



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
EMPRESA ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC
C.A.”**

AUTOR: DIEGO ERNESTO GUTIÉRREZ FIGUEROA

DIRECTOR: ING. CÉSAR SEGOVIA

CODIRECTOR: ECO. YOLANDA FLORES

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

CERTIFICADO

ING. CÉSAR SEGOVIA

ECO. YOLANDA FLORES

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado "Planificación Estratégica de la empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A." realizado por Diego Ernesto Gutiérrez Figueroa ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE, en el Reglamento de Estudiantes.

Debido a que cumple con todos los requerimientos legales se recomienda su publicación.

Sangolquí, 7 de abril de 2015



Ing. César Segovia



Eco. Yolanda Flores

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

DIEGO ERNESTO GUTIÉRREZ FIGUEROA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A.”**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí 7 de Abril de 2015



DIEGO ERNESTO GUTIÉRREZ FIGUEROA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Diego Ernesto Gutiérrez Figueroa

Autorizo, a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A.", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 7 de Abril de 2015



DIEGO ERNESTO GUTIÉRREZ FIGUEROA

DEDICATORIA

El Presente trabajo y el esfuerzo impuesto en la realización del mismo se lo dedico principalmente a DIOS quien me da salud y fuerza para llegar a culminar con otra etapa más de mi vida y quien me acompañara siempre.

Con todo mi amor, a mi esposa, quien con su incondicional apoyo, amor y comprensión, me impulso en la culminación de mi carrera. Gracias Pauly.

A mis hijos Juan Diego y Esteban Andrés, quienes son la bendición más grande que Dios me entregó.

A mis padres quienes con su sabiduría, esfuerzo, apoyo y sacrificio me motivaron a culminar esta meta.

AGRADECIMIENTO

A DIOS porque cada día con su infinito amor me muestra que está a mi lado, me guía, protege y acompaña.

A mi Madre que con su amor, esfuerzo, sacrificio y ejemplo me hizo ser una persona de bien.

A mi esposa e hijos que han sabido comprender y apoyar pacientemente todo este tiempo.

A la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE, que me permitió crecer profesionalmente, mis profesores tutores quienes me han guiado y transmitido su confianza y conocimiento en el desarrollo de esta tesis y me han permitido cumplir una meta más.

A ORIMEC C.A. que me ha permitido desarrollar este documento y plasmar todo lo aprendido en mi carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pagina
CERTIFICADO.....	ii
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA	1
1.2 MARCO JURÍDICO	3
1.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	4
1.2.2 GIRO DEL NEGOCIO	4
1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL	5
1.4 PRODUCTOS QUE OFERTAN EN LA EMPRESA	7
CAPÍTULO II	9
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	9
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS	10
2.1.2 FACTORES POLÍTICOS- LEGALES	32
2.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS	35
2.1.4 FACTORES AMBIENTALES	40
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	49
2.2.1 ANÁLISIS DE NUEVOS COMPETIDORES	50
2.2.2 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	52
2.2.3 ANÁLISIS DE COMPRADORES	53
2.2.4 ANÁLISIS DE SUSTITUTOS	54
2.2.5 RIVALIDAD	55
2.3 ANÁLISIS INTERNO	56
2.3.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	56
2.3.2 ESPINAS DE PESCADO	58
2.3.3 ANÁLISIS DE CAPACIDADES	61
2.4 F.O.D.A.	64
2.4.1 MATRIZ DE ACCIÓN FO	68
2.4.2 MATRIZ DE ACCIÓN DO	70
2.4.3 MATRIZ DE ACCIÓN FA	71
2.4.4 MATRIZ DE ACCIÓN DA	72
2.4.5 MATRIZ BCG DE LA EMPRESA ORIMEC C.A.	79

CAPÍTULO III	85
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	85
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	85
3.1.1 PRODUCTOS	87
3.1.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	87
3.2 MISIÓN	99
3.3 VISIÓN	99
3.4 PRINCIPIOS Y VALORES	100
3.4.1 PRINCIPIOS	100
3.4.2 VALORES	102
3.5 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	103
3.6 MAPA ESTRATÉGICO	106
CAPÍTULO IV	108
4. CONTROL ESTRATÉGICO	108
4.1 BALANCED SCORE CARD	108
4.1.1 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA	109
4.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA	117
4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	122
4.3 APLICACIÓN BSC	126
CAPÍTULO V	161
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	161
5.1 CONCLUSIONES	161
5.2 RECOMENDACIONES	163
6. ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

	Pagina
TABLA 1. PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	14
TABLA 2. INFLACIÓN.....	18
TABLA 3. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS.....	21
TABLA 4. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES.....	22
TABLA 5. TASAS DE INTERÉS PASIVAS.....	23
TABLA 6. BALANZA COMERCIAL MILLONES DE DÓLARES FOB.....	28
TABLA 7. RIESGO PAÍS.....	31
TABLA 8. CALIFICACIÓN DE MATRIZ FO-DO FA-DA.....	68
TABLA 9. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.....	69
TABLA 10. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DO DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.....	70

TABLA 11. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FA DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.....	71
TABLA 12. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DA DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.....	72
TABLA 13. MATRIZ DE ESTRATEGIA BÁSICA CRUCES DE DESARROLLO DE ESTRATEGIA.....	73
TABLA 14. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEPURADAS.....	76
TABLA 15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	78
TABLA 16. VENTAS ORIMEC 2012-2013.....	80
TABLA 17. PRESUPUESTO OPTIMIZAR GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	139
TABLA 18. PRESUPUESTO DISEÑO DE ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	140
TABLA 19. PRESUPUESTO INFORMES DE VENTAS POR CLIENTES NUEVOS.....	141
TABLA 20. PRESUPUESTO CRONOGRAMAS DE ENTREGA.....	142
TABLA 21. PRESUPUESTO DISEÑO DE PLAN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	143
TABLA 22. PRESUPUESTO DISEÑO DE AMPLIACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	144
TABLA 23. PRESUPUESTO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	146
TABLA 24. PRESUPUESTO EVALUAR REPORTES DE COBROS Y VENTAS.....	147
TABLA 25. PRESUPUESTO DISEÑO PLAN DE INVERSIÓN EN MERCADERÍA.....	148
TABLA 26. PRESUPUESTO DISEÑO DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	150
TABLA 27. PRESUPUESTO DISEÑO DE PROYECTOS Y PRESUPUESTOS.....	151
TABLA 28. PRESUPUESTO DISEÑAR PROGRAMA DE PRECIOS Y PROMOCIONES.....	152
TABLA 29. PRESUPUESTO DISEÑO DE PROCESOS.....	153
TABLA 30. PRESUPUESTO CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	155
TABLA 31. PRESUPUESTO DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS.....	156
TABLA 32. PRESUPUESTO DISEÑO DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.....	157
TABLA 33. PRESUPUESTO DISEÑO DE PAGINA WEB.....	158
TABLA 34. INICIATIVA ESTRATÉGICA.....	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pagina
GRÁFICO 1.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL	6
GRÁFICO 2. INFLACIÓN ANUAL DE ENERO.....	19
GRÁFICO 3. TASAS ACTIVAS.....	21
GRÁFICO 4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS.....	24
GRÁFICO 5. CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS.....	46
GRÁFICO 6. 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	50
GRÁFICO 7. CAPTACIÓN DEL MERCADO.....	51
GRÁFICO 8. CADENA DE VALOR.....	56
GRÁFICO 9. CADENA DE VALOR DE EMPRESA ORIMEC C.A.....	57
GRÁFICO 10. ESPINA DE PESCADO DE LA EMPRESA ORIMEC C.A.	60
GRÁFICO 11. ESQUEMA F.O.D.A.....	67
GRÁFICO 12. MATRIZ B.C.G.....	80
GRÁFICO 13. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ORIMEC C.A.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis tiene la intención de ser un apoyo y herramienta para la dirección de la empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR ORIMEC C.A., fortaleciendo la organización mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), generando una ventaja competitiva que será la principal herramienta con la que mantenga su liderazgo y pueda incrementar nuevas líneas de productos y generar rentabilidad a los accionistas. El presente trabajo cuenta con cinco capítulos. En el primer capítulo se hace una descripción de los antecedentes de la empresa, evolución, giro del negocio, ubicación, productos y servicios que ofrece. En el capítulo dos se hace un diagnóstico de la empresa donde se analiza la población económicamente activa, la inflación, tasas de interés, balanza comercial, producto interno bruto, los factores políticos, legales, socio-culturales, de igual forma la competencia, los proveedores, la industria y a través del análisis de la espina de pescado y de la cadena de valor se establece matrices de acción FO-DO, FA-DA determinando la situación actual de la organización. En el capítulo tres se realiza el direccionamiento estratégico donde se define el negocio, se propone misión, visión, principios y valores que permitirán a la compañía seguir un rumbo en la consecución de los objetivos. En el capítulo cuatro se define en base al Balance Score Card las estrategias y los objetivos que se deberán alcanzar controlando, midiendo y monitoreando los resultados de las iniciativas estratégicas, ejecutando los proyectos y cumpliendo los presupuestos ahí definidos. En el capítulo seis se concluye que el plan estratégico es viable y recomienda su ejecución para mantener a la empresa en el nivel y seguir mejorando.

PALABRAS CLAVES:

PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MATRIZ DE ACCIÓN

CADENA DE VALOR

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis project is intended to be a support and tool for the management of the company ORIENTAL MEDICAL OF ECUADOR ORIMEC CA, strengthening the organization by implementing the Balanced Scorecard (Balance Score Card) generating a competitive advantage that will be the main tool to maintain its leadership and could increase new lines products and generate returns to shareholders. This work has five chapters. The first chapter describes the background of the company, evolution, line of business, location, products and services offer . In chapter two a diagnosis of the company where the economically active population is analyzed, inflation, interest rates, trade balance, gross domestic product, political, legal, socio-cultural factors, just as the similarly competition, the suppliers, industry analysis and through the fishtail and value chain action matrices FO-DO, FA-DA is established by determining the current status of the organization. In chapter three the strategic direction is defined where business is done, mission, vision, principles and values that allow the company to pursue a course in achieving the objectives proposed. In chapter four is defined based on the Balanced Scorecard strategies and objectives to be achieved by controlling, measuring and monitoring the results of strategic initiatives, executing projects and hence fulfilling the defined budgets. In chapter six is concluded that the strategic plan is feasible and recommended its implementation to keep the company in the level and keep improving.

KEYWORDS:

PLANIFICATION

ESTRATEGIC

BALANCE SCORE CARD

MATRIX OF ACTION

VALUE CHAIN

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR ORIMEC C.A.

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La empresa ORIMEC C.A. inicia sus actividades comerciales en el país en 1994 como empresa de prestación de servicios y asesoría de desarrollo corporativo y comercialización de diversos productos como consta en la escritura de constitución; al pasar de los años no generó mayores ingresos lo cual incidió que al no poseer definiciones concretas del negocio ni una planificación estratégica a alcanzar, se importaban productos novedosos que luego no se estabilizaban en el mercado; posteriormente se adquirió la distribución de materiales e insumos para radiología de la marca FUJIFILM compitiendo con otras marcas que ya tenían mercado invadido y con otros distribuidores similares. Al ingresar en este mercado de productos para radiología, los directivos constataron que los productos FUJIFILM de muy buena calidad y a un costo en verdad muy competitivo, estaban siendo bien acogidos; posteriormente y gracias al aumento de ventas se consiguió la DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA para el mercado ecuatoriano de la división médica para procesamiento, almacenamiento y distribución de imágenes médicas de la prestigiosa multinacional japonesa, lo que se complementó

con equipos y procesadoras marca AFP Imaging de los Estados Unidos y químicos importados de Colombia marca AJOVECO, lo que permitió mejorar aún más los precios.

Al continuar sin una definición clara del negocio y del tiempo que iban a destinar para su desarrollo, los objetivos y sobre todo, un camino en el cual guiarse, probablemente la empresa se hubiera extinguido. Con el pasar de los años la empresa se ha concentrado en la comercialización de los materiales antes mencionados para rayos x, tomografía, ecografía y todo equipo que genere información en el campo del diagnóstico por imagen, se convierte en una empresa líder en el mercado nacional, al punto de proveer al sector de la salud, soluciones integrales y completas, sean estas digitales o análogas. Al presente habría que solventar la comercialización en forma técnica y analizar el mercado para cumplir con un plan específico que genere ventas y ganancias, a más de ratificar la solvencia financiera de la empresa y la confianza de los proveedores..

El poseer la distribución exclusiva de una marca reconocida y prestigiosa como FUJIFILM exige mantener estándares altos de servicio y capacitación, por tal motivo instan y promueven a que sus representantes tengan personal capacitado en sus propias instalaciones en JAPÓN o los ESTADOS UNIDOS.

Además de los productos antes mencionados cabe destacar que los directivos de la empresa recientemente han logrado la distribución exclusiva de insumos para exámenes de imagenología marca GUERBET de procedencia francesa los cuales se están distribuyendo entre los clientes privados con mayor afinidad comercial con ORIMEC y para el sector público se debe obtener diversos registros, licencias y permisos que el gobierno exige para su comercialización normal.

Actualmente la empresa posee, como ya se mencionó, buena salud financiera, tiene índice de solvencia de 5.58 lo que indica que la empresa es lo suficientemente solvente para cumplir con todos sus compromisos a corto

y largo plazo; el índice de endeudamiento es de 0.18 considerado normal y necesario, el índice de liquidez es de 3.43 que nos indica la capacidad de ORIMEC C.A. para cumplir con sus obligaciones en efectivo o su capacidad de garantizarlas con los activos de la misma.

1.2 MARCO JURÍDICO

La empresa ORIMEC C.A. tiene objetivos claros y como el de ofrecer productos de buena calidad, respaldados por empresas o corporaciones de prestigio y renombre que han hecho investigación profunda en el ámbito del diagnóstico médico por imagen.

Mediante escritura pública celebrada ante el Notario Vigésimo Octavo del Cantón Quito el 10 de mayo de 1994, "ORIMEC, ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR C.A." se establece jurídicamente y entra en vigencia su constitución legal contando con Estatutos y demás cuerpos jurídicos; además entra a formar parte de agremiaciones empresariales como la Cámara de Comercio de Quito.

Al empezar a distribuir materiales para radiología participa de las diferentes ferias, exposiciones y congresos que organizan los agremiados de radiología, ecografía en las diferentes ciudades del país ofreciendo los productos y las nuevas tecnologías y servicios.

Las principales Características de la Constitución de la Empresa ORIMEC C.A. son: Razón social **ORIMEC, ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR C.A.**, Nombre comercial **ORIMEC C.A.**, la conformación jurídica es de Compañía Anónima, la composición del capital es de 100% extranjero, posee locales propios, el representante legal es el Arq. Fernando Guzmán G., la empresa es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal se establece en la ciudad D.M de Quito y posee sucursales en Guayaquil y Cuenca, los accionistas son Demura Ltda., Compañía de origen colombiano y el Sr. Juan Manuel Palacios también de nacionalidad colombiana.

1.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa está ubicada en Quito en el Barrio la Floresta, calles Valladolid N24 – 187 y Madrid, además cuenta con oficinas en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, en total tiene treinta empleados y cuenta con todos los servicios que exige una empresa de su tipo como son: servicios básicos, internet, cableado estructurado, servicio de contactos vía internet o página web, mail, cuenta con todos los permisos de funcionamiento y control necesarios.

1.2.2 GIRO DEL NEGOCIO

Como se indicó en sus inicios la empresa no tenía una especialización en cuanto a su giro de negocio y pues el objeto de su constitución incluye desde importación, exportación, comercialización, representación de productos fotosensibles y tecnología, hasta fabricación, producción de muebles, implementos deportivos, juguetes y ropa entre otras cosas, razón por la cual con el transcurso del tiempo se concentró en la distribución exclusiva de material para radiología, específicamente de la marca FUJIFILM; actualmente y debido a la gran competencia existente con productos de países como China, Corea, Europa del Este, etc. han obligado a aumentar su oferta de productos con sistemas de información radiológica y de almacenamiento, insumos como medios de contraste marca GUERBET y servicios de asesoría, consultoría y mantenimiento para hospitales y centros médicos y de imagen. (En capítulos siguientes se hace un análisis más detallado de los productos que ofrece.)

