

# Capítulo III



Direccionamiento  
Estratégico

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 DEFINICION DEL NEGOCIO

El Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab centra sus actividades en el sector sur de la ciudad de Quito y su servicio esta basado en la aplicación de la química analítica y de la bioquímica enfocada a la interpretación de los principios fisiológicos y patológicos obteniendo de esta forma información que permita el diagnóstico y el pronóstico de los pacientes, así como la evolución de ciertas enfermedades.

#### 3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Se puede definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir, que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser<sup>1</sup>.

Es por esta razón que los siguientes preceptos son un extracto del estudio realizado en la empresa, tanto en su macroambiente reflejado en oportunidades y amenazas, y de su microambiente del cual resultan sus fortalezas y debilidades

##### 3.2.1 Principios

Entendidos como “elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma”<sup>2</sup>.

##### Ético - Moral

Villalab realiza sus actividades de forma tal que sus resultados están acorde a la realidad tanto con los colaboradores como con nuestros clientes.

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos36/pare-de-sufrir/pare-de-sufrir3.shtml>

<sup>2</sup> SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de negocios, Ecuador.

### **Excelencia en Calidad de Servicio**

Villalab esta en búsqueda del desarrollo de nuestro recurso humano y de la comunidad.

### **Responsabilidad**

Para con los clientes, los accionistas y con el medio ambiente.

### **Trabajo en Equipo**

Que influya en el desarrollo profesional y corporativo.

### **Trabajar con Calidad**

Hacer de la calidad para Villalab un estilo de vida.

### **Mejoramiento Continuo**

El personal de Villalab tiene como premisa cada día mejorar individual y colectivamente.

### **Amabilidad con los Clientes y Proveedores**

El trato que Villalab brinda a sus clientes y proveedores tiene como meta su satisfacción.

#### **3.2.1.1 Matriz Axiológica de Principios**

La matriz axiológica tiene como fin establecer que principios éticos la empresa debe fomentar e incluir en su modus vivendi a través de la evaluación del impacto que dichos principios tiene sobre sus clientes, accionistas, proveedores y empleados.

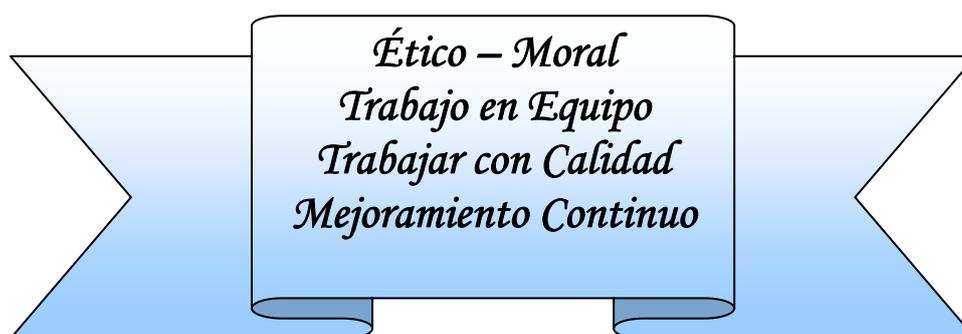
El criterio que se utiliza para esta evaluación se fundamenta en un estudio previo de la empresa con la cual se pudo llegar a un consenso de ideas en una reunión de trabajo en donde se acordaron los preceptos que se presentan a continuación.

**Tabla 3. 1. Matriz Axiológica de Principios**

<b>MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS</b>					
<b>Principios</b>	<b>Clientes</b>	<b>Accionistas</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Empleados</b>	<b>Total</b>
Ético - Moral	*	*	*	*	4
Excelencia en calidad de servicio	*	-	*	*	3
Responsabilidad	*	*	-	*	3
Trabajo en Equipo	*	*	*	*	4
Trabajar con Calidad	*	*	*	*	4
Mejoramiento Continuo	*	*	*	*	4
Amabilidad con los clientes y proveedores	*	-	*	-	2

Elaborado por: Ronald Benítez H.  
Fuente: Villalab CIA Ltda.

### Principios



Elaborado por: Ronald Benítez H.  
Fuente: Villalab CIA Ltda.

### 3.2.2 Valores

Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de negocios, Ecuador.

### **Confiabilidad**

Villalab todas sus actividades las realiza a conciencia, garantizando de esta forma sus resultados.

### **Honestidad**

Los clientes, proveedores y el personal de Villalab son tratados de una manera justa y honrada.

### **Innovación**

Villalab están en constante cambio en cuanto a tecnología y servicios se refiere, para cumplir con las exigencias que nuestros clientes y empleados requieren.

### **Eficiencia**

Villalab garantiza a sus clientes la realización adecuada y oportuna de cada uno de los exámenes requeridos.

### **Ética**

Villalab realiza sus actividades respetando los derechos de sus clientes, proveedores y la comunidad donde se desenvuelve.

