta, tanto la Gerencia General como los Directivos de la compañía estén de acuerdo en llevarla a cabo, por cuanto se requieren de diversos recursos y a la final serán los responsables de controlar y vigilar el proceso.
2. Considero también importante que exista una capacitación previa a las Jefaturas de Área para que se actualicen y entiendan el proceso de la creación e implantación de un Cuadro de Mando integral, esto permitirá una mayor contribución en las actividades a desarrollarse.
3. Al ser EDIFARM una empresa pequeña, es importante que todos y cada uno de sus empleados conozcan de una manera sencilla lo que se pretende lograr con el CMI, esto permitirá mayor grado de involucramiento en las distintas tareas a ejecutarse.
4. Se recomienda también que se contrate a un profesional capacitado que sirva como consultor y moderador durante la implementación de la herramienta. Lo que se persiga es que haya una persona que maneje el proceso y que se convierta en un soporte para acudir en caso de dudas o discrepancias.
5. La constante vigilancia y control de desviaciones es una tarea que debe cumplirse desde el inicio del proceso. Al ser una propuesta que involucra a todas las partes de la organización, solo la disciplina hará que la implantación del CMI sea exitosa en cualquier organización.
6. Existe en el mercado diversas herramientas y programas que facilitan la ejecución y control del CMI, que permiten automatizar y vigilar de mejor forma los objetivos e iniciativas planteadas en este proyecto. El hacer un análisis costo/beneficio es fundamental, lo que a más permitirá optimizar tiempos y recursos.

REFERENCIAS

- Baca Urbina, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*, Editorial McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México 2000.
- COLINAS Y PORRAS; Visión de Empresas; Harvard Busines Review; Edición 2003.
- Corredor, Julio. (1.983), La Planificación, Enfoque y Proposiciones, Recuperado de www.emagister.com
- Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, Capítulo 1, p. 4-6.
- Gómez Castañeda, Omar R.: "*Planificación Estratégica*" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>.
- Hill, C. & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica* (3ra ed.) Bogotá: Mc Graw-Hill
- Horvath & Parther, *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, México, 2003, Pág. 55.
- Kaplan, R.S. y Norton D.P. *El Cuadro de Mando Integral*. Edición Gestión 2000. Barcelona-España 2005, Pág. 13, 24, 36 y 105.
- Kaplan Robert y Norton David; *Mapas Estratégicos*; Barcelona 2004; Pág. 446.
- Kaplan R. y Norton David, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system", Harvard Business Review (enero-febrero 1996): págs. 78-19.
- Ortiz G., Alberto. *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*, Editorial McGraw-Hill, Colombia 2005.
- Rampersad, Humbert K., *Cuadro de Mando Integral y corporativo*, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 13
- Soler González, Rafael. *Cuadro de Mando Integral: Estudios de Casos en Cienfuegos*. Tesis de Maestría. Universidad de Cienfuegos.
- Terry, George. *Principios de administración*. Quinta edición. Editorial Continental S.A de C.V. México. 1986. Páginas. 195-198, 229-235.

ANEXOS

ANEXO A

HISTORIA DE EDIFARM

Quito, 5 de Abril del 2006

HISTORIA DE VIDA DE EDIFARM

Por: Patricio Chiriboga.

Cuando yo entre a Edifarm, en el mes de Mayo de 1986, era el Gerente de la misma el Ing. Ernesto Alarcón y se había formado la Compañía el año anterior, con un personal conformado por Ernesto Alarcón, el Ing. José Iván Gallegos y la Señorita Janeth Silva, quienes comenzaron el funcionamiento de EDIFARM con la Publicación del PRIMER VADEMECUN VETERINARIO hecho en el ECUADOR y por PROFESIONALES ECUATORIANOS.

La primera oficina en que se inicio Edifarm fue en el Edificio el Girón entre las calles Veintimilla y 12 de Octubre.