Cabe señalar que la empresa cuenta con acuerdos comerciales con compañías que distribuyen equipamiento médico como rayos x, tomografía, resonancia, ecografía que ORIMEC C.A. no dispone e incluso ha logrado

llevar adelante varios proyectos de beneficio mutuo, sobre todo en lo que se refiere a contratos con el sector público y privado.

1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL

ORIMEC C.A. cuenta con una estructura jerárquica clásica donde la dirección la maneja la Junta de Accionistas y el Presidente de la empresa, la administración y representación legal está a cargo de la Gerencia General, la parte ejecutiva se encarga de cuatro áreas que son: Financiera, Comercial, Técnica y Administrativa. La siguiente estructura organizacional, con la cual ha trabajado hasta el momento, se presenta en el grafico No. 1.

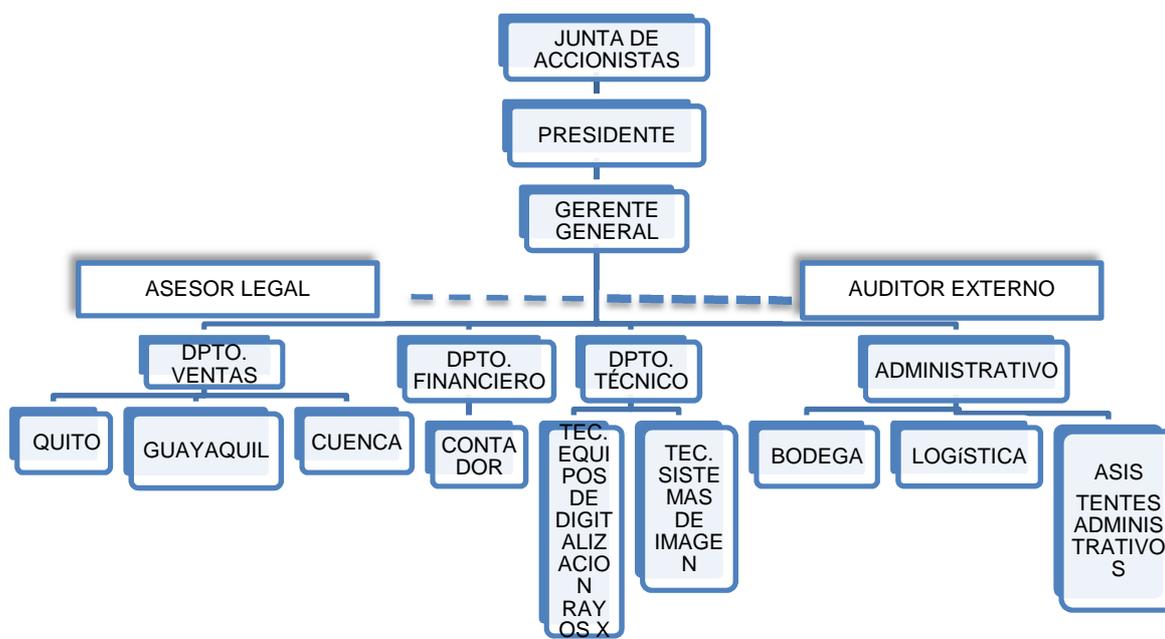


Grafico No. 1 Estructura Organizacional Actual

Además de la estructura la empresa cuenta con asesoría legal, empresas de servicio de soporte tecnológico y proveedores de equipos que complementan su círculo comercial y dan una propuesta tecnológica completa y de buena calidad como equipos para energía ininterrumpida (UPS), computadores de la gama alta como servidores, cableado estructurado y aire acondicionado.

1.4 PRODUCTOS QUE SE OFERTAN EN LA EMPRESA

La empresa ORIMEC C.A. maneja y comercializa insumos, materiales, productos y sistemas del área de imagenología en el sector de la salud.

Actualmente distribuye productos que ofrecen y cumplen con normas de calidad internacional ISO 9000, 9001, 13485, 14001 de marcas de prestigio y reconocidas a nivel mundial como son FUJIFILM, GUERBET y soporte en equipos DELL y HP; los productos que distribuye son:

- CASSETTE PARA RAYOS X NORMAL FUJI, varios tamaños
- CASSETTE PARA MAMOGRAFÍA FUJI, varios tamaños
- PANTALLAS DE FÓSFORO PARA RAYOS X NORMAL FUJI, varios tamaños
- PANTALLA DE FOSFORO PARA MAMOGRAFÍA FUJI, varios tamaños
- PROCESADORAS DE PELÍCULAS PARA RAYOS X MARCA AFP
- DIGITALIZADORES DE IMAGEN (CR) DE RAYOS X FUJI VARIOS MODELOS Y CAPACIDADES
- IMPRESORAS DE PELÍCULAS TÉRMICAS Y LASER FUJI varios modelos y capacidades
- PELÍCULAS PARA IMPRESORAS TERMICAS Y LASER FUJI, varios tamaños.
- PELÍCULAS PARA PROCESADORAS DE RAYOS X FUJI, varios tamaños.
- CONSOLAS DE PROCESAMIENTO DE IMÁGENES DELL o HP
- SOFTWARE para procesamiento y postprocesamiento de imágenes radiológicas FUJI.

- PANELES DE CAPTURA DE RAYOS X DIGITAL (DR) FUJI, con cable o inalámbrico.
- EQUIPOS DE RAYOS X PORTÁTILES (CR) O (DR) FUJIFILM
- MEDIOS DE CONTRASTE PARA EXÁMENES ESPECIALES DE RAYOS X Y TOMOGRAFÍA O RESONANCIA MAGNÉTICA.
- DOTAREM (varias concentraciones)
- XENETIX (varias concentraciones)
- TELEBRIX (varias concentraciones)
- HEXABRIX (varias concentraciones)
- ACCESORIOS Y REPUESTOS para los equipos FUJIFILM.
- ASESORÍA Y SERVICIO TÉCNICO.

Los productos con sus características están en detalle en Anexos.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El Análisis Situacional permite establecer las fortalezas y debilidades de una organización, considerando que estas son internas a la empresa mientras que las oportunidades y amenazas se encuentran en el micro y macro ambiente y no son controlables.

Este tiene por objeto determinar un diagnóstico que proporcionará una guía de evaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se opera, así como las principales deficiencias que limitan las actividades.

El macro entorno es un factor influyente dentro del desarrollo de la empresa en el mercado, ya que las organizaciones se pueden ver afectadas por factores como: político, económico, social y tecnológico (PEST) además de la competencia y el marco legal en el cual se desempeña, cualquiera de estos factores pueden influir de manera favorable o desfavorable para el crecimiento de la empresa. Además este análisis permitirá tener una visión clara de la realidad del país para poder tomar decisiones acertadas de planificación.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

En América Latina, desde hace una década se vienen dando un proceso de cambio en la tendencia política, estos han representado el cambio de modelo de desarrollo adoptado por muchos gobiernos como los de Bolivia, Argentina, Venezuela, Ecuador, Brasil, a los cuales se les ha denominado progresistas.

El modelo que se impulsaba en los Gobiernos Latinoamericanos solamente buscaba la concentración y aumento de la riqueza para muy pocos, control político partidista de los organismos de justicia y de control, que terminaron desmantelando el sistema político –administrativo del Estado, todo esto en alianza con los capitales nacionales y extranjeros que impusieron en los países un modelo capitalista depredador, de los bienes, los recursos y las personas, la entrega de los recursos energéticos, el deterioro del ambiente, la sobre explotación del trabajo, a través de múltiples formas como la flexibilización laboral y la tercerización. (CEPAL, 2013, Pág. 25).

Esta situación a nivel Latinoamericano y sobre todo en el Ecuador llevó a una búsqueda de cambios radicales que hagan un país diferente, tanto internamente como la imagen internacional, la búsqueda de un país más democrático y redistributivo que terminar con la injerencia de los partidos políticos que han gobernado en toda la vida del país, y la búsqueda del saneamiento de las instituciones públicas.

2.1.1 FACTORES ECONOMICOS

El **aspecto económico** es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un crecimiento notable de los ingresos y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde cuales se mide el crecimiento de una sociedad.

Dentro del contexto económico internacional no se puede dejar pasar la estructuración de grandes bloques económicos que buscan el beneficio mutuo, la integración en el campo económico, social y político. Uno de estos ejemplos es la UNION EUROPEA, la cual es una de las integraciones más ambiciosas a nivel mundial, pero que, en la actualidad atraviesa por una de las crisis más grandes desde su conformación, pues las grandes desigualdades que existen entre los países miembros y sobre todo, el efecto que causan las crisis de un determinado país, hace que en todo el bloque tambalee la integración alcanzada.

En Latinoamérica la situación no es tan diferente, ya que también existe una gran desigualdad en desarrollo de los países por lo que no hace posible la integración regional con objetivos comunes. Se han realizado grandes esfuerzos de integración como es el caso de la CAN(Comunidad Andina de Naciones), ALADI(Asociación Latinoamericana de Integración), MERCOSUR (Mercado común del Sur), UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas), ALBA(Alianza Bolivariana para los Pueblos de nuestra América) en donde su principal objetivo es de integración, pero que no se ha logrado todavía alcanzar los objetivos trazados.

De estas la más importante en cuanto a tiempo en funcionamiento es la CAN la más importante en cuanto a proyección hacia el futuro es UNASUR, la cual si se logra concretar y alcanzar todos sus objetivos y metas trazadas será sin duda una potencia Económica a nivel mundial *“La Unión de Naciones Suramericanas tiene como objetivo construir, de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión en lo cultural, social, económico y político entre sus pueblos, otorgando prioridad al diálogo político, las políticas sociales, la educación, la energía, la infraestructura, el financiamiento y el medio ambiente, entre otros, con miras a eliminar la desigualdad socioeconómica, lograr la inclusión social y la participación ciudadana, fortalecer la democracia y reducir las asimetrías en el marco del fortalecimiento de la soberanía e independencia de los Estados”* (Tratado Constitutivo, 2008, 23 de mayo).

A partir del 2008 con la aprobación de la NUEVA CONSTITUCIÓN, el Ecuador adopta un nuevo modelo de desarrollo denominado “Del Buen Vivir”, el cual radica en un sistema económico social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, 2008).

El Plan nacional del buen vivir como lo define el gobierno actual establece que a partir del Plan Nacional de Desarrollo presentado en los años 2006, 2007 y 2008 ya definió los lineamientos para el mismo, como fueron crear una nueva constitución y la implementación de políticas públicas, normas y reglamentos que consoliden la transformación del estado, así como la revolución económica con la orientación de los recursos del estado para educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica (PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, 2009). Dentro del plan se establecen doce estrategias de cambio entre las cuales se pueden mencionar: la democratización de los medios de producción, redistribución de la riqueza, transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, cambio de la matriz energética, entre las más importantes. Con base en estas y otras estrategias, el plan se fundamenta en doce grandes objetivos Nacionales para el buen vivir, solo mencionaré los que a mi parecer son de mayor importancia:

- Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo - en términos globales y por ramas de actividad - se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014, Pág. 25).

El comportamiento del PIB en los últimos años ha sido bastante irregular, esto se puede atribuir a varios sucesos y variables, como por

ejemplo la inestabilidad jurídica existente, ya que en este periodo se ha visto cambios profundos en la Constitución Política y la definición del nuevo marco jurídico que esto conlleva. Si bien es cierto que el PIB depende de la producción de bienes y servicios, se puede ver claramente afectado, por las variables que se puedan presentar y que afectan a todos sus elementos. Según el Banco Central del Ecuador, en el 2008.

La economía ecuatoriana en términos reales creció 7.24%. A pesar de que el crecimiento del sector petrolero fuera negativo mientras que el PIB no petrolero creció 6.3%. El mayor desempeño estuvo dado por el sector de construcción y obras públicas. Se construyó una Central Hidroeléctrica (San Francisco) lo que permitió reducir las importaciones de energía desde Colombia en un 45%. En lo que respecta a la formación bruta de capital tenemos que esta creció 7.1%.

El Ecuador en el año 2009, su PIB creció un 0.59%, el cual a pesar de ser muy bajo, comparado con los demás países de la región e incluso del mundo es aceptable. Las cifras representan el deterioro paulatino que ha sufrido la economía ecuatoriana por efectos de la caída del precio del barril de crudo, principal exportable del país y la crisis financiera mundial.

Según revisión del Banco Central del Ecuador, el crecimiento de la economía para el año 2010 fue del 3.53%, el cual estaría basado en la gestión gubernamental, la agricultura, caza, ganadería y pesca y un mayor dinamismo del sector de comercialización de equipos médicos y telecomunicaciones.

Para el año 2011 la economía ecuatoriana presenta un repunte, impulsada por la inversión pública y además de los precios de las materias primas y el precio del petróleo en el mercado internacional llegando a 7.87% según las publicaciones del Banco Central. Dentro de esto también vale la pena mencionar que el Gobierno nacional impulsó una política para incentivar la construcción, incluyendo al sector privado como estratégica, la cual ha dado resultados.

En el año 2012 nuevamente la economía ecuatoriana frena su ritmo de crecimiento llegando a 5.22%, esto se debe al impacto que ocasiona la dependencia del sector externo, tanto en precios de materias primas como del precio del petróleo. Para el año 2013 se nota una baja de la economía se debe al menor gasto público que se ha venido dando comparado con los años anteriores. Ver tabla No.1

TABLA No. 1

Producto Interno Bruto

PRODUCTO INTERNO BRUTO NOMINAL 2006-2013		
AÑOS	PIB	TASA
2006	49,914,615	
2007	51,007,777	2.19
2008	54,250,408	6.36
2009	54,557,732	0.57
2010	56,481,055	3.53
2011	60,925,064	7.87
2012	64,105,563	5.22
2013	67,081,069	4.64
*2014		4.34

*Proyección para el año 2014

FUENTE: ESTADÍSTICA BANCO CENTRAL

Como se puede observar en la tabla N0.1, el PIB ha crecido a pesar de las complicaciones de la economía internacional, se ha mantenido en un promedio de 4,33 lo cual nos indica una gran oportunidad para una planificación a largo plazo en las empresas; pero este crecimiento está impulsado por el alto grado de intervención del Estado en la economía y esto puede presentar una amenaza ya que se puede volver insostenible mantener este ritmo de gasto en el tiempo. Para ORIMEC C.A. ha sido de gran beneficio que el gobierno realizara mayor inversión, pues permitió que aumentara sus ingresos y ganancias sobre todo de los años 2010 al 2012.

Connotación.

Oportunidad

O2: Esto representará una oportunidad para la empresa, ya que puede haber un crecimiento en el mercado de equipos médicos en el país.

TASA DE INFLACIÓN

Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos. (www.economia.ucuenca.edu.ec, 2013)

Clases de Inflación.

Recalentamiento de la economía.- Se dice que existe un recalentamiento en la economía cuando se produce un aumento leve de los precios. **Inflación rampante.**- Supone la existencia de tasas de inflación entre el 4% y el 6%. **Inflación Acelerada.**- Es una inflación que alcanza casi el 10 % anual. **Hiperinflación.**- Supone la pérdida del control de los precios por parte de las autoridades económicas del país. En algunos casos se han llegado a detectar incrementos de precios de hasta tres dígitos (más de 1.000 por 100anual) Se produce cuando otra moneda (normalmente el dolar) o una serie de bienes (cigarrillos, bebidas ...) acaban por sustituir al dinero oficial como patrón de intercambio.(KOTHLER, 2006, Pág. 46)

Motivos de la Inflación

La inflación se puede producir por: **Inflación de demanda**, aquella que se produce por un exceso en la demanda que, por rigidez de la oferta, no tiene otra respuesta que la elevación de los precios. **Inflación de costos**, es la inflación que se debe al incremento de los costos de los inputs y los diferentes factores de producción, es decir, la motivada por el incremento del costo de la mano de obra, los tipos de interés, los precios del suelo, de la energía, de las materias primas, etc.