### **Compromiso**

Villalab esta comprometido con el desarrollo de su personal, colaboradores y la comunidad a la que se debe.

#### **3.2.2.1 Matriz Axiológica de Valores**

Esta matriz axiológica tiene como fin establecer los valores éticos que la empresa debe inducir en sus empleados y se la realizó mediante una evaluación del impacto sobre sus clientes, competidores, accionistas y empleados en donde se definió la tabla 3.2.

Tabla 3. 2. Matriz Axiológica de Valores

MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES						
Valores	Clientes	Accionistas	Proveedores	Competencia	Empleados	Total
Confiabilidad	*	*	*	*	*	5
Honestidad	*	*	*	*	*	5
Innovación	*	*	*	*	*	5
Eficiencia	*	*	*	*	*	5
Ética	*	*	*	-	*	4
Compromiso	*	*	*	-	*	4

Elaborado por: Ronald Benítez H.

Fuente: Villalab CIA Ltda.



Elaborado por: Ronald Benítez H.

Fuente: Villalab CIA Ltda.

### 3.3 PARADIGMAS

El paradigma prevalente representa, a menudo, una forma más específica de ver la realidad o las limitaciones de propuestas para la investigación futura; más que un método científico mucho más genérico<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

**Tabla 3. 3. Paradigmas**

PARADIGMAS	
Actuales	Propuestos
La empresa cuenta con una estructura vertical y las decisiones la toma únicamente la alta gerencia.	Implementar una estructura por procesos que flexibilice a la empresa y que la oriente al mejoramiento continuo y a un esquema de trabajo dinámico.
El capacitar al personal es un gasto para la empresa.	Invertir en el personal, mejora la capacidad de respuesta y la imagen que la empresa refleja en sus clientes.
La innovación en tecnología no es necesaria si se cuenta con equipos relativamente nuevos.	Mantener un plan de innovación tecnológica, aumenta el nivel competitivo de la empresa al contar con equipos confiables y rentables.

Elaborado por: Ronald Benítez H.  
Fuente: Villalab CIA Ltda.

### 3.4 MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización<sup>5</sup>.

**Tabla 3. 4. Misión**

MISION		
KPI's de la Misión		
Elemento Clave	Elemento de la Misión	KPI's
Naturaleza del Negocio	Ofrecer servicios de laboratorio, clínico, bacteriológico e inmuno hormonal	Encuesta sobre 5 (Cumplimiento)
Razón para existir	Realizar prevención, pronóstico y diagnóstico de enfermedades	% crecimiento en \$ USD
Mercado al que sirve	Estrato medio alto, alto del Sur de Quito	# de Clientes / Población
Características generales del Producto	Empleo de la mejor tecnología	Valor Mantenimiento / Total Costos y Gastos
	Personal altamente capacitado	# de horas reales de capacitación / # de horas programadas
Posición deseada en el mercado	Ser el líder de servicios de laboratorio en todas sus áreas.	% Participación del Mercado
Principios	Trabajo de Equipo Trabajar con Calidad Mejoramiento Continuo	% Satisfacción del Cliente

<sup>5</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Valores	Confiabilidad Honestidad Ética	Encuesta sobre 5. (Valores)
---------	--------------------------------------	-----------------------------

Elaborado por: Ronald Benítez H.  
Fuente: Villalab CIA Ltda.

## Misión

Ofrecer servicios de laboratorio, clínico, bacteriológico e inmuno hormonal de calidad al sur de la ciudad de Quito, mediante trabajo en equipo de un personal altamente calificado y capacitado que trabaja con ética, confiabilidad y honestidad, logrando de esta forma la prevención, pronóstico y diagnóstico de enfermedades, usando la mejor tecnología del mercado.

### 3.5 VISIÓN

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a mediano y largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad<sup>6</sup>.

Tabla 3. 5. Visión

VISION		
KPI's de la Visión		
Elemento Clave	Elemento de la Visión	KPI's
Posición en el Mercado	Ser reconocido como la mejor opción en servicios de laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal.	% Participación del Mercado
Tiempo	5 años	% Cumplimiento del Plan
Ámbito de Mercado	Sur del Distrito Metropolitano de Quito	(Total de clientes atendidos / Total población sur de Quito) * 100

<sup>6</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Productos o Servicios	Ofrecer servicios de laboratorio, clínico, bacteriológico e inmuno hormonal	% Satisfacción del Cliente
Principios	A través de tecnología de punta y mejoramiento continuo.	(Beneficio/Costo) > 1
Valores	Brindando resultados confiables, honestos y comprometidos a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y la comunidad	(# de clientes que repiten el servicio / # Total de clientes) * 100

Elaborado por: Ronald Benítez H.  
Fuente: Villalab CIA Ltda.