En el mismo año se inicia y se planifica el ESTUDIO Y SITUACION DE MERCADO DEL SECTOR VETERINARIO (IMSV) Primera Obra de INVESTIGACION ESTADISTICA del SECTOR VETERINARIO PARA EL ECUADOR.

La misma que en un principio tubo muchas dificultades tanto en la recolección de datos, ya que sé tenia que microfilmear las facturas de compra de diferentes almacenes VETERINARIOS a nivel país y muchos de ellos no querían dar la información por miedo a pagar impuestos. En el desarrollo del producto salieron a la luz, las dificultades propias dela TECNOLOGIA de la EPOCA, por lo cual se trabajaba el mayor tiempo posible incluidos Sábados y Domingos con el fin que el ESTUDIO tenga la menor cantidad de errores y que sea de mucha utilidad para la Industria Veterinaria.

En este proceso de desarrollo de la Primera publicación participaron el Ing. Patricio Estman, Dr. Francisco Páez y el Ing. Fernando Andrade desarrollando los programas respectivos y el asesoramiento.

La segunda oficina en la cual funciono EDIFARM fue en el Pasaje la Isla y calle la Isla Sector las Casas, donde se desarrolló dos productos nuevos para su publicación y que son el VADEMECUN AGRICOLA y dos Revistas la GUIA VETERINARIA y la GUIA AGRICOLA, con información de los precios de los productos Agrícolas y Veterinarios actualizados cada tres meses y proporcionados por la Industria.

En este periodo se tubo un cambio de gerente, que fue el Ing. Oswaldo Rodríguez y que estuvo hasta el año 1990. Durante este periodo de los primeros cinco años, podemos decir que fuimos los pioneros en Publicaciones para atender el Sector Agropecuario, que es tan Importante para el Desarrollo del País.

En este Año hay otro cambio de Gerente, y es nombrado el Ing. Antonio Toledo R con el cual se inicia las Publicaciones del VADEMECUM FARMACEUTICO, GUIA

FARMACEUTICA y VADEMECUN DE ESPECIALIDADES que lo mantenemos en la actualidad, los cuales son muy importantes para que todo el sector de la Salud se encuentre actualizado, con el conocimiento de productos nuevos y artículos de avances de la ciencia, proporcionados por la industria.

Con el avance de la tecnología, EDIFARM a continuado a la vanguardia de sus publicaciones editando los Vademécum Electrónicos del área Agrícola, Farmacéutica y Veterinaria, que a tenido un éxito en la Industria.

En este lapso de tiempo, habido un cambio de Gerente por un periodo corto que fue el Sr. Pedro Miranda y luego se reintegró el Ing. Antonio Toledo quien es hasta la fecha el Gerente General de la Empresa.

Además durante este tiempo se ha desarrollado nuevos productos, para atender el sector FLORICOLA, AVICOLA con la Edición de los correspondientes Vademécum.

Una vez que hemos tratado de cubrir las demandas de información tanto del Sector Agropecuario como del Farmacéutico, se ha publicado el primer VADEMECUN DE LA CONSTRUCCION con el objeto de dar atención a un sector importante en el desarrollo y economía del Ecuador.

ANEXO B

RESUMEN DE ENCUESTA EFECTUADA POR MARKET

PRINCIPALES RESULTADOS

INVESTIGACIÓN DE MERCADO DEL POSICIONAMIENTO DE LAS OBRAS
ESPECIALIZADAS EN EL ARSENAL TERAPEUTICO MEDICO

DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA

Fuente: MARKET

Número de médicos:		300
Edades:	menos de 40 años	25%
	de 41 a 50 años	49%
	más de 50 años	26%
	N.S.E.	
	A	26%
	B	43%
	C	31%
Ciudades	Quito	50%
	Guayaquil	50%

UTILIDAD DE LOS VADEMÉCUMES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS MEDICOS

66% declara que utiliza usualmente estas publicaciones

19% se informan directamente en las casas farmacéuticas, (mayormente en el estrato B y C)

34% declara estar muy satisfecho con la información que en el libro se entrega

54% califica la información como satisfactoria, pero esperarían mucha mas información

El 14 % de insatisfechos piensan o que la información es incompleta (78%) o que no se encuentra información para todos los medicamentos que se necesita (22%).