La inflación es un índice global que recoge las variaciones de los precios de los productos que ingresan a una canasta básica, es decir no entran sólo los productos agrícolas, y por tanto su evolución no depende solo si los precios internacionales de las materias primas se incrementan, sino que dependen principalmente de la escasez relativa de los bienes que conforman dicha canasta básica. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2013, Pág. 15)

De acuerdo a datos de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en su informe económico del 2006, se observa que el incremento de la Inflación en este año “se explica por el hecho de que durante el año, ocurrieron fenómenos exógenos y estacionales que aumentaron la Inflación particularmente durante el primer trimestre y el tercer trimestre del año”. Entre las razones específicas el informe señala que el incremento de las remuneraciones unificadas que fue del 6,7 por ciento provocó un aumento de la demanda agregada; de igual manera la devolución de los fondos de reserva y el aumento de los precios de varios productos alimenticios, debido a que el país debió enfrentar dificultades climáticas tanto en la sierra como en la costa. En el tercer trimestre hubo variación de los precios debido al aumento de la adquisición de productos como la harina y sus productos derivados; también incidió el aumento de precios del rubro educación, debido al fenómeno estacional de entrada a clases en la región sierra. Según el INEC la inflación fue 2,87%(Informe INEC, 2013).

El 2010 fue un año estable y que el nivel de inflación ecuatoriano está entre los más bajos de la región, por debajo de Argentina y Uruguay además de otros países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Llegó al 3,33% es el resultado de un sistema de dolarización consolidado, el cual permite una mayor estabilidad en la economía, el alza de los salarios impacta en el índice de inflación y esos factores internos de costos son los que deben asumir las empresas, eso repercute directamente en el precio al consumidor.

En el 2011 la inflación llegó al 5,41%, los mayores precios de las materias primas en el mercado mundial impactaron en los precios, ocasionando un encarecimiento en productos importados como la harina, trigo, derivados del petróleo, insumos agrícolas, productos industriales y también bienes de consumo. La inyección de dinero en el mercado interno, a través del mayor gasto público, también colaboró para que la demanda de bienes y servicios se mantenga elevada y presione sobre los precios.

A Diciembre del 2012, culminó con una inflación acumulada del 4.16% (ver cuadro 2) una cifra menor a la registrada en el año 2011 que alcanzó el 5.41% lo que demuestra que en este año el país dejó de experimentar un crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios de la canasta básica familiar, esto se debe en gran parte a la estabilización del precio del petróleo a nivel internacional y a ciertas políticas del gobierno nacional.

Esta da un claro panorama a nivel nacional, para emprender negocios, con una inflación que tiende a estabilizarse, se puede planificar a futuro, ver tabla No. 2.

TABLA No. 2**INFLACIÓN**

INFLACIÓN 2006-2014	
AÑO	INFLACIÓN
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	3,71
2014	3,67

FUENTE: ESTADÍSTICAS DEL BANCO CENTRAL

Por su parte, la inflación anual en enero de 2014 fue de 2,92%, en el mes anterior fue de 2,70% y la de enero de 2013 se ubicó en 4,10%. La inflación acumulada en enero de 2014 se ubicó en 0,72%; en enero de 2013 se ubicó en 0,50%. A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los últimos años.

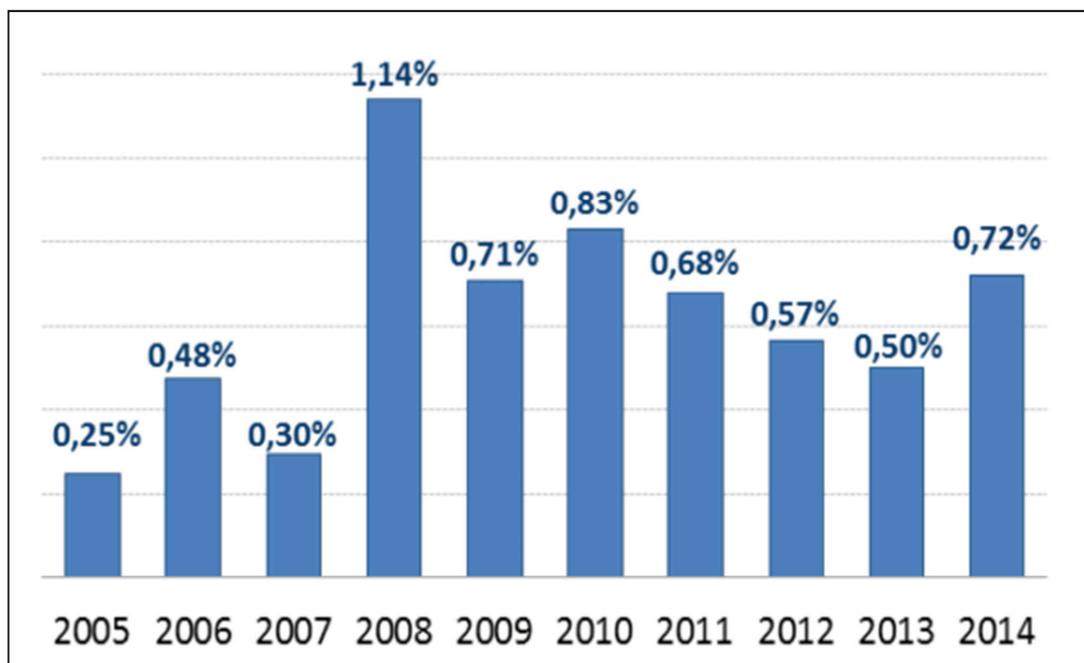


GRÁFICO No.2 INFLACIÓN ANUAL DE ENERO

Fuente: Banco Central del Ecuador – B.C.E, “Anuario”, Quito, 2014

La inflación para el año 2014 puede tener una variación dependiendo de muchos factores como cambios climáticos, modificación en salarios entre otros dando así un incremento o disminución de costos en materia prima. Esta variable es una de las más importantes dentro de la empresa ORIMEC C.A ya que si la inflación aumentara, el precio de la comercialización de equipos médicos aumentaría.

Connotación

Oportunidades:

Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.

Amenazas:

A1: El incremento de la inflación, incrementa los costos de comercialización de equipos médicos. La incertidumbre del mercado dificulta

la ejecución de planes a largo plazo, esta incertidumbre para ORIMEC C.A. se presentaría cuando aumente el costo de transporte principalmente, costo de envíos especialmente de Courier pues a más de la distancia, importa el volumen de carga y esto no asegura la puntualidad en la entrega, costo de material de empaque, entre otros.

Tasas de Interés Activas y Pasivas.

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. (FARÍA, 2007, Pág. 53)

Dentro de los mercados financieros no siempre se van a poder encontrar dos personas cuyos intereses coincidan; esto es, alguien que tenga disponible para prestar exactamente el monto que otra persona requiere. Para facilitar estas transacciones, existen los intermediarios financieros (los bancos, por ejemplo), quienes captan dinero de quienes tienen excedentes y lo colocan entre quienes requieren hacer uso de este recurso. Tiene un valor según el Banco Central del 12% anual.

El precio por el cual se captan recursos se llama tasa pasiva y el precio en el cual se colocan, tasa activa tiene un valor que va entre el 3% al 5% dependiendo de la inversión. La diferencia entre las dos tasas corresponde al costo del servicio de intermediación.

Las tasas referenciales, activas y pasivas, son calculadas semanalmente por el Banco Central del Ecuador, basadas en los promedios ponderados de las tasas en las cuales se han captado y colocado recursos, cada semana, en los bancos privados de nuestro país.

Así, la tasa activa referencial es el promedio ponderado de la tasa cobrada al sector corporativo en préstamos con plazo entre 84 y 91 días. La tasa pasiva referencial es el promedio ponderado de la tasa (nominal) de las captaciones en los bancos privados, con plazos de entre 84 y 91 días.

En la Tabla No. 3 se muestra la evolución de las tasas activas en un año y su representación en el grafico No. 3.

TABLA No. 3

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS

FECHA	VALOR
Julio-31-2014	8.17%
Junio-30-2014	8.17%
Mayo-31-2014	8.17%
Abril-30-2014	8.17%
Marzo-31-2014	8.17%
Febrero-29-2014	8.17%
Enero-31-2014	8.17%
Diciembre-31-2013	8.17%
Noviembre-30-2013	8.17%
Octubre-31-2013	8.17%
Septiembre-30-2013	8.27%
Agosto-31-2013	8.27%
Julio-31-2013	8.37%
Junio-30-2013	8.37%
Mayo-31-2013	8.34%

Fuente: Banco Central del Ecuador – B.C.E, “Anuario”, Quito, 2014

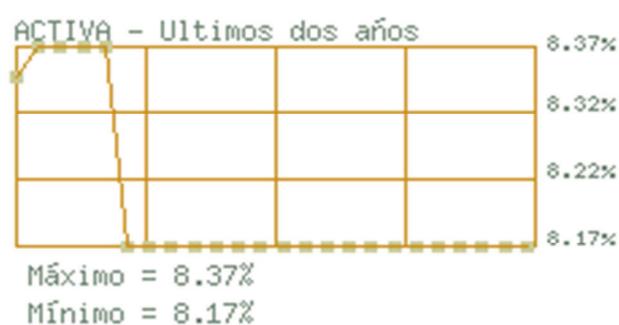


GRÁFICO No. 3 TASAS ACTIVAS

Fuente: Banco Central del Ecuador – B.C.E, “Anuario”, Quito, 2014

Se puede observar que la tasa activa se ha mantenido ya durante dos años y actualmente se encuentra a la baja por lo tanto muchas entidades

financieras tienen la oportunidad de ingresar al mercado otorgando préstamos que pueden ser de consumo, hipotecarios, entre otros.

TABLA No. 4
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES

SECTOR	Tasa activa Referencial	Tasa Activa Máximas
	% anual	% anual
Productivo Corporativo	8.17	9.33
Productivo Empresarial	9.53	10.21
Productivo PYMES	11.2	11.83
Consumo	15.91	16.3
Vivienda	10.64	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	25.2	27.5
Microcrédito Minorista	28.82	30.5

Fuente: Banco Central del Ecuador – B.C.E, “Anuario”, Quito, 2014

ORIMEC C.A. se encuentra dentro del segmento PRODUCTO PYMES.

Connotación

Oportunidades:

O3. El acceso al financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.

Tasas de Interés Pasivas

La tasa pasiva o de captación: Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. La Tasa

Pasiva Referencial se ubica en 4.53 por ciento. Estas tasas varían de acuerdo al producto, Ver Tabla No. 5.

Para cuentas de ahorro la tasa es de 1.41 por ciento. En el caso de depósitos a plazo estas son más altas en la medida que el tiempo de la colocación se incrementa. Pueden ir desde 3.89 por ciento para un depósito de 30 a 60 días hasta 5.35 por ciento para depósitos mayores a 360 días. En algunas operadoras las tasas pasivas comenzaron a pagar hasta el 7 por ciento a plazo fijo de 365 días y de un banda del 5 al 6 por ciento a 180 días.

TABLA No. 5
TASAS DE INTERÉS PASIVAS

FECHA	VALOR
Julio-31-2014	4.53%
Junio-30-2014	4.53%
Mayo-31-2014	4.53%
Abril-30-2014	4.53%
Marzo-31-2014	4.53%
Febrero-28-2014	4.53%
Enero-31-2014	4.53%
Diciembre-31-2013	4.53%
Noviembre-30-2013	4.53%
Octubre-31-2013	4.53%
Septiembre-30-2013	4.53%
Agosto-31-2013	4.53%

Fuente: Banco Central del Ecuador – B.C.E, “Anuario”, Quito, 2014



GRÁFICO No. 4 TASAS DE INTERÉS PASIVAS

Fuente: Banco Central del Ecuador – B.C.E, “Anuario”, Quito, 2014

Se puede notar que la tasa de interés pasiva se ha mantenido en los últimos años al 4.53% pero es importante destacar que la misma difiere al momento de realizar títulos valor ya que la tasa pasiva otorgada por un banco depende del monto y plazo que el cliente desee, es decir que puede ser mayor.

Connotación

Oportunidad:

O4: Se puede aprovechar que los bancos ofrecen créditos para capital de trabajo

O10: De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva.

IMPUESTOS, ARANCELES O TASAS

El impuesto es una clase de tributo regido por el estado e instituido legalmente. Los impuestos son cargas obligatorias que las personas y empresas tienen que pagar para financiar al estado, sin los impuestos el estado no podría funcionar, ya que no dispondría de fondos para financiar la construcción de infraestructura como carreteras, puertos, aeropuertos,

hospitales, prestar los servicios públicos de sanidad, educación, defensa, sistemas de protección social (desempleo, prestaciones por invalidez o accidentes laborales) (EMERY,2007)

Los impuestos son de varios tipos, proporcional cuando todos las personas o instituciones deben cancelar el mismo porcentaje independientemente de sus ingresos o su riqueza; impuestos progresivos y este sucede cuando se debe pagar más a mayor ganancia o ingreso y se supone que es en beneficio de las personas de menores ingresos; el impuesto regresivo por su parte es el que a mayor ingreso o ganancias menor es el porcentaje que se debe pagar.

Los impuestos que el gobierno ha cargado actualmente a los equipos de uso médico no han sido incrementados desde el año 2009 permitiendo el crecimiento de la industria y aumentando el campo de acción de la misma debido a la cantidad de dinero invertido por el estado en este sentido.

Connotación

O5: La inversión en este sentido ha sido el motor que ha permitido que la empresa crezca y pueda aumentar sus ventas sin preocuparse por una tasa que varíe y afecte a los equipos e insumos que distribuye.

A2: La política fiscal del gobierno está cambiando constantemente, si decidiera poner aranceles a los equipos médicos estos si se verían afectados.

BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. Hay dos tipos: la negativa, que es cuando el valor de las exportaciones es inferior al de las importaciones, situación que típicamente se presenta en los países

en vía de desarrollo y la positiva, que es cuando el valor de las exportaciones es superior que el de las importaciones. Escenario típico de los países industrializados entre otros. (KOONTZ, 1990.)

La Balanza Comercial Petrolera durante el año 2010, presentó un saldo favorable de USD 4.626.329 millones, lo que significó una reducción del -45.23% frente al resultado comercial obtenido en el año 2009 que fue de USD 8.446.560,00 millones, variación que responde a la caída en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un -35.44%, ver Tabla No. 6.

Por su parte la Balanza Comercial No Petrolera, disminuyó su déficit en el período enero-diciembre 2010 en un 34.22%, al pasar de USD -7.565.723 a USD -4.860.176 millones, explicado principalmente por la caída en el valor FOB de las importaciones de Bienes de Consumo (-20.29%) y Materias Primas (-19.83%).

El saldo total de la Balanza Comercial al término del año 2010, registró un déficit de USD-1.978.726 millones; el mismo que comparado con el resultado comercial externo del año 2010 que fue de USD-233.847 millones, significó un aumento muy grande comparado con el año 2010. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014, Pág. 25).

La Balanza Comercial Petrolera, contabilizó un saldo favorable de USD 5.630.405 millones entre enero y diciembre de 2011, es decir, 21.70% más que el superávit comercial obtenido en el año 2009 que fue de 4.626.329 millones, como resultado del aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 35.83%.

Es importante señalar que en el período analizado, las importaciones de los Combustibles y Lubricantes crecieron en valor FOB en 47.10%. De otra parte, la Balanza Comercial No Petrolera correspondiente al período enero- diciembre de 2011, incrementó su déficit comercial en un 56.56% respecto al saldo registrado en el año 2010, al pasar de USD-4.860.176 a USD -7.609.131 millones; aumento generado por un crecimiento en el valor

FOB de las importaciones no petroleras, donde sobresalen los Bienes de Consumo; seguidos por los Bienes de Capital y, las Materias Primas.

La Balanza Comercial Petrolera, en el año 2012 presentó un saldo favorable de USD 7.858.329 millones, es decir, 39.57% más que el superávit comercial obtenido en el año 2011, que fue de USD 5.630.405 millones, debido a aumento en 35% de los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados.