## *Visión 2012*

Ser reconocido como la mejor opción en servicios de laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, brindando resultados confiables, honestos y comprometidos a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y la comunidad a través de tecnología de punta y mejoramiento continuo de sus procesos.

### **3.6 OBJETIVOS**

#### **3.6.1 Objetivo Corporativo**

Tomando como base la misión de la empresa se determina el objetivo corporativo, el cual permite definir el propósito de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en consideración para que pueda ser alcanzado, con el fin de que apoye el cumplimiento de la misión de Villalab.

Lograr un 25% de crecimiento sostenido anual en la cartera de clientes, a través de un fortalecimiento interno de la empresa para llegar a ser líder en el mercado del sur de Quito, mediante tecnología de punta y eficiencia operativa.

### 3.6.2 Objetivos Estratégicos

Tabla 3. 6. Resultado Matriz de Síntesis

RESULTADO MATRIZ DE SINTESIS		
Ejes	Estrategias	
Financiera	<b>E10,- A9 con F2</b> Realizar alianzas con proveedores en el exterior para optimizar los recursos destinados para innovación de equipos y la adquisición de insumos de trabajo.	
	<b>E12,- A16 con F4</b> Aumentar la cartera de clientes generando mayores ingresos para la empresa.	
Cliente	<b>E3,- O3,O4,O23 con F3</b> Brindar a los clientes un excelente servicio a un precio razonable aumentando de esta forma su participación en el mercado.	
	<b>E9,- A15,A17 con F1</b> Generar un sistema de información en quejas para conocer las inquietudes de los clientes y dar soluciones oportunas a sus pedidos.	
	<b>E11,- A5, A7 con F3</b> Hacer que los clientes concientizen que la competencia y los productos sustitutos no brindan seguridad y confiabilidad similar a la de Villalab.	
	<b>E15,- A9,A15,A17 con D3</b> Difundir en los clientes una imagen de credibilidad a través de un personal capacitado y proveedores de calidad.	
	<b>E1,- O3,O23,O26 con F1</b> Crear un sistema inteligente de requerimiento de materiales con el fin de mejorar la rapidez en el servicio.	
	<b>E2,- O3,O4,O28 con F2</b> Realizar un plan de innovación de equipos e infraestructura para generar una ventaja competitiva frente a otros laboratorios.	
Proceso Interno	<b>E4,- O7 con F4</b> Implementar políticas de calidad para cumplir con requerimientos del gobierno y de esta forma integrar el sistema nacional de salud.	
	<b>E6,- O23,O26 con D2</b> Establecer indicadores de gestión tomando como referencia los indicadores de los proveedores y de la competencia.	
	<b>E7,- O28 con D3</b> Incrementar la productividad de los equipos a través de la creación de un plan de mantenimiento con un proveedor de calidad.	
	<b>E13,- A17 con D1</b> Diversificar el campo de acción de la empresa mediante el mejoramiento e innovación del servicio.	
	<b>E14,- A12 con D2</b> Diseñar una estructura por procesos que convierta a Villalab en una organización flexible a los cambios del mercado.	
	<b>E16,- A5, A17 con D4</b> Implementar campañas publicitarias para incentivar el consumo de servicio reflejando los valores y principios con los que cuenta la empresa.	
	<b>E5,- O4, O23,O26 con D1</b> Inducir a través de manuales de procedimientos un liderazgo proactivo, que integre al personal en la toma de decisiones.	
	<b>E8,- O3,O7 con D4</b> Elaborar un sistema de capacitación continua para el personal mediante un estudio de requerimientos pedagógicos del personal.	
	Formación y Crecimiento	

Esta etapa tiene como propósitos fundamentales el definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes objetivos y temas estratégicos definidos a través del procedimiento anterior, identificar sus relaciones, sus inductores, aquellos factores que garantizarán su cumplimiento y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

Lo que se debe hacer en esta instancia es graficar según el formato de la **Hoja de Elaboración del Mapa Estratégico** para completar esta hoja, es necesario tomar en cuenta lo siguiente<sup>7</sup>:

✚ En la casilla superior de cada perspectiva se colocará siempre un “Macro Tema” que deberá ser el que agrupe a todos los temas y objetivos estratégicos de cada perspectiva

- ▶ Perspectiva Financiera (PF)
- ▶ Perspectiva del Cliente (PCL)
- ▶ Perspectiva Interna (PI)
- ▶ Perspectiva de Formación y Crecimiento (PF&C)

✚ Para facilitar la identificación de los temas estratégicos y sus correspondientes objetivos que se definirán más adelante, deben colocarse códigos numéricos en función de la perspectiva a la que pertenecen, así tendremos que:

- ▶ Temas Estratégicos Perspectiva Financiera (PF) → **Código 1.**
- ▶ Temas Estratégicos Perspectiva del Cliente (PCL) → **Código 2.**
- ▶ Temas Estratégicos Perspectiva Interna (PI) → **Código 3.**
- ▶ Temas Estratégicos Perspectiva de Formación y Crecimiento (PF&C) → **Código 4.**