RECORDACION ESPONTANEA DE LAS OBRAS

A pesar de estar nuestra competencia 24 años en el mercado y Edifarm a la fecha de la encuesta 9 años, las respuestas fueron las siguientes:

	TOTAL	
	%	#
PLM	37	74
EDIFARM	29	58
LOS DOS	28	55
OTRAS PUBLICACIONES	3	5
NO SABE/NO CONTESTA	3	6

En Guayaquil EL VADEMECUM FARMACEUTICO EDIFARM tiene una posición mayormente favorable.

El rango etario que mas conoce EL VADEMECUM FARMACEUTICO EDIFARM es de 41 a 50 años.

Cuando se desglosa la información en segmentos poblacionales la diferencia es apenas de 2 puntos porcentuales en el caso de profesionales jóvenes (menos de 40 años), entre las 2 obras.

RECORDACION INDUCIDA ENTRE QUIENES NO RECORDARON ESPONTANEAMENTE EL VADEMECUM FARMACEUTICO EDIFARM

A Edifarm lo recuerda el 85% de los médicos que no lo hicieron espontáneamente. En este punto de estudio se deduce que el médico desconoce el nombre EDIFARM, mas no a la obra, la cual es mayoritariamente recordada.

NOTA: A partir de esta información, se introdujo un cambio importante en todas las portadas de nuestros libros, destacando la palabra EDIFARM, la misma que antes de la encuesta constaba en formato muy pequeño.

FRECUENCIA DE CONSULTA DE LAS OBRAS

El número de consulta de las obras es bastante disperso a nivel nacional. En resumen:

- 27% más de 13 veces al mes
- 14% más de 11 veces al mes
- 12% más de 8 veces al mes
- 23% más de 5 veces al mes
- la diferencia más de 2 veces al mes

Una vez identificada las obras el 60 % de los médicos utiliza el Vademécum Farmacéutico EDIFARM con frecuencia, (conjuntamente con el de la competencia) y el 24 % de lo médicos utiliza únicamente el Vademécum Farmacéutico Edifarm (sin consultar ningún otro).

NIVEL DE DIFUSION DE LAS OBRAS

El 90% de los médicos recibe regularmente alguna de las 2 obras o ambas inclusive. Así solamente el 10 % estaría desatendido.

SECCIONES UTILIZADAS CON:

MAYOR FRECUENCIA:

	Vademécum Edifarm	Competencia
Diccionario de Productos	28%	17%
Indice de Sustancias Activas	27%	18%
Indice Terapéutico	no tiene	26%

* Desde el año 2000 se incluyo en el Vademécum Farmacéutico EDIFARM el índice Teraéutico

*

MENOR FRECUENCIA:

Novedades Científicas VS		
Selecciones Bibliográficas	22%	11%
Directorio de Laboratorios	21%	9%

SIN INTERES

Guía Comercial	no tiene	0%
----------------	----------	----

ANEXO C

LISTADO DE TELEFONOS COMPATIBLES CON QUICKMED

Plataform / Compatible Devices

Below is presented the official list of compatible devices with SuperWaba Virtual Machine for which are offered warranty, covered by the Professional subscription contract:

Palm OS	
Palm	» Professional, III, IIIx, IIIC, IIIe, V, Vx, M105, M500, M505, M515, M125, M130 » Zire 31, Zire 71, Zire 21, Zire 22, Zire 72 » Tungsten C, Tungsten W, Tungsten T, Tungsten T2, Tungsten T3, Tungsten E, Tungsten E2, Tungsten T5, Tungsten TjX » Treo 180, Treo 270, Treo 600, Treo 650
Samsung	» SPH-I330, SPH-i500
AlphaSmart	» Dana, Dana Wireless
Kyocera	» 6035, 7135
Sony	» CLIE S300, T-615, S360, TG50, N770C/E, NX70V, NX60, SJ30, SL10, SJ33, SJ20, TJ27, TJ35
Symbol ¹	» SPT 1500, 1550, 1700, 1800, 1846 e PPT 8860
Janam	» XP20 » XP30
Windows CE / Pocket PC / Windows Mobile	
Acer	» N10, MyPal A730
Asus	» Asus p505
Audiovox	» 5050, 6600, 6601
Cassio	» EM 500
Compaq/HP	» Jornada 540 (SH3), Jornada 680/690 » iPaq 3670, iPaq 3800, iPaq H3970, iPaq 3900, iPaq 2210, iPaq 1910, iPaq 1915, iPaq 1930, Pocket PC Aero 1550, iPaq h1940/1945, iPaq rz1710, iPaq 4300, iPaq hw6500, iPaq rx1950, iPaq Hx2000, HW6940/45
Dell	» Axim A5, Axim X3i, X30, X50, X51 & X51v
Fujitsu-Siemens	» L00X 720
Handheld Products	» Dolphin 9500, 9550
HTC	» Falcon, Harrier
Nec	» MobilePro 770
Psion	» Workabout Pro
Qtek	» 1010, 2020, S100, 9100
Samsung	» Nexio Wireless Hand PC S160
Siemens	» Simpad SL4
Symbol ¹	» PDT8100, PDT8146, PPT8800, MC3000, MC50, MC1000 (these, HPC 2000 Arm Vm installed manually)
Toshiba	» e350, e570
Unitech	» Falcon, Harrier
ViewSonic	» V35, V37
Woodhead	» MIG HH, MIG 728 Mobile Data Terminal
Yakuno	» 300 GPS
O2	» XDA, XDA II , XDA IIi, XDA IIis
Motorola	» MotoQ

Opticon » H16, H19

Symbian OS

SonyEricsson » P800, P900, P910

Nokia » 6600, 6670, 9500, 9300, E61, E62

Others

Opticon » OPL-2724

ANEXO D

ENCUESTA A CLIENTES AREA FARMA

EVALUACION DE CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES

Estimado cliente: Para EDIFARM es muy importante su opinión. Agradecemos el tiempo que va a otorgar a este breve cuestionario cuyo objetivo es conocer sus comentarios o sugerencias para mejorar nuestro servicio.

EMPRESA:	
CARGO:	
TELEFONO:	

1. ¿Por qué participa usted en los productos de EDIFARM?

- Calidad
- Experiencia.
- Confiabilidad.
- Servicio.
- Precio.
- Tecnología.
- Plazo de entrega
- Otro: _____

2. La cordialidad y agilidad en gestión por parte de nuestro personal es:

- Excelente.
- Muy bueno.
- Bueno.
- Aceptable.
- Malo.

3. El tiempo de entrega de nuestras publicaciones es:

- Excelente.
- Muy bueno.
- Bueno.
- Aceptable.
- Malo.

4. El contenido y diseño de las distintas obras impresas de EDIFARM, lo considera usted:

- Excelente.
- Muy bueno.
- Bueno.

- Aceptable.
- Malo.

Continúa

5. ¿Cómo calificaría en general a su ejecutiva de cuenta?

(1, mala; 2 buena; 3 muy buena, 5 excelente)

En una escala del 1 al 4:

6. ¿Cómo calificaría en general al servicio proporcionado por EDIFARM?

En una escala del 1 al 4:

7. ¿Qué nos recomendaría para mejorar nuestros productos?

8. ¿Qué nos recomendaría para mejorar nuestro servicio?

Gracias por su colaboración.

ANEXO E

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EDIFARM Y CIA.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE EDIFARM Y CIA.