Cabe mencionar que durante el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes disminuyeron en volumen en 7% y en valor FOB crecieron en 25.8%, generado por un aumento en los precios de 35.3%. Por su parte, el saldo de la Balanza Comercial No Petrolera correspondiente al año 2012, dio como resultado un aumento en el déficit comercial de 12.31% respecto al registrado en el año 2011, al pasar de USD -7.609.131,00 millones a USD -8.545.523 millones; este comportamiento se debe al crecimiento en el valor FOB de las importaciones, donde sobresalen las Materias Primas (22.3%); los Bienes De Consumo (15.2%); y, los Bienes De Capital (14%). (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2013, Pág. 15).

Por otra parte, pese a que la balanza comercial no petrolera históricamente ha sido deficitaria, en el año 2013 la tendencia a profundizar este saldo negativo se revirtió. El déficit no petrolero se ubicó en USD -8.493.595 millones, registrando una reducción anual de 0,6%; contrario a los años 2011 y 2012, en los que se presentó un incremento del déficit del 57% y 12%, respectivamente. Este comportamiento se debe a que el crecimiento de las exportaciones no petroleras fue mayor a la expansión de las importaciones de productos no petroleros.

En efecto, en 2013 se observa que las ventas externas de productos no petroleros registran un crecimiento anual de 8%, comportamiento atribuido en mayor medida al desempeño de los productos no tradicionales. Esto, ya que el desempeño de productos tradicionales como el banano, café y cacao, presentaron comportamientos deficientes debido a factores

climáticos y a una disminución en los precios internacionales (en particular del café y cacao), en tanto que los productos no tradicionales, como los mineros, enlatados de pescado y vehículos, presentaron una evolución favorable, a pesar de la crisis mundial.

TABLA No.

6 BALANZA COMERCIAL MILES DE DÓLARES FOB

BALANZA COMERCIAL (miles de dólares FOB)2003-2013			
AÑOS	PETROLERA	NO PETROLERA	TOTAL
2003	3.167.599,14	-1.985.206,21	1.182.392,94
2004	3.579.208,07	-2.321.878,60	1.257.329,47
2005	4.044.302,90	-2.715.647,49	1.328.655,41
2006	4.569.833,79	-3.176.195,90	1.393.637,90
2007	5.163.654,00	-3.714.849,00	1.448.805,00
2008	5.750.242,00	-4.336.037,00	1.414.205,00
2009	8.446.560,00	-7.565.723,00	880.837,00
2010	4.626.329,00	-4.860.176,00	-233.847,00
2011	5.630.405,00	-7.609.131,00	-1.978.726,00
2012	7.858.329,00	-8.545.523,00	-687.194,00
2013	8.350.790,00	-8.493.595,00	-142.805,00

FUENTE: ESTADÍSTICAS DEL BANCO CENTRAL

En el ámbito del comercio internacional, Ecuador sigue siendo exportador de materias primas e importador de productos elaborados, este es un problema estructural que aún no se ha podido cambiar pese a los esfuerzos de los gobiernos de turno. No se han firmado tratados de Libre Comercio, lo cual representa un gran peligro para la economía nacional, ya que Colombia y Perú ya han firmado tratados de libre comercio con EE.UU y Europa. Cabe resaltar que a pesar del peligro que representa no firmar estos tratados de libre comercio, también representa un peligro firmarlos, ya que la matriz productiva del Ecuador no se encuentra desarrollada para poder competir con estos países que tienen un mayor desarrollo.

En la actualidad el Ecuador busca firmar convenios comerciales con LA UNIÓN EUROPEA Y MERCOSUR en donde se busca un beneficio mutuo y sobre todo, firmar convenios que permitan transferir tecnología e impulsar el desarrollo económico del país. De llegar a concretarse estos acuerdos comerciales, será una gran oportunidad para el desarrollo de la comercialización de equipos médicos en el Ecuador,

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

El Banco Central del Ecuador (BCE) presentó el análisis trimestral de la Encuesta de Mercado Laboral con información de los indicadores urbanos de mayor relevancia a septiembre de 2013. Según este informe, la participación de la población económicamente activa (PEA), a septiembre de 2013, registró una disminución de 1,1 puntos porcentuales respecto de septiembre de 2012, alcanzando el 83,2%, es decir que el 16,8% restante, de un total del 100%, representó a los menores de 10 años. En este contexto, la población en edad de trabajar (PET) estuvo representada por la PEA en un 55,2% y por la población económicamente inactiva (PEI) en un 44,8%. Además, se señala que en el noveno mes del presente año la mayor parte de la PEI (44,8%) de la población en edad de trabajar estuvo conformada por estudiantes y amas de casa, quienes representaron el 80,5%. En tanto que en marzo del 2014, la PEA urbana estuvo representada en mayor porcentaje por los ocupados plenos con el 50,4%, tasa que disminuyó en 0,7 puntos.

Con la situación del petróleo y los ajustes del gobierno posiblemente estos porcentajes varíen en este y el otro año de forma que los datos de la PEA se vean alterados y por ende la población ocupada, esto afecta a cualquier planificación que pueda haberse mantenido con los estándares del gasto público realizado por el gobierno y el cual beneficiaba rentablemente a ORIMEC C.A.

Connotación

Amenazas

A3: Aunque la PEA no influye directamente a la empresa pues si no hay inversión estatal o esta disminuye la oferta de proveedores calificados puede verse afectada y en un ambiente incierto y de desconfianza ninguna empresa va a invertir en contratar personal fijo a largo plazo, se convertiría en amenaza.

DÉFICIT FISCAL, el Ecuador registró en el 2013 el déficit fiscal del Gobierno central más alto en la última década: \$ 5.461,25 millones, que representa el 5,28% del Producto Interno Bruto (PIB), según el Boletín Mensual del Banco Central (BCE). La caída se dio en los últimos cuatro meses del año pasado. Hasta agosto del 2013 el déficit fiscal apenas superaba \$ 1.000 millones, pero luego se aceleró el gasto. Esa inyección de recursos, sobre todo en el tema inversión, contribuyó al crecimiento económico, que este año llegó al 4,5%, según las cifras del BCE.(Banco Central del Ecuador, 2014)

RIESGO PAÍS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. Ver tabla No.7.

TABLA No. 7

RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
ENE-DIC 2003	1154.25
ENE-DIC 2004	786.25
ENE-DIC 2005	571.33
ENE-DIC 2006	706.50
ENE-DIC 2007	660.66
ENE-DIC 2008	1459.00
ENE-DIC 2009	2224.50
ENE-DIC 2010	937.00
ENE-DIC 2011	819.75
ENE-DIC 2012	831.33
ENE-DIC 2013	628.83
ENE-DIC 2014	592.00

Fuente: Banco Central del Ecuador – B.C.E, “Anuario”, Quito, 2014.

Connotación

Oportunidades:

O: Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.

Amenazas:

A1. El incremento de la inflación, incrementa los costos de producción y viceversa.

A2. La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.

2.1.2 FACTORES POLÍTICOS- LEGALES

Poder Ejecutivo: Función Ejecutiva en el Ecuador

La Función Ejecutiva en el Ecuador está organizada de acuerdo a la Constitución de la República, en el capítulo tercero del Título IV “Participación y organización del poder”, entre los artículos 141 y 166.

Desde el primer artículo de este capítulo se establece que el Presidente de la República es a la vez feje de Estado como jefe de Gobierno. Algo común en sistemas presidencialistas, a diferencia de sistemas parlamentarios. La función está integrada por, Presidente de la República, Vicepresidente de la República, Ministerios de Estado, otros organismos e instituciones.

Connotación:

Oportunidad:

O: La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República y a su Vicepresidente, si es que se produce la ausencia, destitución o renuncia del titular, los cuales son elegidos (en binomio conjunto) para un mandato de cuatro años. El Presidente de la República designa a los ministros de Estado y a los gobernadores de cada provincia. Se convierte en oportunidad puesto que el actual gobierno se mantiene por un periodo más lo que genera estabilidad para la empresa ORIMEC C.A

Poder Legislativo:

Se entiende como proceso legislativo a la serie de etapas o pasos formales que deben seguirse a fin de elaborar o modificar una ley. Este proceso mediante el cual se hacen las leyes puede diferir en los distintos países, sobre todo respecto a sus métodos pero la finalidad es la misma, es decir el cumplir con los requisitos legales y constitucionales para que un cuerpo normativo obtenga el carácter de ley.

En este sentido, me parece importante considerar al Proceso Legislativo como la “técnica de elaboración de la ley guiada por el Principio de Razonabilidad que obliga que los actos de los poderes públicos deben seguir el debido proceso bajo pena de ser declarados inconstitucionales.” (CABANELLAS de Torres, 2008, Pág. 75).

Partiendo de aquello, se puede definir a la iniciativa legislativa como la potestad que la Constitución de la República del Ecuador otorga a determinados órganos estatales y a la ciudadanía para que, en ejercicio de sus atribuciones y, siempre que se cumplan con los requisitos específicos que la misma Constitución y la Ley mandan, puedan presentar ante la Asamblea Nacional como órgano legislativo, proyectos de ley y que estos sean conocidos, revisados y tratados.

Esta iniciativa o facultad de acceder al órgano legislativo para presentar una propuesta de ley está normada en la Constitución de la República y la Ley Orgánica de la Función Legislativa en los artículos 134 y 54 respectivamente, y de forma general, quienes poseen iniciativa legislativa son las y los asambleístas que integran la Asamblea Nacional; La Presidenta o Presidente de la República; Las otras funciones del Estado en los ámbitos de su competencia; entre otros.

La función parlamentaria o como se la conoce actualmente, La Asamblea Nacional, se encarga entre otras de crear, modificar los diferentes marcos legales en los ámbitos sean laboral, económico, de comercio, fiscal, tributario. De ahí que los cambios que el gobierno ha impuesto en materia tributaria, por ejemplo, no ha incidido de manera directa en la empresa pues no ha gravado con impuestos a todo lo que es sector de la salud, esto incluye a los equipos y suministros que ORIMEC C.A. distribuye; por otra parte los cambios producidos en el Código Laboral, Código de Comercio, Medio Ambiente, y política fiscal tampoco han transformado de manera sustancial que puedan afectar su normal gestión. Cabe mencionar que si la empresa sigue el crecimiento sostenido que ha llevado estos últimos años pronto deberá contratar personal con capacidades especiales.

Connotación:

Oportunidad:

O8: La función legislativa no ha modificado de manera directa a los productos para el sector de la salud, lo cual representa para la empresa ORIMEC C.A una oportunidad de crecimiento organizado en base a los proyectos que el mismo gobierno emprenda y los que la empresa pueda realizar en el sector privado.

Poder Judicial:

El objetivo de la Función Judicial, es administrar Justicia, a través de los mandatarios establecidos en la Ley Orgánica de la Función Judicial y la Constitución de la República, esto es: Corte Suprema, Cortes Superiores, Cortes Distritales, Juzgados, funcionarios y demás Tribunales de Justicia, escogidos del Cuerpo de Abogados: lógicamente con la participación obligada de los profesionales de la Abogacía.

Administrar Justicia, es la potestad pública de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, en una materia determinada, por lo tanto, los órganos de la Función Judicial no están revestidos de autoridad para ejercer otra actividad, que no sea la de dar a cada uno lo suyo, dentro del mandato de la Constitución y la Ley.

Una vez liquidado el poder político encarnado en una sola persona, Montesquieu, propuso la trilogía de poderes para gobernar el Estado, hoy llamadas Funciones, entre estas, la administración de justicia, encargadas del poder específico de autoridad, dentro de los límites establecidos en la Constitución y la Ley.

Entonces, la Función Judicial, no es la primera, la intermedia o la tercera Función del Estado, sino una parte del poder soberano del Pueblo, que se encarga de Administrar Justicia, para lograr el equilibrio en la

convivencia social, precautelando el bien común y la paz colectiva, pero con independencia absoluta de las otras dos Funciones.

La función Judicial durante este gobierno se ha mantenido a diferencia de otros gobiernos muy cuestionados, más acreditada aun cuando si se han presentado casos muy particulares que han llamado la atención del país en general; por su parte ORIMEC C.A. se previene todo el tiempo y está pendiente de cumplir con todas las disposiciones, normas y leyes de la nación en lo que a requisitos legales se refiere para el cumplimiento de contratos, importaciones, impuestos y todo lo referente a relaciones comerciales con el sector público como Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Aduanas, por lo que en todo momento consulta con la oficina de asesoría legal y tributaria.

Connotación:

Oportunidad:

O: La potestad de administrar la justicia se ejerce por los órganos de la función judicial y por los demás órganos y funciones establecidos en la constitución a la Corte Nacional de Justicia y el Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales. Esto generará protección de parte del Estado ecuatoriano en relación a leyes y estatutos emitidos a favor de la salud y producción y comercialización de equipos médicos.

2.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

En esta evolución, el software adquiere un rol importante en la sociedad ya que, busca garantizar que los procesos sean transparentes y eficaces en sus diferentes fases de producción. En sus inicios, los países de América Latina, a diferencia de Norteamérica, Europa o Asia, no marcaron políticas públicas sólidas con respecto al desarrollo del sector del software.

Según un estudio del Fondo Mundial de 2014, la industria del software en Latinoamérica tenía una participación del 2.9% del gasto total en TI, con

relación a datos mundiales; sólo Brasil y México son los de mayor participación en ese sentido. Sin embargo, la actualidad regional está marcada por numerosos convenios y alianzas para el desarrollo de las nuevas tecnologías en el continente.

La industria del Software es transversa a todos los sectores productivos y genera competitividad, ganancias, además, de atraer inversiones para las empresas que optan por la modernización de sus procesos.

Es por ello, que tanto el Estado como las empresas privadas deben abogar por políticas públicas y marcos regulatorios (compras públicas, comercio electrónico, fomento y desarrollo de software) que orienten a favorecer el crecimiento del sector. Además, políticas que posibiliten una significativa disminución de costos de telecomunicaciones (internet, telefonía), de adquisición de insumos (computadores y partes); así como, generar partidas arancelarias para bienes intangibles e incentivos fiscales y de seguridad social.

En el país existen empresas de software muy competitivas a nivel nacional e internacional. Empresas como Cobiscorp, Gestor, Spyral, Grupo Más, Palosanto son ejemplos de emprendimiento y éxito que han consolidado negocios con compañías importantes extranjeras como HSBC, Banco Azteca, Coca Cola, lo que demuestra la gran fortaleza de la industria nacional.

La automatización de procesos y tecnologización de las industrias hace que se vuelvan más competitivas en su campo y efectivicen su crecimiento; por eso, el negocio del software llama la atención de muchos ingenieros y profesionales que contribuyen al crecimiento de la industria nacional formando pequeñas empresas.

De acuerdo a las estadísticas de la AESOFT, el sector registró un crecimiento con niveles sostenidos de más del 30% anual desde 1995. Pese

a no existir datos oficiales ni gremiales actuales, se reconoce el notable crecimiento y desarrollo del sector.

Con el apareamiento del software libre y la vigencia del decreto 1014, la industria del software se vio afectada ya que se creó una demanda que no existía, software libre, en las instituciones públicas, sin embargo, este hecho incentivó la creación de muchas nuevas empresas y posibilitó la regulación del mercado y el florecimiento de ventajas competitivas sobre todo en empresas ecuatorianas dedicadas al uso exclusivo de software propietario.

La industria del software demanda invención y agilidad, ya que se desenvuelve en un campo competitivo y de constante innovación. Una de las debilidades en Ecuador es que muchas empresas no se encuentran legales dentro del mercado lo que facilita a proveedores y multinacionales de otros países ganar negocios en Ecuador, afectando a las empresas nacionales que están creciendo, y desequilibrando la economía del país, de ahí que es una ventaja competitiva que ORIMEC C.A. maneje un software propietario de FUJIFILM con el cual puede explotar el mercado hasta el apareamiento de un producto similar de elaboración nacional. Hasta que eso suceda las empresas ecuatorianas deben tener los estándares internacionales que demanda el mercado. Las empresas tienen que mejorar su estructura y gestión de la calidad para poder competir en el país y en el extranjero. Si bien, en su gran mayoría, las empresas ecuatorianas son pequeñas, esto no significa que no cuenten con certificaciones a su alcance que les permitan elevar su calidad.