---

<sup>7</sup> CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS; Balance Scorecard

**Tabla 3. 7. Clasificación Temas Estratégicos**

CLASIFICACION DE TEMAS ESTRATEGICOS					
TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO		PERSPECTIVA			
		F	CL	I	F & C
1.	Incrementar productividad	*			
2.	Incrementar utilidad neta	*			
3.	Satisfacer a los clientes con precios competitivos.		*		
4.	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.		*		
5.	Mejorar la percepción de imagen		*		
6.	Incrementar la participación en el mercado.		*		
7.	Niveles de inventarios adecuados			*	
8.	Mejorar infraestructura tecnológica			*	
9.	Modernizar el recurso tecnológico			*	
10.	Gestionar la calidad del servicio			*	
11.	Realizar alianzas estratégicas			*	
12.	Brindar exclusividad al servicio			*	
13.	Creación reglamentos y manuales			*	
14.	Realizar campañas publicitarias			*	
15.	Fortalecer la gestión de procesos				*
16.	Mejorar la gestión del talento humano				*

Lo siguiente es definir para cada uno de los temas estratégicos en sus correspondientes perspectivas que subtemas u objetivos deben cumplirse para que cada uno de los temas estratégicos se logre, este procedimiento se conoce como construir el árbol estratégico ya que se identifican claramente los inductores que motivan el que el objetivo superior se logre.

Para realizar esta actividad se recurre a la **Hoja de Formulación del Catálogo de Objetivos**, la que debe llenarse en base a los siguientes pasos:

Se irán llenando hojas individuales para cada perspectiva, el orden en que se irán abordando será el mismo en el que aparecen en el mapa estratégico. Se debe

iniciar esta actividad completando en forma simultánea los siguientes elementos en los campos respectivos:

En la columna de **Código** se irá colocando la identificación numérica de cada tema y objetivo, para lo que hay que tener en cuenta lo que se señaló anteriormente relacionado con los números que corresponden a cada perspectiva **(PF: 1; PCL: 2; PI: 3; PF&C: 4)**.

En el campo **Objetivo** se listarán en primera instancia los temas estratégicos identificados anteriormente.

Partiendo de esto se debe ir definiendo conjuntamente la base de la experiencia adquirida hasta el momento en la definición de los diferentes elementos estratégicos identificados y de las prioridades organizacionales, la estructura de los diferentes objetivos que deben incluirse en cada perspectiva.

Para llevar a cabo esta actividad es necesario que se tengan claros los siguientes conceptos:

- ▶ **Tema Estratégico** → Es el gran tema, y se logra a través de objetivos inferiores o padres.
- ▶ **Objetivo Padre** → Es aquel que se puede alcanzar a través de diferentes objetivos hijos, es también denominado objetivo estratégico.
- ▶ **Objetivo Hijo** → Aquellos que permiten el logro de un objetivo superior y que no tienen subordinados.

El proyecto va a ser realizado a través de la metodología tradicional impartida por los creadores de la planificación estratégica basada en cuadro de mando integral (Kaplan y Norton), es por esa razón que para empezar la elaboración del BSC es necesario determinar los objetivos estratégicos, los cuales van a servir como guía para la elaboración de acciones estratégicas, indicadores y proyectos.

**Tabla 3. 8. Identificación de Pre-Objetivos Estratégicos**

<b>Identificación de Pre-Objetivos Estratégicos</b>							
<b>Eje</b>	<b>No.</b>	<b>Factor Especifico</b>	<b>Factor Medible</b>	<b>Asignable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>	
<b>Financiera</b>	1.	Incrementar productividad	Disminución de costos y gastos	Gerente General, Contador, Jefe de Licenciados	Materiales, Financieros, Tecnológicos y Humanos	10 meses	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.
	2.	Incrementar utilidad neta	Incremento de Ventas	Gerente General	Financieros, Tecnológicos y Humanos	3 años	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.
<b>Cliente</b>	3.	Satisfacer a los clientes con precios competitivos.	Retención del Cliente	Gerente General y Jefe de Licenciados	Materiales, Financieros y Humanos	3 años	Mantener aceptación de precios en el mercado.
	4.	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Satisfacción del Cliente	Jefe de Licenciados, Auxiliares de Laboratorio y Recepcionista	Materiales, Financieros, Tecnológicos y Humanos	20 meses	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.
	5.	Mejorar la percepción de imagen	Participación del Mercado	Gerente General, Jefe de Licenciados y Recepcionista	Financieros y Humanos	1 año	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.
	6.	Incrementar la participación en el mercado.	Participación del Mercado	Gerente General y Jefe de Licenciados	Materiales, Financieros, Tecnológicos y Humanos	1 año	
<b>Procesos Internos</b>	7.	Niveles de inventarios adecuados	Nivel de requerimientos	Gerente General y Jefe de Licenciados	Tecnológicos y Humanos	21 meses	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.
	8.	Mejorar infraestructura tecnológica	Requerimientos Resueltos	Gerente General y Jefe de Licenciados	Financieros y Tecnológicos	6 meses	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.
	9.	Modernizar el recurso tecnológico	Equipo y maquinaria actualizados	Gerente General	Financieros, Tecnológicos y Humanos	6 meses	
	10.	Gestionar la calidad del servicio	Calidad del Servicio	Gerente General y Jefe de Licenciados	Materiales, Financieros, Tecnológicos y Humanos	1 año	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.
	11.	Realizar alianzas estratégicas	Beneficio de Alianzas	Gerente General y Jefe de Licenciados	Financieros, Tecnológicos y Humanos	13 meses	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.
	12.	Brindar exclusividad al servicio	Participación del Mercado	Jefe de Licenciados, Auxiliares de Laboratorio y Recepcionista	Materiales, Financieros, Tecnológicos y Humanos	24 meses	Establecer una estructura por procesos para la empresa.
	13.	Creación reglamentos y manuales	Eficiencia en Procesos	Gerente General y Jefe de Licenciados	Financieros y Tecnológicos	24 meses	
	14.	Realizar campañas publicitarias	Participación del Mercado	Gerente General y Contador	Financieros y Tecnológicos	3 años	Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.