VISION										
Edifarm será una compañía líder e innovadora en el mercado nacional e internacional, que ofrezca el máximo nivel de especialización de calidad para generar valor a nuestros clientes y superar todos sus expectativas.										
DIRECCIONAMIENTO			MEDIDAS			METAS		RESPONSABLES		
Tema Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos	Proceso	Cálculo	Fuente de Información	Unidad Medida	2016	2017	Responsable de la Meta	Iniciativa Estratégica
Financiera	1) Mantener y aumentar la cartera de clientes	Tasa de clientes nuevos	Semestral	$TCN = (N_{[t]} - [Clientes]_{t-1}) / ([Clientes]_{t-1}) * 100$	Cartera de Clientes	%	15%	20%	Jefes de Área	Realizar Estudios de Mercado
	2) Incrementar las utilidades	Utilidad por margen de contribución	Anual	$MCI = (Utilidad \text{ este periodo actual} / Utilidad \text{ este periodo anterior}) * 100$	Reporte Financiero	%	15%	15%	Gerencia General	Trabajar contra de gastos fijos
	3) Mejorar la utilización de los recursos	Porcentaje de la utilización de la capacidad	Anual	$PC = (Capacidad \text{ utilizada} / Capacidad \text{ instalada}) * 100$	Reporte Financiero y de Factos	%	15%	20%	Gerencia General	Determinación de factores de mejoramiento
	4) Mantener e disminuir el costo de operación	Índice de ahorro en costos operativos	Semestral	Ahorro en costos y material editorial	Reporte Financiero	Dólares	10%	15%	Gerencia General	Establecer sistemas presupuestarios
	5) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Utilización ROI	Anual	$ROI = (ROA_{[t]} - [ROI]_{t-1}) / [ROI]_{t-1} * 100$	Reporte Financiero	%	5%	5%		Aumento de ingresos
	6) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Ingresos por ventas de clientes nuevos	Anual	$IV_{CN} = (Ventas_{CN}[t] - Ventas_{CN}[t-1]) / Ventas_{CN}[t-1] * 100$	Reporte de Ventas	%	5%	5%	Jefe del Área de Comercialización	Realizar Estudios de Mercado
	7) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Identificación en el mercado	Anual	$IPM = (Ventas_{IPM}[t] - Ventas_{IPM}[t-1]) / Ventas_{IPM}[t-1] * 100$	Reporte de Ventas	%	15%	15%		Alertas Estratégicas por Ventas
	8) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes cumpliendo con sus requerimientos	Semestral	$CS = (N \text{ de clientes que vuelven} / N \text{ de clientes del periodo anterior}) * 100$	Reporte de Ventas	%	15%	20%	Jefes de Área	Desarrollar cuadros de mando para proyectos nuevos en investigación de mercado
	9) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar calidad del mercado local en cuanto a servicios e información	Semestral	$\% \text{ de ventas directas por línea de negocio} / (Ventas \text{ totales}) * 100$	Reporte de Ventas	%	15%	15%	Jefes de Área	Realizar estudios de mercado para nuevos mercados
	10) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	% de costos de ventas	Trimestral	$\% \text{ de costos de ventas directos por línea de negocio} / (Costos de ventas \text{ totales}) * 100$	Reporte de Ventas y Gastos	%	15%	15%		
Clientes	1) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Tasa de retención de clientes	Anual	$TRC = (N \text{ total clientes } t - \text{N total clientes } t-1) / N \text{ total clientes } t-1 * 100$	Reporte de Clientes	%	90%	95%	Jefes de Área	Proponer un índice de mejoramiento y confiar con clientes satisfechos
	2) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Calidad y posicionamiento de Software actual y en proceso de desarrollo	Semestral	$\% \text{ de ventas del Software del periodo actual} / (Ventas \text{ totales}) * 100$	Reporte de Ventas	%	5%	10%	Jefes de Área	Realizar Estudios de Mercado de Iniciativa Futura
	3) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Capacidad de atención de clientes directos	Anual	$CCD = (Número \text{ de clientes directos periodo actual} / Número \text{ de clientes directos periodo anterior}) * 100$	Reporte de Clientes	%	10%	15%	Jefes de Área	Programa de calidad de margen y marca
	4) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Reducción de número de quejas de clientes	Semestral	$N \text{ de reclamos y devoluciones por cada mil unidades producidas}$	Reporte de reclamos y pedidos de modificación	N	10	5	Jefes de Área	Determinación de factores de mejoramiento
	5) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Incrementar nuevos servicios y productos	Anual	$N \text{ de nuevos productos y nuevos servicios}$	Informe de ventas anuales	N	10	15	Jefes de Área	Proponer mecanismo de investigación de mercado
	6) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Aumentar Productividad de Productos Derivados	Anual	$PPD = (Cantidad \text{ de producción de productos derivados} / Cantidad \text{ de productos derivados}) * 100$	Reporte de producción y venta de productos derivados	%	20%	25%	Jefes de Área	Desarrollar boques de Pruebas nuevas