Para impulsar el desarrollo local se requiere de garantías legales, para valorar y defender la propiedad intelectual de las empresas, y de la organización de las empresas privadas para fortalecer la AESOFT y coordinar su relación con el Estado y la universidad. Por otro lado, otra dificultad de la industria es que no han existido incentivos concretos por parte del gobierno para fortalecer la industria e internacionalizarla.(AESOFT, 2014).

El software y los servicios informáticos son un producto de exportación no tradicional. La universidad debe concentrarse en preparar profesionales con el nivel de calidad requerido y haciendo sus mayores inversiones en investigación e innovación apoyándose en la experiencia de la industria. La empresa privada, monitoreando el mercado internacional constantemente, transmitiendo a la universidad y Estado las tendencias y oportunidades que como país se puede aprovechar.

Es difícil definir el futuro de la tecnología en general, ésta avanza a pasos agigantados y cada día presenta sorprendentes avances que para muchos son difíciles de haber imaginado, el mejor ejemplo es la fuerza e impacto de las redes sociales. Lo importante en la tecnología de Ecuador, o del mundo en general, es el no ponerle límites, no restringirla, es importante asegurarse de que se la ejecute de manera responsable.

EL software propietario, privativo, no libre, de código privado, es un programa informático que para su uso necesita una licencia. Estos programas no pueden ser modificados o redistribuidos, ya que su código fuente no está disponible, de ahí la ventaja del software de FUJIFILM en el país.

El software libre, conocido también como Open Source, es aquel que puede ser distribuido, modificado, copiado, usado y viene acompañado del código fuente para hacer efectivas las libertades que lo caracterizan.

No se puede confundir el software libre con el software gratuito, no es cuestión de precio sino de elección, es decir, que estos programas se pueden ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar sin restricción alguna.

El uso del software libre es una política pública en el Ecuador desde el 2008, cuando se emitió el decreto 1014 que obliga a todas las instituciones del Estado a usarlo.

El uso de software libre es una tendencia a nivel mundial en administraciones públicas, países como la India, China, España, lo usan. En

el caso ecuatoriano, esta decisión significó un beneficio económico para el país.

De acuerdo a las cifras de varios estudios, los sectores de Software y Hardware en el Ecuador durante el 2013 generaron **8.000 empleos entre trabajos directos, indirectos y a destajo**, lo que significó un gran aporte al desarrollo económico local.

En el ámbito de la conectividad, según cifras publicadas por el Ministerio de Telecomunicaciones (Mintel), en el 2013 de los *4,248.145 de usuarios* de internet, el **97%** accedió a través de enlaces de Banda Ancha (128/256 kbps), lo que implicó un aumento del **10%** en la penetración de este servicio generando un cambio de **0.16 puntos en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)**.

La rama de la educación también fue analizada dentro de este estudio. En este sentido, se puede mencionar que en la actualidad existen 59 Universidades y 109 institutos, a nivel nacional, que ofertan 160 carreras a nivel técnico, pre-grado y postgrado, en temas relacionados a carreras informáticas, ofertando un total de 85 carreras para tercer nivel. (MINTEL, 2013).

- El software libre tiene libertad de uso y modificación, pero se necesita tener conocimiento de programación para aprovecharlo al máximo.
- La filosofía de este software es el libre acceso y compartir el conocimiento. La durabilidad de las soluciones y programas las elige una comunidad y no un único propietario.

- El software propietario tiene control de calidad, recursos dedicados a investigación, uso común por los usuarios e instituciones, aplicaciones específicas y asesorías técnicas.
- Además garantía de un fabricante con soporte técnico calificado en la web y localmente, como es el caso de ORIMEC C.A.

Luego, una sociedad altamente interconectada es el horizonte que tanto empresas como personas deben afrontar, esa meta está, al parecer, cada día más cercana y real.

Connotación:

Oportunidad:

El desarrollo de software libre en el ámbito médico, que ofrece ORIMEC C.A. todavía incipiente permite aumentar la venta del software propietario de FUJIFILM en el país.

2.1.4 FACTORES AMBIENTALES

Reducir la brecha digital es una de las tareas pendientes en el Ecuador, facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y dotar de conectividad es una prioridad para los países en desarrollo ya que recientes estudios señalan que esto mejora el entorno socioeconómico y las posibilidades de desarrollo.

Francisco Cevallos, subsecretario de Tecnologías de la Información y Comunicación del MINTEL anunció los proyectos y avances alcanzados a través de El Plan de Desarrollo Social e Inclusivo. Cevallos destacó la importancia de la tecnología para el desarrollo social del país y aseguró que el Plan Estratégico cuenta con cuatro elementos ejes: conectividad,

equipamiento, capacitación y aplicaciones de los contenidos en la vida cotidiana. También explicó que el resultado positivo del Plan depende de la capacidad de proveer no solo con equipos tecnológicos a la población, sino de capacitar al ciudadano en el uso productivo de las tic's de ahí que la prioridad del plan estratégico sea atender zonas rurales y marginales así como temas de educación y salud.

Según indica este informe en el tema de educación, la meta del Plan era dotar hasta el 2012 10.000 aulas con acceso a internet y equipamiento tecnológico. Hasta el momento se han atendido a 2.500 escuelas con centros de cómputo. En el ámbito de la salud, se está delineando en programa de tele medicina y en las zonas rurales y marginales se han instalado algunos infocentros cuya clave es la apropiación tecnológica por parte de las comunidades. La meta es sobrepasar los 1.000 infocentros (Informe de Gestion MINTEL, 2014).

A su vez el Plan estratégico trabaja en conjunto con instancias estatales como la Secretaría Nacional de Riesgos y la Secretaría Nacional de la Administración Pública con el fin de acercar el estado al ciudadano. Así mediante el Plan Tic para la seguridad ciudadana, se busca atender redes de prevención, mitigación y emergencia; y en el Plan de Gobierno electrónico se busca proveer servicios gubernamentales y poner al alcance de todos, la información que dispone el estado.

Finalmente el Plan denominado Investigación, innovación, desarrollo productivo y la masificación de los Tic's tiene como objetivo integrar la investigación como eje fundamental para producir tecnología. El plan se centra en el fomento de la industria del software, competitividad y la internacionalización del software ecuatoriano.

FACTOR SOCIO – CULTURAL

Estos factores se refieren al ámbito en el que la empresa se desenvuelve y en el que debe cumplir con normas y reglamentos establecidos para el mismo, así por ejemplo el Ministerio de Salud emitió en

el año 2011 un reglamento en el que todas las empresas que distribuyen productos químicos deben proveer también el manejo de los desechos tóxicos, su recolección y posterior tratamiento bajo normas internacionales de procesamiento.

Decretos sobre Salud:

La Constitución de la República del Ecuador ordena:

- Que el artículo 32 sección séptima del capítulo segundo “Derechos del Buen Vivir” de la Constitución de la República del Ecuador, establece que la salud es un derecho garantizado por el Estado;
- Que la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 381 manda que el Estado ejerza la rectoría del Sistema Nacional de Salud a través de la Autoridad Sanitaria Nacional y será responsable entre otras competencias, las de normar, regular y controlar todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector salud.
- Que de conformidad con el artículo 137 de la Ley Orgánica de Salud, están sujetos a registro sanitario los alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutraceuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales, dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico,

“Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará en todas las dimensiones el derecho a la salud; Garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.”;

“Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará,regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.”;

- Que, la Ley Orgánica de Salud manda: “Art. 157.- La autoridad sanitaria nacional garantizará la calidad de los medicamentos en general y desarrollará programas de fármaco vigilancia y estudios de utilización de medicamentos, entre otros, para precautelar la seguridad de su uso y consumo “;
- Que, el numeral 18 del Art. 6 de la misma ley señala que es responsabilidad del Ministerio de Salud “Regular y realizar el control sanitario de...medicamentos y otros productos para uso y consumo humano.”;

Que, el Reglamento a la Ley Orgánica de Salud, dispone: “Art. 22.- Se entiende por farmacovigilancia de medicamentos de uso y consumo humano a la actividad de salud pública destinada a la identificación, cuantificación, evaluación y prevención de los riesgos asociados a los medicamentos una vez comercializados” En coherencia con la nueva visión de desarrollo y los mandatos constitucionales, el Gobierno Nacional del Ecuador a través del Ministerio de Salud Pública, ha establecido como uno de los ejes prioritarios de la gestión, el fortalecimiento del sector salud, lo que se ha expresado no solamente en un incremento significativo en el presupuesto, sino fundamentalmente, en una reestructuración profunda de la institucionalidad pública y del que hacer sanitario en el país. LA EMPRESA ORIMEC C.A cumple con todas las estipulaciones de la Ley.

A partir del 29 de diciembre del 2010, fecha en la cual se publica en el Registro Oficial el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Ecuador cuenta con una normativa clara en materia de inversiones. El artículo 5 de dicho cuerpo normativo señala como rol del Estado, fomentar el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

La aplicación del Código de la Producción tiene por objeto, entonces, regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Con ello se busca generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

PODER ADQUISITIVO

En cuanto a poder adquisitivo se refiere, a diciembre de 2012 el costo de la canasta básica estaba en USD 586,3, mientras que el ingreso familiar mensual era de USD 320.00. Así, la cobertura de la canasta básica apenas alcanzaba un 65,9%. A diciembre de 2013 el asunto cambió radicalmente: el costo de la canasta básica estuvo en USD 595,7 y el ingreso familiar mensual, esta vez está más cerca del salario digno, es decir, la posibilidad de que los ingresos familiares cubran en su totalidad el costo de la canasta básica.

El poder adquisitivo ha mejorado en el Ecuador, esto representa una mejora considerable en la economía y representa una gran oportunidad ya que a medida que el poder adquisitivo se incrementa, la demanda también se incrementa, esto una gran oportunidad para las empresas comercializadoras de EQUIPOS MÉDICOS en las distintas regiones del país.

Connotación:

Oportunidad:

O6: El poder adquisitivo representa oportunidad para la empresa ORIMEC C. A. ya que al crecer el empleo, crece el poder adquisitivo, luego existe mayor liquidez en el mercado de equipos médicos y oportunidades en mercados no tradicionales.

EMPLEO:

Las definiciones utilizadas en los diversos censos de población han sufrido modificaciones aunque, de manera general, para los estudios se ha considerado como PEA a la población de 12 años y más que normalmente está ocupada o que, estando desocupada, busca activamente empleo. Ritmo semejante al de la totalidad de la población tiene la población económicamente activa total de manera que mientras la PEA rural crece en un 21% entre 1990 y el 2013, la PEA urbana lo hace en 48% en este mismo período inter-censal y en ambos casos el incremento de la PEA femenina es proporcionalmente superior al del crecimiento de la PEA de los varones, conforme se puede apreciar en el gráfico de PEA según área de residencia y sexo, que está referido al quinto censo de población con relación al censo inmediatamente anterior; esto es el del 2013 con relación al de 1990.

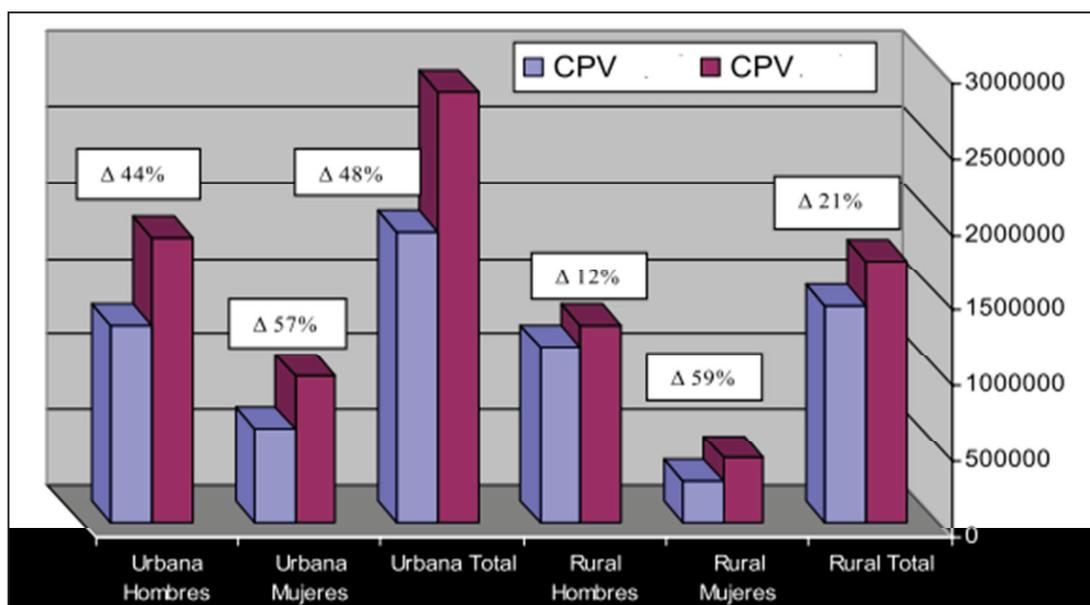


GRÁFICO No. 5 CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

Fuente: INEC, 2010

Según la Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo de marzo 2014, el desempleo a nivel nacional se ubicó en 4,85%, el subempleo en 54,01% y la ocupación plena en 40,89%. Mientras en el área rural, el desempleo llegó a 3,35%, 74,4% de subempleo y 22,23% de ocupación plena. Dado que son los primeros datos producidos de este tipo en marzo, estas cifras carecen de una línea comparable con marzo del 2013, señaló el INEC en un comunicado.

Connotación:

Oportunidad:

Se convierte en una oportunidad para la empresa ORIMEC C.A ya que habrá mayor liquidez al momento de adquirir dichos equipos médicos.

Desempleo:

A nivel urbano, el desempleo se ubicó en 5,58% en marzo de 2014 frente a 4,61% del mismo mes del año anterior, una variación de 0,96 puntos estadísticamente significativa. El subempleo urbano alcanzó el 44,25% y la ocupación plena urbana 49,81%, mientras en marzo del 2013 las tasas de subempleo y ocupación plena llegaron a 44,78% y 48,66% respectivamente, cifras que no muestran cambios estadísticamente significativos.

Subempleo:

El subempleo en las ciudades del Ecuador, una categoría estadística que reúne a los trabajadores que perciben salarios bajo sus expectativas, buscan otro trabajo o laboran menos tiempo que 40 horas semanales, se redujo desde junio de 2009 hasta junio de 2013 a 5,18 puntos, al mismo tiempo que la ocupación plena aumentó 8,38%. Esta medida es consecuente, además, con la reducción del desempleo en cuatro años de 8,34% a 4,89%, cifra difundida por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) como resultado de sus estadísticas urbanas del mercado laboral.

Connotación:**Amenaza:**

Se convierte en una amenaza para la empresa ORIMEC C.A si el gobierno determina disminuir la inversión en la salud o reducir la burocracia habrá menor empleo y mayor subempleo generando menos interés al momento de adquirir los equipos médicos y sus insumos.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), son un importante factor de desarrollo, de ahí que es importante conocer como están las cifras de penetración, el Ministerio de Telecomunicaciones MINTEL y el Instituto Nacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos presentaron los avances desde el 2008 al 2011. (MINTEL, 2013).

Las estadísticas provenientes de encuestas a 21.768 hogares, a nivel nacional, regional, provincial, de nivel urbano y rural, y se realizó en diciembre de 2011. Las cifras obedecen a los avances en cuanto a los servicios de telecomunicaciones y la utilización de las TIC a nivel nacional, para establecer políticas públicas que beneficien a la población ecuatoriana.

Dentro de la información proporcionada por ambas instituciones, con relación al equipamiento tecnológico en los hogares, desde el 2008 hasta el 2011, el 24,7% de los hogares ecuatorianos cuentan con una computadora de escritorio; asimismo el 9,8% cuentan con un computador portátil.

El 32.6% de la población utilizó el Internet, principalmente, para comunicarse con sus familiares y amigos; el 31,1% lo utilizó para obtener información. El 54,4% de las personas que usaron Internet lo hicieron por lo menos una vez al día; mientras el 39,5% lo hizo al menos una vez por semana. En el área urbana, el 57% de las personas utilizó el Internet al menos una vez al día; en tanto que en el área rural, el 51,6% de las personas utilizó el Internet al menos una vez por semana. La implementación total de Internet en el Ecuador es de 36.77%, con un total de 5'403.833 usuarios a nivel nacional.