<b>Formación y Crecimiento</b>	15.	Fortalecer la gestión de procesos	Cumplimiento de metas y objetivos.	Gerente General y Jefe de Licenciados	Financieros, Tecnológicos y Humanos	3 años	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.
						10 meses	Difundir el plan estratégico.
	16.	Mejorar la gestión del talento humano	Capacitación del Personal	Gerente General	Financieros y Humanos	16 meses	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.

**Tabla 3. 9. Priorización de Objetivos**

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
<b>Alto = 10</b> <b>Medio = 5</b> <b>Bajo = 1</b>			Posibilidad de Inversiones	Posibilidad de Recurso Humano	Posibilidad de Tecnología	Total	Aporte Objetivos	Aceptación de Calidad	Total
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
			<b>Financiera</b>	1.	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	10	10	5	<b>8,5</b>
2.	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.	1		5	10	<b>4,9</b>	10	5	<b>7,5</b>
<b>Cliente</b>	3.	Mantener aceptación de precios en el mercado.	5	5	5	<b>5</b>	10	5	<b>7,5</b>
	4.	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	5	10	10	<b>8</b>	10	10	<b>10</b>
	5.	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.	1	5	10	<b>4,9</b>	5	5	<b>5</b>
<b>Procesos Internos</b>	6.	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	10	5	5	<b>7</b>	10	5	<b>7,5</b>
	7.	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	1	10	5	<b>4,9</b>	5	5	<b>5</b>
	8.	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.	1	10	5	<b>4,9</b>	10	10	<b>10</b>
	9.	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	5	10	10	<b>8</b>	10	10	<b>10</b>
	10.	Establecer una estructura por procesos para la empresa.	5	1	5	<b>3,8</b>	10	10	<b>10</b>
	11.	Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.	1	5	5	<b>3,4</b>	5	10	<b>7,5</b>
<b>Formación y Crecimiento</b>	12.	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	5	10	5	<b>6,5</b>	10	10	<b>10</b>
	13.	Difundir el plan estratégico.	10	10	5	<b>8,5</b>	5	5	<b>5</b>
	14.	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.	1	10	5	<b>4,9</b>	5	5	<b>5</b>

### Ilustración 3. 1. Matriz de Factibilidad e Impacto

		IMPACTO →	
		Bajo Impacto Alta Factibilidad	Alto Impacto Alta Factibilidad
10	Difundir el plan estratégico.		Optimizar costos y gastos incrementando la productividad. Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos. Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes. Mejorar el ambiente laboral de la empresa.
		Bajo Impacto Baja Factibilidad	Alto Impacto Baja Factibilidad
0	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.		Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.
	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.		Mantener aceptación de precios en el mercado.
	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.		Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos. Establecer una estructura por procesos para la empresa. Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.