	7) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar el cumplimiento de los estándares de calidad	Anual	$\% \text{ NC} = (N \text{ de conformidad detectada} / Total \text{ de auditorías}) * 100$	Reporte de las pruebas de calidad	%	10%	10%	Supervisor de la Producción	Generar programas de mejora continua
	8) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar el cliente satisfacción	Anual	$N \text{ de reclamaciones y devoluciones}$	Reporte de Clientes Satisfechos	N	30	10	Jefes de Área	Determinación de factores de mejoramiento
	9) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Colaborar con el cliente	Anual	$N \text{ número de empresas que no concuerdan en publicidad}$	Informe de ventas anuales	N	3	1	Jefes de Área	Determinación de factores de mejoramiento
	10) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Normalizar el tiempo de entrega de productos	Semestral	Señalar a del tiempo de ejecución de los servicios con clientes	Informe de ejecución de los servicios	Días	40	30	Jefes de Área	Mejorar sistema de control de calidad
Procesos Internos	1) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar la productividad	Anual	$MP = (Producción \text{ total} / Número \text{ de personas})$	Reporte de Clientes	N	15	20	Jefes de Área	Control de flexibilidad en los procesos
	2) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar los procesos	Reporte Real	$RP = (Producción \text{ Real} / Producción \text{ Programada}) * 100$	Reporte de Producción	%	90%	100%	Jefes de Área	
	3) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Proponer el conocimiento de las áreas en el mercado	Anual	$N \text{ número de reuniones y conciertos compartidos entre las sucursales}$	Reporte de informes de reuniones	N	8	10	Jefes de Área	Alertas Estratégicas por Trabajo
	4) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar el conocimiento de las áreas en el mercado	Anual	$NRE = (N \text{ Admisión } N \text{ Salidas}) / (Número \text{ total trabajadores}) * 100$	Reporte de recursos humanos	%	5%	5%		
	5) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar y motivación del personal	Semestral	$RSP = (Salario \text{ promedio } t - Salario \text{ promedio } t-1) / Salario \text{ promedio } t-1 * 100$	Reporte de Roles de Papeles	%	5%	5%	Gerencia de Recursos Humanos	Política de Recompensas
	6) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar la motivación de los Trabajadores	Trimestral	$IMP = (Frecuencia \text{ Obsequios} / Frecuencia \text{ Proyectada}) * 100$	Reporte de actividades	%	10%	10%		
	7) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Tasa de mejoramiento de rendimiento de los trabajadores	Semestral	$MRP = (Producción \text{ obtenida} / Producción \text{ proyectada}) * 100$	Reporte de las funciones cumplidas	%	10%	15%	Jefes de Área	Programa de gestión por competencias
	8) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar la imagen	Semestral	$N \text{ de incidentes reportados en el Área Farmacia por las sucursales}$	Informe de los accidentes laborales	N	10	5		
	9) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar el puntaje operacional	Semestral	$MP = (N \text{ Actividades realizadas en Equipo} / Total \text{ de Actividades}) * 100$	Reporte de informes de mejoramiento	%	10%	15%	Jefes de Área	Desarrollar equipos de trabajo para la mejora continua
	10) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar la imagen	Manual	$N \text{ de recomendaciones al accesorio trabajo}$	Reporte de cumplimiento por trabajador	N	5	10		
Aprendizaje y Crecimiento	1) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar el talento humano capacitado en aspectos tecnológicos	Anual	Evaluaciones específicas en el Área Farmacia	Medidas de Evaluación	%	80%	80%	Gerencia de Recursos Humanos	Sistema de Evaluación
	2) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar el talento humano capacitado en aspectos tecnológicos	Anual	$RSP = (N \text{ personal capacitado}) / (N \text{ total de trabajadores}) * 100$	Compromiso de Capacitación	%	40%	60%		
	3) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Incrementar la capacidad productiva del talento humano	Semestral	$MP = (N \text{ trabajadores aplican conocimiento estratégico} / Total \text{ de Trabajadores}) * 100$	Reporte de las funciones cumplidas	%	5%	10%	Jefes de Área	Programa de capacitación de habilidades
	4) Crear nuevo y posicionamiento de la organización	Mejorar la comunicación de la empresa a sus clientes	Semestral	$\% \text{ de Encuestas Favorables} / (N \text{ Encuestas Totales}) * 100$	Reporte de satisfacción de procesos	%	80%	80%	Jefes del Área de Farmacia	Programa de comunicación de estrategias