La educación, el aprendizaje, la obtención de información y la comunicación siguen siendo las razones primordiales del uso de Internet en los hogares ecuatorianos, lo cual nos muestra que las TIC son una fuente de equidad y de mejoramiento de las condiciones de vida.

Según el MINTEL se evidencia dinamismo reflejado en las cifras positivas presentadas, de la mayoría de indicadores estudiados. Las TIC se muestran cada vez más como una necesidad en el contexto de la sociedad, donde los cambios rápidos, el aumento de los conocimientos y las demandas de una educación de alto nivel, constantemente actualizada, se convierten en una exigencia permanente.

Connotación:

Oportunidad:

O1: Se convierte en una oportunidad para la empresa ya que permite a los posibles clientes investigar y compartir lo último en tecnología para la salud que ofrece ORIMEC C.A. y la ventaja de los productos que distribuye, así como para la empresa que tiene acceso al portal de compras del Gobierno nacional.

Amenazas:

A10: El incremento de acceso a la información también muestra a la competencia y sus productos.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Las cinco Fuerzas de Michael Porter, hace una descripción grafica de los factores que afectan a una industria como son las amenazas de nueva competencia en el mercado; riesgo que los clientes estén más y mejor capacitados en la adquisición de los productos entre otros elementos debido al acceso a la información por internet; los fabricantes o productores son más exigentes con quienes distribuyen sus productos; amenaza de la competencia muchas veces desleal.

Cada sector tiene características técnicas y económicas que configuran la fortaleza de cada fuerza competitiva. La fuerza o fuerzas competitivas de mayor peso en un sector son las que determinarán su rentabilidad, por tanto son la base sobre la cual se elaboran estrategias.

Estas fuerzas están definidas de la siguiente manera: amenaza de la entrada de nuevos competidores; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los compradores o consumidores; amenaza del ingreso de productos sustitutos y rivalidad entre competidores, como se muestra en el grafico No. 6.

Connotación:

Oportunidad:

O7: Poca oferta de insumos para el segmento de mercado de imagen médica

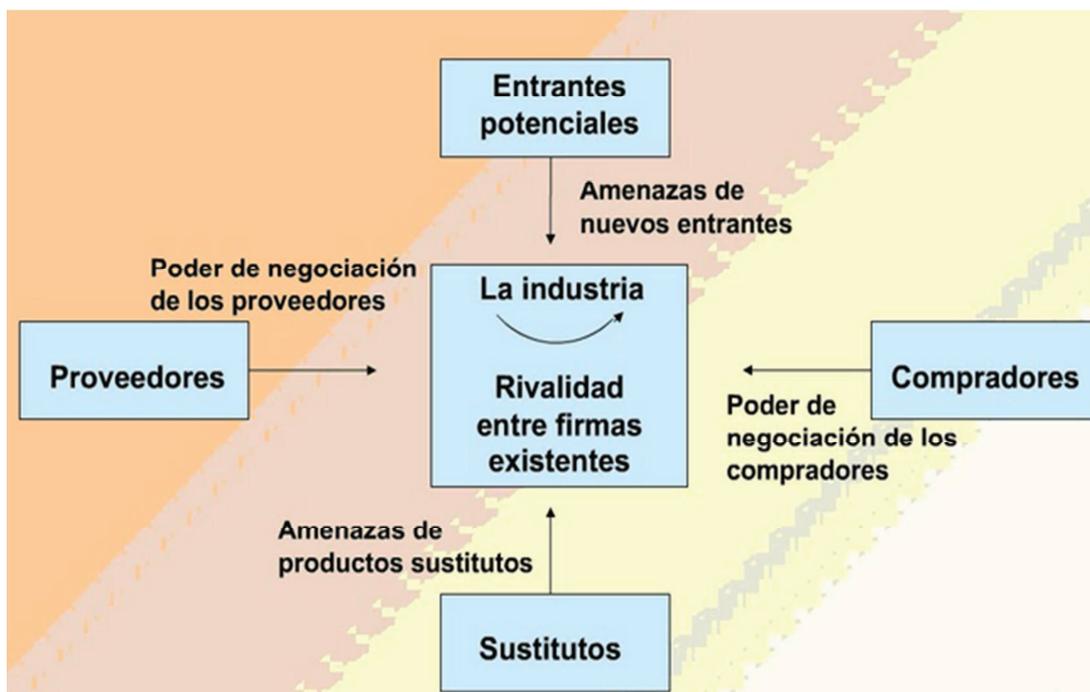


GRÁFICO No. 6 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Fuente: ORIMEC C.A.

2.2.1 ANÁLISIS DE NUEVOS COMPETIDORES

Actualmente en el mercado hay una variedad de empresas o grupos empresariales, esto ha promovido que ciertas compañías hagan inversiones en unidades propias, confrontando directamente a las empresas que prestan el servicio propiamente dicho. Esto les concede poder de negociación más

aún cuando se conoce que el transporte de carga se ha ido expandiendo de manera formal e informal, haciendo que los precios de los fletes bajen.

De tal manera que tienen una gama de oferentes del servicio en la cual elegir, conforme a sus requerimientos de seguridad, confiabilidad y rapidez, a su vez suscitando la competencia entre ellos. Un grupo de clientes es poderoso en la medida que concentra su participación en los ingresos de una empresa proveedora de equipos médicos.

ORIMEC C.A. tiene puesta mucha atención en la competencia de tal forma que conformó alianzas estratégicas muy importantes para mejorar su oferta de productos y servicios.

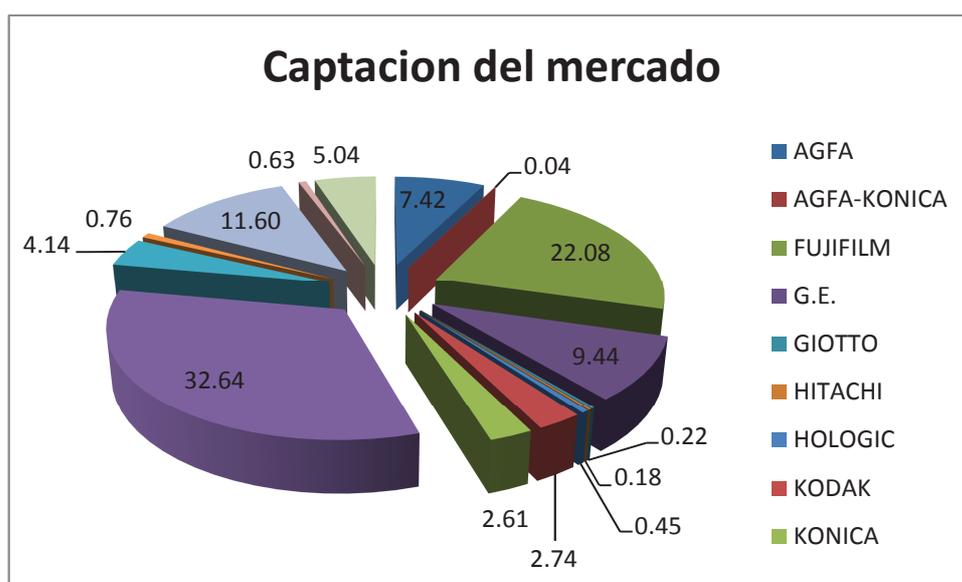


GRAFICO No. 7 CAPTACIÓN DEL MERCADO

Fuente: ORIMEC C.A.

Connotación:

Amenazas:

A7: Los nuevos competidores necesitan lanzar sus productos realizando grandes inversiones de recursos financieros esperando la reacción de la competencia establecida.

O9: Los productos chinos no son garantizados, tienen mal servicio técnico, no poseen buena provisión de repuestos.

2.2.2 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

En esta fuerza se encuentra la capacidad que tiene el proveedor de llegar a alcanzar un objetivo, que previamente se ha trazado la empresa actuando como organización y siguiendo una serie de patrones como lo es alcanzar altos márgenes de ventas referentes a algunos de sus productos. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Los proveedores son un factor importante en el desempeño de una empresa, al suministrar los insumos necesarios para la realización de una actividad económica. En este caso se refiere a determinados componentes de la comercialización de equipos médicos el cual está al alcance de todos por ser un recurso estratégico que maneja el Estado; por ende la capacidad de negociación de estos proveedores es mínima de igual manera su incidencia en el manejo de precios.

Connotación:

Amenazas:

A8: Al ser libre mercado, todos los proveedores desean captar pedidos esto provoca una competencia desleal de precios, calidad de productos y servicios.

Fortalezas

F1: Posee la distribución de una marca de prestigio mundial.

F2: La distribución de los productos de marca es exclusiva de ORIMEC C.A.

F3: Los productos que vende son de calidad con certificación ISO, FDA y CE

F4: La empresa cuenta con una gran variedad de equipos médicos

2.2.3 ANÁLISIS DE COMPRADORES

Un comprador es el potencial cliente que tiene cualquier negocio, en el caso específico de ORIMEC C.A. son los hospitales, clínicas, centros médicos o dispensarios que prestan un servicio de imagen. Su poder de negociación precisamente radica en que al haber varios productos de diferentes marcas, modelos y características estos se encuentran al alcance de cualquiera y por tal motivo puedan comerciar obteniendo mejores ventajas y beneficios para sí mismos. Por el contrario habiendo gran cantidad de prestadores del mismo servicio solo resta tomar en consideración la diferenciación en el servicio y calidad del producto final al consumidor.

Connotación:

Amenazas:

A9: Es una amenaza, pues el país es libre a que todos los que puedan ofertar un producto, cumpla con mínimas características para que los compradores tan solo escojan la mejor oferta que generalmente es el precio.

Fortalezas:

F5: ORIMEC C.A. ofrece flexibilidad de pagos para clientes leales.

2.2.4 ANÁLISIS DE SUSTITUTOS

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto determinado, representa una amenaza porque puede alterar la preferencia de los consumidores, con mayor razón cuando estos tienen precios bajos, son de calidad, de fácil acceso y disponibilidad.(KOTHLER, 2006).

Los equipos médicos pueden resultar un complemento en su actividad debido al apoyo en salud del actual gobierno, dependiendo del origen de los mismos, que pueden ser europeos, americanos, asiáticos, etc. En el Anexo No.1 se describe los productos principales de la empresa ORIMEC C.A

Connotación:**Amenazas:**

A7: Los productos sustitutos para el caso de ORIMEC C.A. los hay en varias marcas, procedencias y por supuesto precios.

Fortalezas:

F10: Posee clientes muy leales

2.2.5 RIVALIDAD

Esta fuerza motiva a una empresa a desarrollar estrategias para diferenciarse del resto y posicionarse sólidamente en el mercado. Se refiere a identificar cuantas empresas existen en el mercado considerando su tamaño, los precios que manejan, de manera que se determine si existen oligopolios o monopolios, tienen el poder de fijación de precios paralelos.(RESTREPO, 2004.).

Factores como la tecnología y la innovación inciden notablemente en la competitividad, existe la necesidad que las empresas estén a la vanguardia de los cambios que se están dando continuamente y que pueden ser aprovechados por la competencia. Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias. Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio y confianza.

La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias. Esto se da principalmente porque el Ecuador está en una economía de libre Competencia y la comercialización de equipos médicos no es la excepción.

Connotación:

Fortalezas:

F13: ORIMEC C.A. oferta productos y servicios con garantía.

F14: La empresa es líder del mercado de digitalización e impresión de imágenes médicas.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El Análisis interno se refiere a la individualización de los diferentes procesos, áreas o departamentos que intervienen en una empresa, así como también la evaluación de los factores, recursos y capacidades identificando sus fortalezas y debilidades.(CHANG R., 2011)

2.3.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Una cadena de valor es una cadena de actividades que una empresa que opera en un sector específico, se realiza con el fin de entregar un



GRÁFICO No. 8 CADENA DE VALOR

valioso producto o servicio para el mercado. El concepto proviene de la gestión empresarial y fue descrita por primera vez y popularizado por

Michael Porter en su 1985 best-seller, *Ventaja competitiva*: Crear y mantener un rendimiento superior. (PORTER M. , 2003).

La idea de la cadena de valor se basa en la idea de proceso de las organizaciones, la idea de ver a la fabricación (o servicio) organización como un sistema, compuesto por subsistemas, cada uno con los insumos, los procesos de transformación y las salidas. Entradas, procesos de transformación, y los resultados implican la adquisición y el consumo de recursos - dinero, mano de obra, materiales, equipo, edificios, terrenos, administración y gestión. El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta útil para la elaboración de cómo se puede crear el mayor valor posible para sus clientes.(PORTER M. , 2003, Pag. 56)

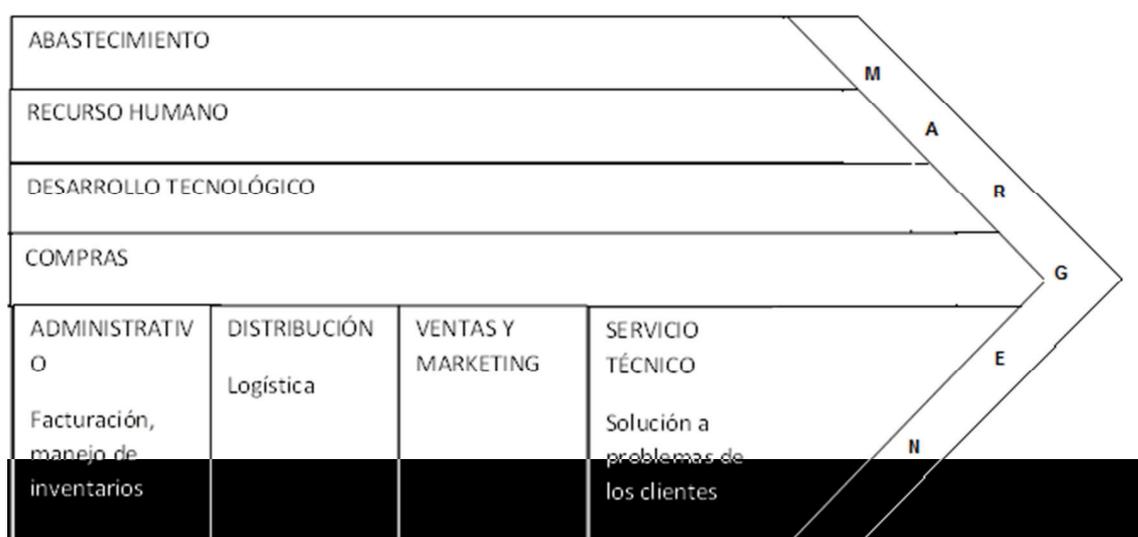


GRÁFICO No. 9 CADENA DE VALOR DE EMPRESA ORIMEC C.A.

La cadena de valor de la empresa ORIMEC C.A. tiene como procesos principales aquellas que tienen que ver con la comercialización de los productos al cliente o consumidor final: el administrativo en facturación, inventarios, bodega, documentación; distribución de los productos; ventas,

publicidad y marketing; servicio técnico, como atención y solución a inquietudes y problemas de los clientes. Los procesos de apoyo, son la infraestructura del negocio, el recurso humano, los recursos tecnológicos y el proceso de adquisiciones o compras; que servirán para complementar el desarrollo y operaciones del negocio.