**Tabla 3. 10. Objetivos Estratégicos**

EJES	No.	OBJETIVOS	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
Financiera	1.	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	☀		
	2.	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.		☀	
Cliente	3.	Mantener aceptación de precios en el mercado.		☀	
	4.	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.	☀		
	5.	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.			☀
Procesos Internos	6.	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	☀		
	7.	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.			☀
	8.	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.		☀	
	9.	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.	☀		
	10.	Establecer una estructura por procesos para la empresa.		☀	
Formación y Crecimiento	11.	Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.		☀	
	12.	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.	☀		
	13.	Difundir el plan estratégico.		☀	
	14.	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.			☀

### 3.7 ESTRATEGIAS

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.<sup>8</sup>

#### 3.7.1 Estrategias Genéricas

**Ilustración 3. 2. Estrategias Genéricas<sup>9</sup>**

<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>		Superar el desempeño de la competencia a través de políticas funcionales que generen el servicio a un costo inferior.
	<b>DIFERENCIACIÓN</b>		Dar al servicio cualidades únicas que sean importantes para el cliente y se diferencien de la competencia.
	<b>CONCENTRACIÓN</b>		Concentrarse en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular del mercado.
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>	<b>CRECIMIENTO INTENSIVO</b>	<b>PENETRACIÓN</b>	Intentar aumentar las ventas de servicios actuales en mercados actuales.
		<b>DESARROLLO DEL MERCADO</b>	Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
		<b>DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	Aumentar las ventas desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.
	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA</b>	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica.
		<b>INTEGRACIÓN HACIA ABAJO</b>	Integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esta asfixiada.
		<b>INTEGRACIÓN HORIZONTAL</b>	Se sitúa en una perspectiva diferente el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA</b>	La empresa sale de su sector y busca añadir nuevas actividades complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
		<b>DIVERSIFICACIÓN PURA</b>	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.

<sup>8</sup> H. KOONTS; Estrategia planificación y control; 1991

<sup>9</sup> SALAZAR Francis; Gestión Estratégica de Negocios; 2005

<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	DEL LÍDER	La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.
	RETADOR	Se considera retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
	SEGUIDOR	La empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.
	ESPECIALISTA	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

### 3.7.1.1 Estrategias De Barrera De Ingreso

La mayor barrera de ingreso para nuevas empresas en esta área es la inversión inicial ya que se debe contar con tecnología de punta y una capacitación adecuada del personal es por esta razón que se deduce que se debe tener un capital económico suficiente, la estrategia es contar con un plan de innovación de equipos programado de tal manera que la empresa no incurra en gastos excesivos.

Elaborar una campaña de concientización en donde los clientes conozcan los beneficios y ventajas de realizarse exámenes de laboratorio en Villalab los cuales son confiables y a bajo costo en lugar de utilizar productos sustitutos.

### 3.7.1.2 Estrategias De Poder De Negociación

#### Clientes

Ya que el poder de negociación del comprador es fuerte es necesario crear un servicio innovador en la industria para poder ganar participación en el mercado, es por esta razón que implementar una área de diagnostico de enfermedades por el personal altamente capacitado que pueda brindar un servicio de resultados confiable los cuales mediante una adecuada logística se pueda entregar a domicilio.

## Proveedores

Ya que los reactivos gozan de exoneración de impuestos para evitar que los proveedores tengan el poder de negociación se puede realizar la adquisición de reactivos en el exterior preferentemente en Colombia donde los productos poseen alta calidad y buen precio.

### **3.7.1.3 Estrategias De Desarrollo**

#### Liderazgo en Costos

Tomando en cuenta que los exámenes por su naturaleza son baratos la elaboración de los mismos se pretenderá hacer a escala mediante convenios con instituciones públicas y privadas mediante el ofrecimiento de un servicio bajo en costo y de buena calidad especialmente en la época de matriculación escolar.

Otra estrategia se basa en la capacidad de disminuir los costos mediante la compra de insumos fuera del país por el privilegio de que los reactivos médicos gozan de exoneraciones tributarias.

Optimizar los costos de ventas disminuyendo al mínimo las horas extras que el personal trabaja de esta forma solo se gasta lo necesario en salarios para optimizar las cuentas en el laboratorio clínico así como otros servicios básicos.

#### Diferenciación

La estrategia esta enfocada a la innovación del servicio así como por ejemplo la diagnosticación de enfermedades en la instalación a través de profesionales calificados para dicha actividad es por esta razón que a empresa debe colaborar en las actividades de la Clínica Villa Flora.

Otra estrategia de diferenciación es la entrega de resultados a domicilio a través de una motocicleta para empezar la cual tendrá la tarea de llevar los resultados y traer las muestras e insumos para disminuir los gastos de transporte, otro servicio

que se pone a disposición del clientes es poner una pagina de internet que tenga como utilidad que a través de una contraseña el cliente pueda ver sus resultados sin necesidad de dirigirse al laboratorio.

Para reflejar exclusividad el laboratorio al atender a los clientes en el laboratorio pondrá a disposición de los clientes servicios tales como café, música ambiental, televisión y una infraestructura física adecuada para la comodidad total de los clientes especialmente en el momento de espera para que el mismo no se convierta en tedio o molestia para nuestros clientes.

#### **3.7.1.4 Estrategias De Crecimiento**

##### Crecimiento Intensivo

###### Penetración

Establecer un sistema de medición del mercado a través de indicadores de mercado como tasas de mortalidad y natalidad a lo que me refiero es que si la demanda sube a causa de enfermedades o plagas estos sistemas indiquen que es en lo que la empresa tiene que aumentar la capacidad del servicio.