ANEXO F

INFORMACION DE COSTOS DE SOFTWARE

Cuadro de mando – Gratis -

Muestra gratuita del “Cuadro de Mando Integral”

Incluye hojas-ejemplo del CUADRO de MANDO INTEGRAL para que puedas hacerte una idea clara respecto a su funcionamiento y aspecto. Es totalmente GRATIS.



Para: Ver como es el “Cuadro de Mando Integral”.

Valoración: ¡No te lo pierdas! Es Gratis.

Contenido: 1 fichero para Excel®.

Precio: EXCEL 2003 » **Gratis**
EXCEL 2007-10 » **Gratis**

[ver más](#)

Cuadro de Mando Integral

Control fácil y completo de tu empresa

Creado desde una perspectiva práctica este extraordinario Excel® lo hace muy fácil: resume en ratios clave, unos pocos cuadros dinámicos y 25 gráficos, una radiografía completa de la empresa. Y es totalmente modificable y adaptable por el usuario. ¡No te lo pierdas!.

Para: Control y seguimiento integral de la empresa.

Valoración: Imprescindible.

Contenido: 16 Hojas de Cálculo.

Precio: EXCEL 2003 » ~~119,90 €~~ - 59,95 €
EXCEL 2007-10 » ~~119,90 €~~ - 59,95 €



[ver más](#)

**ESTOS
DIAS**

50%
DESCUENTO

ANEXO G

CARGA SALARIAL DE EDIFARM

CARGA SALARIAL DE EDIFARM (Actualizado a Enero 2011)			
CANTIDAD	CARGO	SBU*	TOTAL
3	Jefes de Area	1.250,00	3.750,00
1	Jefe de Producto	800,00	800,00
4	Ejecutivas de Cuenta	400,00	1.600,00
2	Asesores técnicos	800,00	1.600,00
3	Diseñadores gráficos	400,00	1.200,00
1	Ingeniero en sistemas	800,00	800,00
1	Contadora	400,00	400,00
1	Recepcionista	350,00	350,00
1	Mensajero	300,00	300,00
17	TOTAL:		10.800,00

Nota: Estos valores no contemplan las comisiones de las ejecutivas de cuenta.