Connotación:

Fortalezas:

F8: La empresa ofrece a sus colaboradores una estabilidad laboral y económica

F9: Posee buena distribución de productos con Courier de servicio nacional

2.3.2 ESPINAS DE PESCADO

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son: calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.(DEMING, 2003, Pág. 26)

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las

salidas o outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

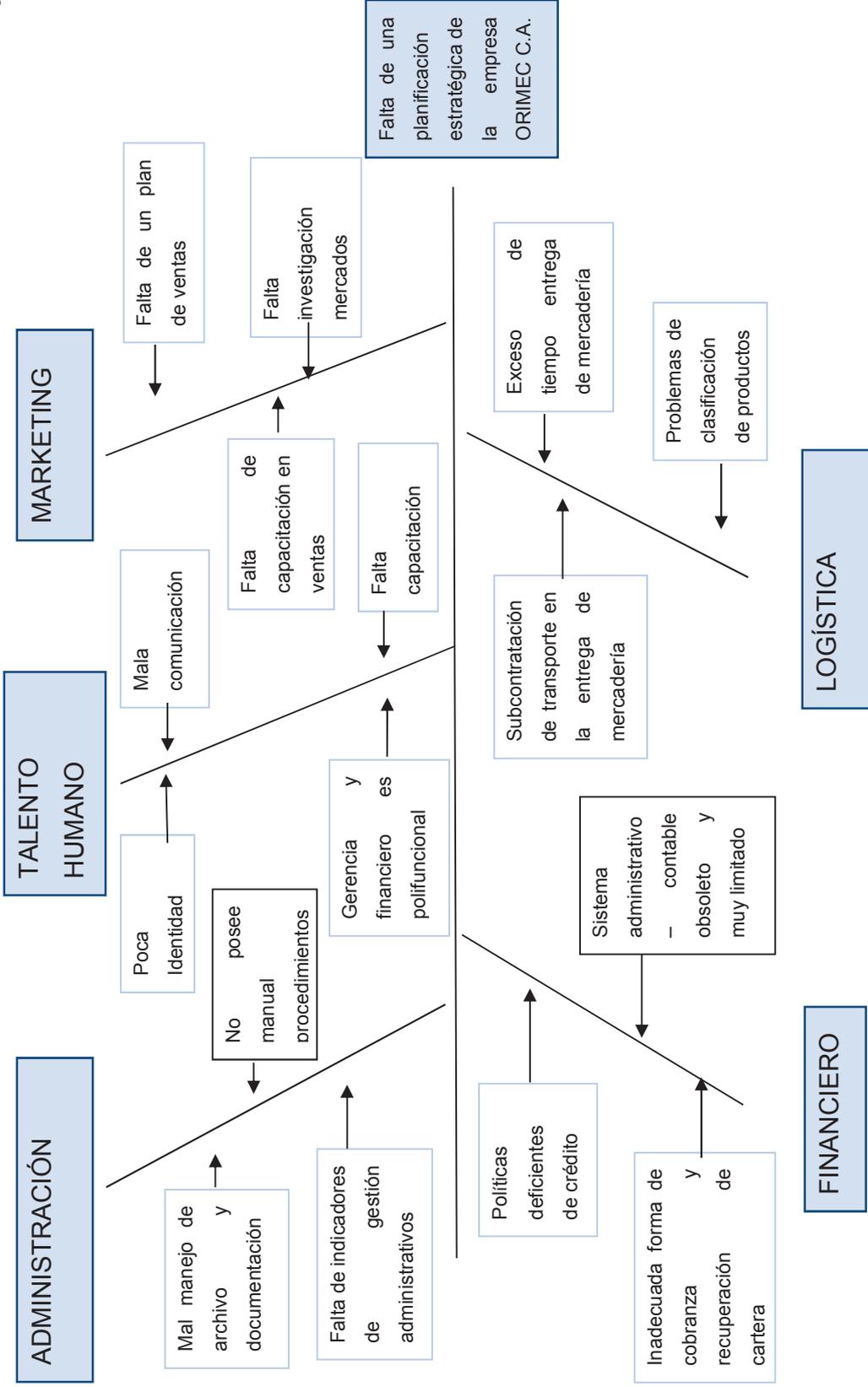


GRÁFICO No. 10 ESPINA DE PESCADO DE LA EMPRESA ORIMEC C.A.

2.3.3 ANÁLISIS DE CAPACIDADES

En esta sección se considerara de análisis el trabajo del personal (Talento Humano), la producción, la comercialización, la administración y las finanzas.

2.3.3.1 DE GESTIÓN

TALENTO HUMANO.

El personal mayormente contratado son trabajadores con experiencia en equipos médicos, debido a que demuestran más capacidad de trabajo y se concentran mejor en el mismo, conservando la equidad de género, por lo tanto los empleados requeridos para el proyecto serán hombres y mujeres.

Existe la disponibilidad inmediata dentro de la misma ciudad, puesto que no se requiere de un alto grado de especialización porque los procesos son sencillos y se maneja maquinaria fácil de utilizar.

Gestión del Talento Humano

- El proceso de Gestión del Talento Humano establece los lineamientos necesarios para la correcta administración de los recursos humanos, con los que las empresas se fundamentan, como son en los subprocesos de Selección de Personal, Orientación e Inducción, Administración del Desempeño, Clima Organizacional, Administración de Nómina, Manejo de Auditorías: Contratación de Proveedores y/o Terceros.

Connotación:

Debilidades:

D5: La empresa no cuenta con departamento de recurso humanos el cual no provee de una capacitación constante al personal e inducción, calificación de desempeño.

PRODUCCIÓN

El mercado de equipamiento médico está constituido por una gran cantidad de empresas o grupos empresariales que mantienen como actividad principal la importación y comercialización de productos y servicios complementarios puesto que no hay producción nacional capaz de suplir todavía esta industria y la que existe es muy incipiente en cuanto a programas y aplicaciones.

ORIMEC C.A. cuenta con una logística propia de los productos, que importa, para los clientes de la provincia y en ocasiones dependiendo de la importancia del contrato también se lo utiliza para otras provincias; por otro lado la compañía realiza un control y almacenamiento de inventarios que incluye organizar los productos por tipo, ciudad, cliente; el resto del inventario que no utiliza el transporte de la empresa se subcontrata con empresas de mensajería para los cuales se debe mantener convenios y cronogramas preestablecidos.

Connotación:

Debilidades:

D6: La compañía para cumplir con la distribución a provincias debe en su mayoría contar con transporte externo y adecuarse a sus horarios de entrega.

D1: El inventario no tiene un manejo riguroso de entradas y salidas de los productos por fechas de caducidad o de fabricación según sea el caso.

COMERCIAL

La compañía cuenta con área de ventas, y se encuentra a cargo de la Gerencia Nacional de Ventas que se encarga de la negociación de proyectos, contratos y trato en general con el cliente externo, como se describe en sus funciones.

Connotación:

Fortalezas:

F6: La compañía cuenta con una amplia cartera de clientes leales a través del tiempo.

F7: Posee cobertura a nivel nacional

Debilidades:

D10: No posee planes operativos a nivel de ventas y técnico

D11: Falta de capacitación al personal de ventas

ADMINISTRACIÓN

La capacidad de gestión administrativa mejora el rendimiento del recurso humano optimizando tiempos y costos en cualquier organización.

En ORIMEC C.A. la administración en general está a cargo de la gerencia en lo que se refiere a control de personal, control y revisión del flujo de caja, manejo de las inversiones, compras de los productos, gestión de buenas relaciones con los proveedores y dar soporte al área comercial. Así también está encargada de aprobar o no cualquier proyecto, en fin, determinar el direccionamiento y coordinación de las actividades que se realizan en la empresa.

Connotación:

Debilidades:

D4: Los procesos no están documentados.

D7: No existe un plan de negocios a largo plazo

D8: No posee plan de comunicación

D9: No posee un call center que atienda a los clientes y sus solicitudes

Fortalezas:

F11: Ofrece continua capacitación al personal técnico

F12: Tiene buenos incentivos económicos (utilidades)

FINANZAS

El manejo del sistema contable de la empresa se encuentra a cargo de una empresa externa y el software esta manejado por el departamento financiero, y su principal función es la de llevar la contabilidad de la empresa: emisión de cheques, facturación, cobros, cuentas, emisión de los balances de situación y de resultados, así como asesoría en temas contables y financieros. Las decisiones y responsabilidad de los análisis financieros está a cargo de la Presidencia y Gerencia, así como la adquisición de productos y el abastecimiento de inventarios.

Connotación:

Debilidades:

D2: El sistema contable- administrativo de la empresa es muy limitado y no permite mayores cambios y mejoras tecnológicas, como las que ahora existen.

D3: No existe un política de inversión y gastos, ni posee medición de indicadores financieros.

2.4 F.O.D.A.

EL ANÁLISIS FODA.- “El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”. (PORTER M. , 2003).

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre

ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. (KOTHLER, 2006, Pág. 46)

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.(MORENO, 2008)

A continuación se presenta un análisis esquematizado en relación con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa ORIMEC C.A.

Al igual que otras necesidades que logren una transformación de las debilidades y amenazas planteadas, en fortalezas y oportunidades, sembrando así una cultura que aporte un valor agregado en favor del personal que conforma la Organización.

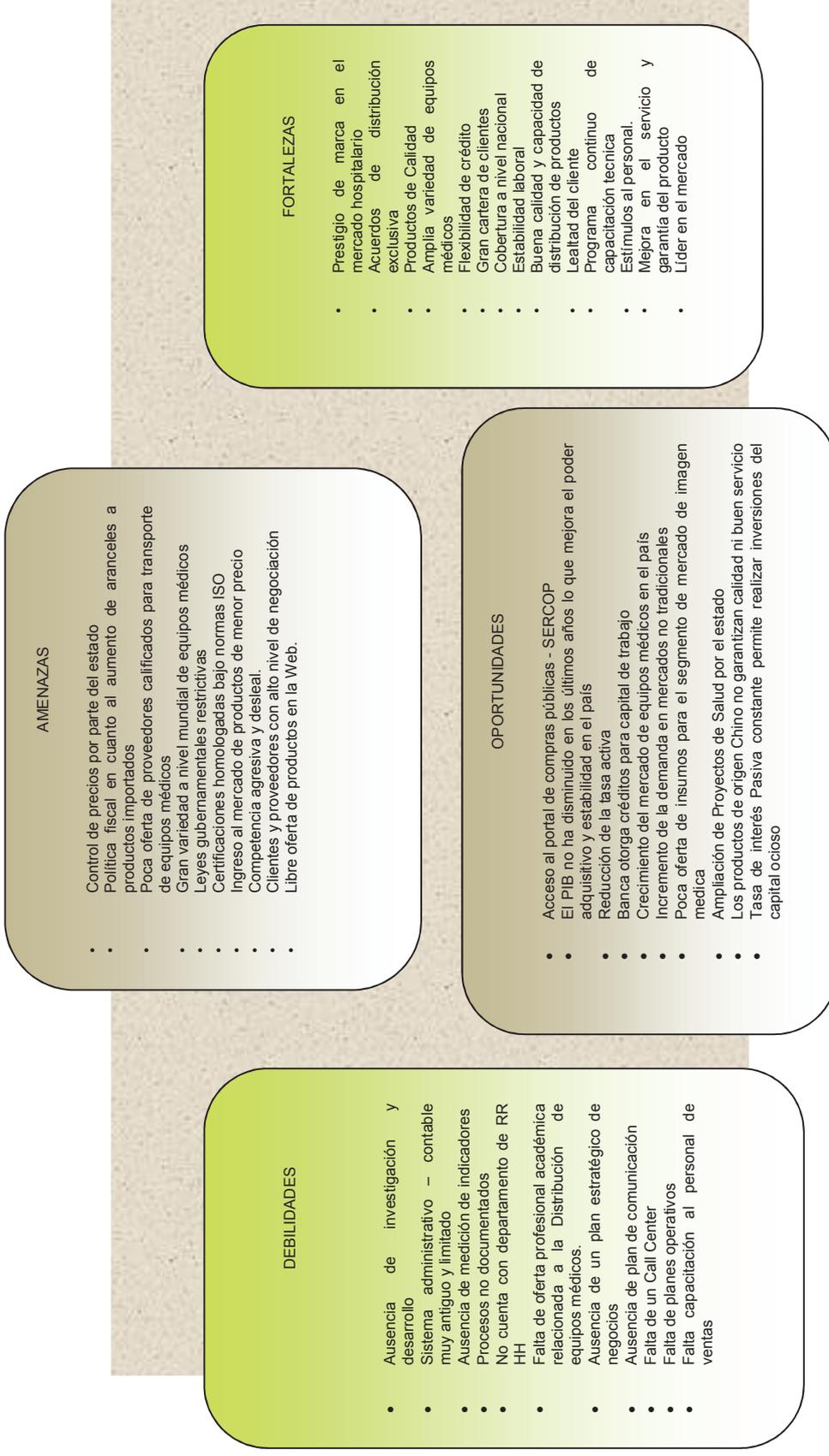


GRÁFICO No. 11 ESQUEMA F.O.D.A.

TABLA No. 8

CALIFICACIÓN DE MATRIZ FO-DO FA-DA

Formato de Calificación		
Calificación	Equivalente	
1	1	
2		
3		
4		
5	5	
6		
7		
8		
9	9	
10		

2.4.1 MATRIZ DE ACCIÓN FO

Se basa en el uso de fortalezas internas de la Empresa ORIMEC C.A. con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. En este tipo de estrategias se recomienda desarrollar plan de marketing, aumentar publicidad o realizar una investigación de mercados. Ver tabla No. 9.

TABLA No. 9

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.

OPORTUNIDADES													
		Acceso al portal de compras públicas SERCOP	al de los años últimos que el gobierno	El PIB no ha disminuido en los últimos años que el gobierno	Reducción de la tasa activa	Banca créditos para capital trabajo	obrega para de	Crecimiento del mercado de equipos médicos en el país	Incremento de la demanda en mercados no tradicionales	Poca oferta de insumos para el segmento de mercado de imagen medica	Ampliación de Proyectos de Salud por el estado	Los productos de origen Chino no garantiza ni calidad buen servicio	Tasa de interés Pasiva constante permite realizar inversiones del capital ocioso
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10		
F1: Prestigio de marca en el mercado hospitalario	F1	5	5	1	5	9	5	9	5	5	1		
F2: Acuerdos de distribución exclusiva	F2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1		
F3: Productos de Calidad	F3	1	1	1	5	9	9	9	5	5	1		
F4: Amplia variedad de equipos médicos	F4	9	1	1	5	9	9	9	9	9	1		
F5: Flexibilidad de crédito	F5	1	5	5	9	5	5	9	1	1	5		
F6: Gran cartera de clientes	F6	1	1	1	5	9	5	5	5	5	5		
F7: Cobertura a nivel nacional	F7	5	1	1	5	9	9	9	9	1	1		
F8: Estabilidad laboral	F8	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1		
F9: Buena calidad y capacidad de distribución de productos	F9	5	1	1	5	9	9	5	5	5	1		
F10: Lealtad del cliente	F10	1	1	1	1	5	1	1	9	5	1		
F11: Programa continuo de capacitación	F11	5	1	1	1	5	5	1	5	5	1		
F12: Estímulos al personal.	F12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
F13: Mejora en el servicio y garantía del producto	F13	5	1	1	1	9	9	5	5	5	1		
F14: Líder en el mercado	F14	1	1	1	5	9	9	5	1	5	1		

Fuente: EMPRESA ORIMEC C.A., "Informe"; Quito, 2014

2.4.2 MATRIZ DE ACCIÓN DO

Se basa en el uso de debilidades internas de la Empresa ORIMEC C.A. con el propósito de reunir planes a cada una de las oportunidades externas. En este tipo de estrategias se recomienda diseñar plan de capacitación, plan de comercialización o elaborar planes de negociación. Ver Tabla N0. 10.

TABLA No. 10

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DO DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES										
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
Ausencia de investigación y desarrollo	D1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1
Sistema administrativo contable - muy antiguo y limitado	D2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1
Ausencia de medición de indicadores	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Procesos no documentados	D4	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1
No cuenta con departamento de RR HH	D5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
Falta de oferta profesional académica relacionada a la Distribución de equipos médicos.	D6	1	1	1	1	5	5	9	1	1	1
Ausencia de un plan estratégico de negocios	D7	9	5	1	5	9	9	5	9	1	5
Ausencia de plan de comunicación	D8	1	1	1	1	5	5	1	9	1	1
Falta de un Call Center	D9	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1
Falta de planes operativos	D10	1	1	1	5	9	9	9	9	1	1
Falta capacitación al personal de ventas	D11	1	1	1	5	9	9	5	9	9	1

Fuente: EMPRESA ORIMEC C.A., "Informe"; Quito, 2014

2.4.3 MATRIZ DE ACCIÓN FA

La matriz trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas eso no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la Empresa ORIMEC C.A., entre las estrategias más relevantes están el diseñar un plan de posicionamiento de marca. Ver tabla No.11.

TABLA No. 11

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FA DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.