A través de promociones y publicidad darse a conocer como un servicio confiable, rápido y que se vuelva premisa que los clientes sean seducidos por el servicio que se brinda, de esta forma las personas demandaran el servicio del laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal.

Establecer convenios con instituciones educativas y privadas para que para la realización de exámenes y demás menesteres que tengan relación con el servicio médico sean realizados por Villalab y de esta forma aumentar la participación en el mercado.

Aumentar la capacidad tecnológica de la empresa adquiriendo equipos de última generación a través de un plan de mantenimiento y adquisición de equipos tecnológicos de laboratorio.

## Crecimiento Integrado

### Integración hacia Arriba

La integración vertical del Laboratorio Clínico es de convertirse en un consultorio médico ya que los exámenes médicos que proporcionará se vuelven un insumo para que un doctor determine que enfermedad tiene el paciente.

Otra opción es de convertir al laboratorio en un proveedor de reactivos y materiales estériles razón por la cual se convertiría en un importador de reactivos médicos.

<b>Integración Vertical Laboratorio Clínico</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de Participación</li> <li>• Renovación del Servicio</li> <li>• Implementación de nuevos servicios</li> <li>• Mayor poder de negociación</li> <li>• Coordinación precisa entre las diferentes áreas</li> <li>• Incremento de utilidades por el grado de diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte inversión inicial</li> <li>• Alto riesgo de pérdida por la inexperiencia existente</li> </ul>

## Crecimiento Diversificado

### Diversificación Concéntrica

Bueno para comenzar lo más obvio sería moldear la estructura de la industria ya que por ser el pionero de la industria impondría el precio del servicio adicional.

✚ La estrategia para diversificar al servicio es ratificar la imagen que Villalab tiene en el mercado ya que no tendría la misma seriedad un LabCafé que un laboratorio clínico es por esta razón que sería primordial dar a conocer a los clientes que la confiabilidad en sus exámenes médicos no se vería mermada en lo absoluto ya que el principal objetivo del laboratorio es entregar

exámenes médicos confiables y lo del café sería un servicio adicional para mejorar el servicio que se brinda.

### 3.7.1.5 Estrategias Competitivas

#### Del Retador

La estrategia competitiva del servicio estará basada en dos principios que es la de **explotar el cambio** ya que se piensa obtener una mayor participación con cambios positivos en cuanto a la competencia se refiere mediante la utilización de sistemas de calidad y buen trato al cliente y la de **influir en el equilibrio** que pretende a través de estrategias de boca a boca que es la más efectiva y económica en el mercado captar una mayor participación mediante las estrategias antes mencionadas y llegar a convertirse en el referente de laboratorios médicos en el sur de Quito.

### 3.7.2 Estrategia Corporativa

La estrategia se concentra en implementar un sistema de gestión administrativa y operativa eficiente en el servicio y tiempo de respuesta, centrada en la calidad, el mejoramiento de los procesos y el desarrollo del talento humano para lograr una organización flexible y líder en el mercado de laboratorio clínico bacteriológico e inmuno hormonal con cualidades distintivas dentro del mercado local.

## 3.8 ACCIONES ESTRATEGICAS

Tabla 3. 11. Acciones Estratégicas

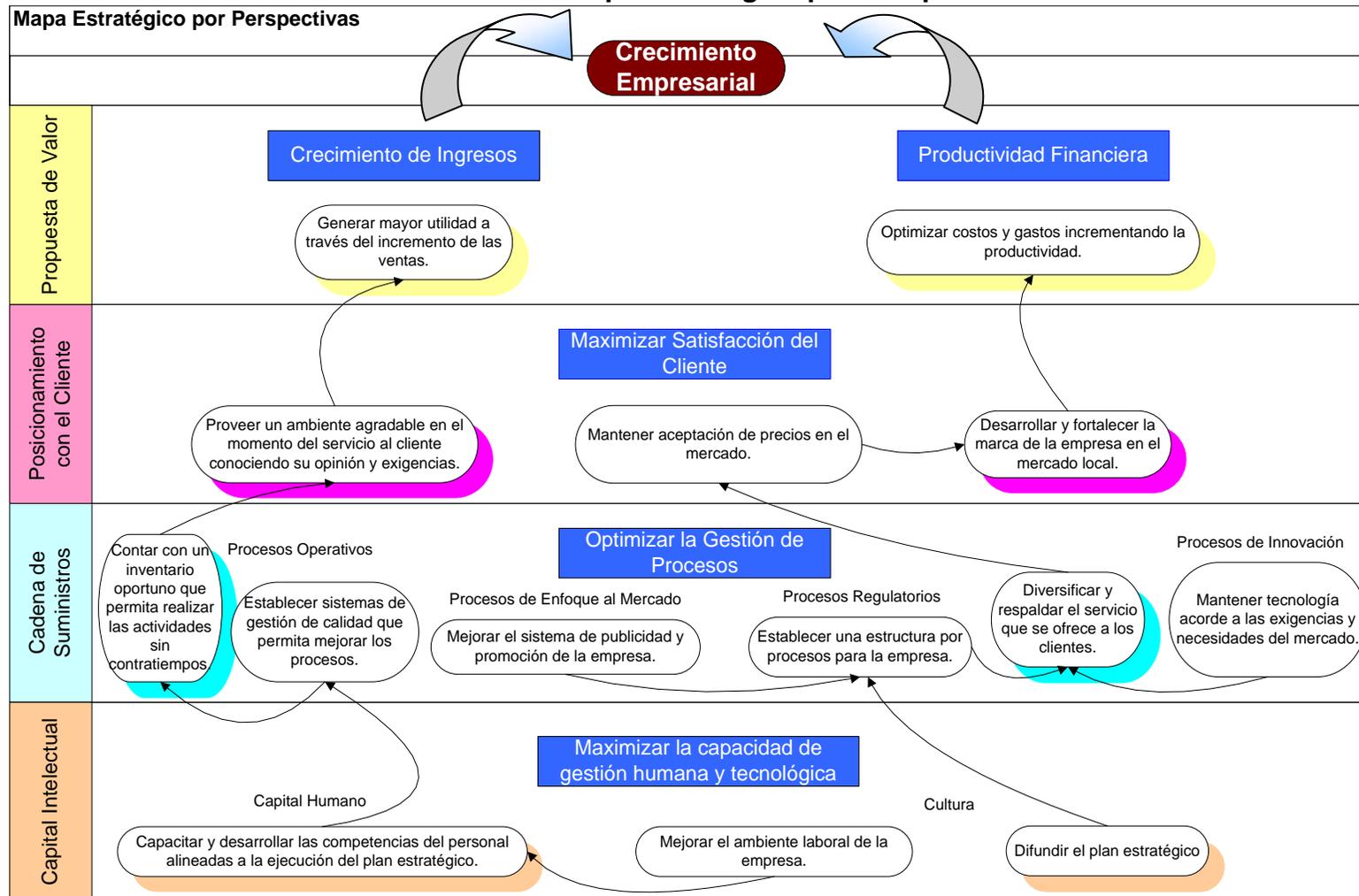
Unidades Estratégicas	Objetivo Estratégico	Plazo			Acciones Estratégicas
		Corto	Mediano	Largo	
Financiera	Optimizar costos y gastos incrementando la productividad.	☀			Reducir el costo de operación de la empresa.
					Reducir capital de trabajo.
	Generar mayor utilidad a través del incremento de las ventas.		☀		Ingresar a nuevos segmentos de mercado.
					Aumentar el nivel de ventas en el segmento actual de mercado.

<b>Cliente</b>	Mantener aceptación de precios en el mercado.				Monitorear constantemente los precios de la competencia.
	Proveer un ambiente agradable en el momento del servicio al cliente conociendo su opinión y exigencias.				Aumentar la calidad del servicio mejorando las relaciones con nuestros proveedores, accionistas y clientes.
	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa en el mercado local.				Mostrar a los clientes los beneficios que brinda el laboratorio clínico al adquirir sus servicios. Mejorar la percepción de imagen de la empresa en el mercado local.
<b>Procesos Internos</b>	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.				Mejorar el sistema de inventarios a través del uso inteligencia artificial.
	Mantener tecnología acorde a las exigencias y necesidades del mercado.				Conformar un soporte técnico confiable y rentable.
	Establecer sistemas de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.				Mejorar la calidad del servicio reduciendo desperdicios y mermas.
	Diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.				Conformar alianzas de cooperación para formar un frente de acción diversificado.
	Establecer una estructura por procesos para la empresa.				Conformar manuales de procedimientos para estandarizar las actividades de la empresa. Fortalecer los procedimientos y procesos de la empresa para elevar la productividad, calidad y flexibilidad organizacional.
	Mejorar el sistema de publicidad y promoción de la empresa.				Elaborar programas de comercialización y ventas tomando en cuenta a la competencia.
<b>Formación y Crecimiento</b>	Mejorar el ambiente laboral de la empresa.				Implementar programas de compensación por logros obtenidos. Establecer momentos de convivencia interinstitucional.
	Difundir el plan estratégico.				Implementar sistemas de información y comunicación organizacional. Desarrollar planes de difusión y concientización.
	Capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.				Desarrollar las competencias del personal. Capacitar al personal de acuerdo a las exigencias del mercado.

### 3.9 MAPA ESTRATÉGICO

#### 3.9.1 Mapa Estratégico por Perspectivas

Ilustración 3. 3. Mapa Estratégico por Perspectivas



### 3.9.2 Mapa Corporativo

Ilustración 3. 4. Mapa Corporativo