FORTALEZAS	AMENAZAS										
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
Prestigio de marca en el mercado hospitalario	F1	1	1	5	9	1	1	9	9	5	5
Acuerdos de distribución exclusiva	F2	1	1	5	5	1	1	5	1	9	5
Productos de Calidad	F3	1	1	1	9	1	1	5	5	1	5
Amplia variedad de equipos médicos	F4	1	5	9	5	1	5	5	5	9	5
Flexibilidad de crédito	F5	1	1	1	5	1	1	9	9	5	1
Gran cartera de clientes	F6	1	1	1	1	1	1	5	9	9	5
Cobertura a nivel nacional	F7	1	1	9	1	1	1	5	1	1	1
Estabilidad laboral	F8	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1
Buena calidad y capacidad de distribución de productos	F9	1	1	9	1	1	1	1	5	5	1
Lealtad del cliente	F10	1	1	5	5	1	1	9	9	5	5
Programa continuo de capacitación	F11	1	1	1	5	1	1	1	5	9	1
Estímulos al personal.	F12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mejora en el servicio y garantía del producto	F13	1	1	5	1	1	5	5	5	9	1
Líder en el mercado	F14	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1

Fuente: EMPRESA ORIMEC C. A., "Informe"; Quito, 2014

2.4.4 MATRIZ DE ACCIÓN DA

Esta matriz tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de carácter defensivo, entre las que se puede mencionar elaborar manuales de procesos, definir políticas de precios y optimizar canales de distribución. Ver Tabla No. 12.

TABLA No. 12

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DA DE LA EMPRESA ORIMEC C. A.

DEBILIDADES	AMENAZAS										
	Control de precios parte del estado	Política fiscal en cuanto al aumento de aranceles a productos importados	Poca oferta de proveedores calificados para transporte de equipos médicos	Gran variedad a nivel mundial de equipos médicos	Leyes gubernamentales restrictivas	Certificaciones homologadas bajo normas ISO	Ingreso al mercado de productos de menor precio	Competencia agresiva y desleal.	Cientes y proveedores con alto nivel de negociación	Libre oferta de productos en la Web.	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
Ausencia de investigación y desarrollo	D1	1	1	1	9	1	1	5	5	1	5
Sistema administrativo contable - muy antiguo y limitado	D2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ausencia de medición de indicadores	D3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
Procesos no documentados	D4	1	5	5	1	1	1	1	1	5	1
No cuenta con departamento de RR.HH	D5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Falta de oferta profesional académica relacionada a la Distribución de equipos médicos.	D6	1	1	5	9	1	1	5	5	1	1
Ausencia de un plan estratégico de negocios	D7	1	5	9	5	5	1	9	9	9	5
Ausencia de plan de comunicación	D8	1	5	5	1	5	5	9	9	5	1
Falta de un Call Center	D9	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
Falta de planes operativos	D10	1	5	9	1	1	5	5	5	5	1
Falta capacitación al personal de ventas	D11	1	1	1	1	5	1	5	9	9	5

Fuente: EMPRESA ORIMEC C.A., "Informe"; Quito, 2014

TABLA No. 13

MATRIZ DE ESTRATEGIA BÁSICA CRUCES DE DESARROLLO DE ESTRATEGIA

CRUCE	ESTRATEGIA
F1-O5	Desarrollar plan de publicidad de la empresa
F1-O7	Elaborar plan de investigación de nuevos segmentos de mercado
F3-O5	Diseñar plan de comercialización de productos innovadores
F3-O6	Realizar un análisis de mercados potenciales
F3-O7	Desarrollar encuestas para determinar la falta de insumos en servicios de imagen
F4-O1	Actualizar plan anual de compras institucional
F4-O5	Ofrecer varias alternativas de compra, mejorando precios y garantizando la calidad y venta del producto
F4-O6	Realizar campañas publicitarias en medios de comunicación comunitarios
F4-O7	Aumentar publicidad de insumos en medios de prensa nacional
F4-O8	Elaborar plan de servicios integrados de imagen para instituciones del estado
F4-O9	Diseñar Catálogos de la competencia para capacitación interna
F5-O4	Diseñar plan de financiamiento de inventarios a mediano plazo para la empresa
F5-O7	Diseñar plan de financiamientos para instituciones medicas
F6-O5	Incrementar la participación de mercado en un 2%
F7-O5	Realizar una encuesta de necesidades con los clientes de ORIMEC
F7-O6	Realizar una encuesta de equipos en el sistema de salud actual por provincia
F7-O7	Realizar una investigación de insumos médicos para el área de imagen
F7-O8	Realizar una investigación de futura inversión del ministerio de salud en equipamiento e insumos médicos

CONTINUA 

F9-O5	Revisar la capacidad de logística de ORIMEC
F9-O6	Analizar posibilidades de aumentar parque automotor de ORIMEC
F10-O8	Realizar plan de actualización de productos y servicios con los clientes de ORIMEC
F13-O5	Desarrollar plan de comunicación con clientes no cautivos
F13-O6	Realizar plan de comunicación a nivel país
F14-O5	Diseñar plan de certificaciones internacionales para radiólogos auspiciadas por ORIMEC con el respaldo de FUJIFILM
F14-O6	Diseñar plan de auspicios para seminarios y congresos en radiología
D6-O7	Elaborar plan de selección de personal
D7-O1	Diseñar plan de capacitación en portal de compras públicas
D7-O5	Diseñar plan de adquisición de nuevos productos para comercialización de ORIMEC
D7-O6	Realizar encuesta de atención en clientes no cautivos
D7-O8	Optimizar la ampliación de canales de distribución
D8-O8	Definir plan de comunicación con altos funcionarios del gobierno
D10-O5	Aumentar las ventas de equipos e insumos en mercado no cautivo
D10-O6	Incrementar cartera de clientes en mínimo un 2% anual
D10-O7	Incrementar reserva de productos para solventar cualquier demanda insatisfecha
D10-O8	Realizar un plan de comercialización en base a requerimientos programados del sector de la salud
D11-O5	Diseñar Plan de capacitación constante en equipos y tecnología de ORIMEC y de la competencia
D11-O6	Mantener capacitación constante en técnicas de ventas
D11-O8	Elaborar planes de negociación
D11-O9	Mantener información actualizada de los equipos chinos que han ingresado al país.
F1-A4	Elaborar plan de actualización constante de la nueva tecnología a nivel mundial
F1-A7	Diseñar plan anual de reducción de costos
F1-A8	Diseñar plan de posicionamiento de marca

CONTINUA 

F2-A9	Establecer nuevas líneas de negocio y mejorar los productos y servicios actuales
F3-A4	Diseñar plan para incrementar presencia de ORIMEC en congresos nacionales de radiología o semejantes
F4-A3	Investigar couriers con buen renombre para transporte de mercadería
F4-A9	Diseñar plan de negociación con proveedores y clientes
F5-A7	Diseñar plan de inversión en inventarios a gran escala y reducción de precios
F5-A8	Diseñar plan de crédito y cobranzas empresarial
F6-A8	Establecer plan de servicio al cliente para solucionar problemas o dudas
F6-A9	Diseñar departamento de servicio post venta
F7-A3	Elaborar plan de contingencia para transporte de mercaderías
F9-A3	Establecer un plan de capacitación a nuevos choferes
F10-A7	Elaborar plan de lealtad de los clientes
F10-A8	Realizar cuadros comparativos con información de la competencia
F11-A9	Establecer cronogramas de capacitación y congresos de ventas entre los vendedores de ORIMEC
F13-A9	Elaborar manuales de procesos empresariales
D1-A4	Establecer cumplimientos de investigaciones a corto plazo
D6-A4	Diseño plan de cumplimiento de presupuesto
D7-A3	Establecer presupuesto para compra de camiones para logística
D7-A7	Definir nuevas políticas de precios
D7-A8	Optimizar canales de distribución
D7-A9	Mejorar relaciones con los clientes
D8-A7	Mejorar página web de la empresa
D8-A8	Diseñar plan de descuentos para los clientes
D10-A3	Tener convenios con empresas transportadoras
D11-A9	Optimizar plan operativo

Fuente: EMPRESA ORIMEC C.A., "Informe"; Quito, 2014

Luego de determinar las estrategias para enfrentar cada uno de los cruces de desarrollo, se establece estrategias depuradas las que incluyen todas las relacionadas a un mismo objeto o campo de acción, así Desarrollar un plan de marketing incluye realizar publicidad, plan de comercialización, análisis e investigación de mercados. Ver tabla No. 14.

TABLA No. 14

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEPURADAS

CRUCES	ESTRATEGIAS
F1-O5; F1-O7; F3-O5; F3-O6; F3-O7; F4-O6; F4-O7; F7-O5; F7-O6; F7-O7; F7-O8; F13-O5; F13-O6; F14-O6; D7-O6; D8-O8; D10-O8; D11-O8; F1-A8; F3-A4; F4-A9; F10-A7; D1-A4; D7-A9; D8-A8	Desarrollar plan de marketing
F4-O5; F4-O9; F6-A8	Prestar servicio personalizado que cubra las necesidades y expectativas de los clientes
F6-O5; D10-O5; D10-O6	Incrementar la participación de mercado en un 2%
F9-O5; F9-O6; F4-A3; F7-A3; F9-A3; D7-A3; D10-A3	Optimizar el servicio de transporte de mercadería ágil y eficiente
D7-O5; F2-A9	Ampliar líneas de productos y servicios
F5-O7; F5-A8; D7-A7	Definir planes y políticas de crédito y cobranza
F5-O4; D10-O7; F5-A7; F10-O8; F14-O5	Diseñar planes de inversión financiera
F6-A9	Crear departamento de servicio al cliente
F4-O1; D7-O1; D11-O5; D11-O6; F11-A9	Establecer cronograma anual de capacitación al personal
F4-O8; F10-A8; F13-A9	Desarrollar manual de procesos empresarial

CONTINUA 

D6-O7	Desarrollar plan de selección de personal para la empresa
F1-A4; D11-O9	Establecer políticas de comunicación interdepartamental
D8-A7	Mejorar pagina web
D6-A4; D11-A9	Desarrollar cronograma de cumplimiento de presupuesto y proyectos
F1-A7	Establecer un plan de reducción de costos
D7-A8	Optimizar la ampliación de canales de distribución
D7-O8	Desarrollar Plan de precios y promociones de acuerdo al tipo de productos y tipo de cliente (estado)

Fuente: EMPRESA ORIMEC C.A., “Informe”; Quito, 2014

Los Objetivos estratégicos planteados anteriormente como estrategias son los que definirán el camino a seguir de ORIMEC C.A., estos se dividen de acuerdo a su ámbito de acción, es decir si es un PROCESO, una acción en favor del CLIENTE, si es una acción en favor de mejora para la empresa y sus empleados como APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, o si es un beneficio FINANCIERO para la misma, ver Tabla No. 15.

TABLA No. 15 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CRUCES	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA
F1-O5; F1-O7; F3-O5; F3-O6; F3-O7; F4-O6; F4-O7; F7-O5; F7-O6; F7-O7; F7-O8; F13-O5; F13-O6; F14-O6; D7-O6; D8-O8; D10-O8; D11-O8; F1-A8; F3-A4; F4-A9; F10-A7; D1-A4; D7-A9; D8-A8	Desarrollar plan de marketing	PROCESOS
F4-O5; F4-O9; F6-A8	Prestar servicio personalizado que cubra las necesidades y expectativas de los clientes	CLIENTE
F6-O5; D10-O5; D10-O6	Incrementar la participación de mercado en un 2%	CLIENTE
F9-O5; F9-O6; F4-A3; F7-A3; F9-A3; D7-A3; D10-A3	Optimizar el servicio de transporte de mercadería ágil y eficiente	CLIENTE
D7-O5; F2-A9	Ampliar líneas de productos y servicios	PROCESOS
F5-O7; F5-A8; D7-A7	Definir planes y políticas de crédito y cobranza	PROCESOS
F5-O4; D10-O7; F5-A7; F10-O8; F14-O5	Diseñar planes de inversión financiera	PROCESOS
F6-A9	Crear departamento de servicio al cliente	PROCESOS
F4-O1; D7-O1; D11-O5; D11-O6; F11-A9	Establecer cronograma anual de capacitación al personal	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
F4-O8; F10-A8; F13-A9	Desarrollar manual empresarial de procesos	PROCESOS
D6-O7	Desarrollar plan de selección de personal para la empresa	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
F1-A4; D11-O9	Establecer políticas de comunicación interdepartamental	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
D8-A7	Mejorar página web	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
D6-A4; D11-A9	Desarrollar cronograma de cumplimiento de presupuesto y proyectos	PROCESOS

CONTINUA 

F1-A7	Establecer un plan de reducción de costos	FINANCIERA
D7-A8	Optimizar la ampliación de canales de distribución	CLIENTE
D7-O8	Desarrollar Plan de precios y promociones de acuerdo al tipo de productos y tipo de cliente (estado)	PROCESOS

2.4.5 MATRIZ BCG DE LA EMPRESA ORIMEC C.A.

La matriz de crecimiento-participación (también conocido como la cartera de productos, BCG-matriz, matriz de Boston, Boston Consulting Group, análisis, diagrama cartera) es un gráfico que fue creado por Bruce D. Henderson para el Boston Consulting Group en 1970 para ayudar a las corporaciones para analizar sus unidades de negocio, es decir, sus líneas de productos. Esto ayuda a la empresa asignar recursos y se utiliza como herramienta de análisis de marketing de la marca, la gestión de productos, gestión estratégica, y análisis de la cartera.

El resultado del análisis de ventas de los dos últimos años determina que productos pertenecen a que cuadrante, ver tabla No. 16.

TABLA No. 16

VENTAS ORIMEC C.A 2012 - 2013

Co	PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR
1	PELICULA DIGITAL	17786	\$ 3,603,678.75
2	DIGITALIZADOR DE IMAGEN	35	\$ 919,125.76
3	PELICULA HUMEDA RX Y MAMO	12457	\$ 892,263.25
4	ACCESORIOS Y REPUESTOS	7505	\$ 731,455.74
5	MEDIOS DE CONTRASTE	15663	\$ 460,540.14
6	IMPRESORAS DRYPIX	40	\$ 391,436.83
7	QUÍMICOS PARA RX	4801	\$ 232,466.52
8	ESTACIÓN DE TRABAJO	61	\$ 155,700.05
9	SERVICIO TÉCNICO	101	\$ 94,027.26
10	PELICULA DENTAL Y ULTRASONIDO	2021	\$ 50,764.69
11	ARRIENDO DE EQUIPOS	22	\$ 27,500.00

Fuente: EMPRESA ORIMEC C.A., "Informe"; Quito, 2014

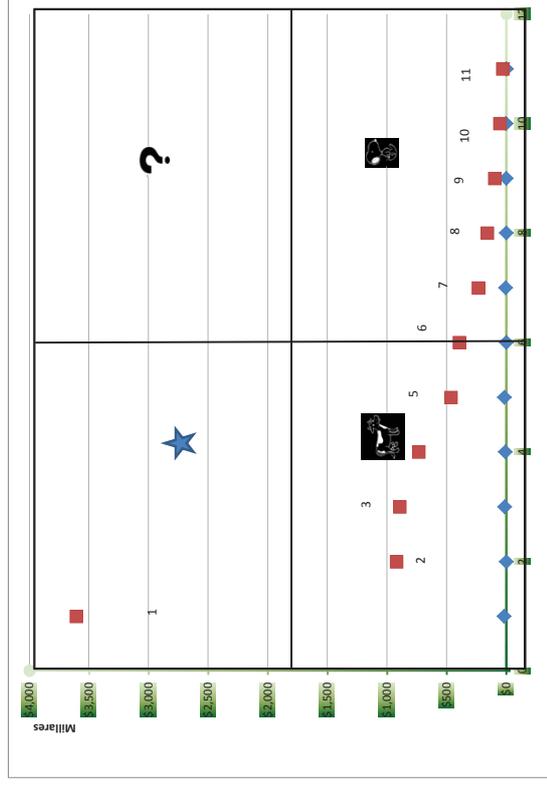


GRAFICO No. 12 MATRIZ BCG DE ORIMEC C.A.

ANÁLISIS por cuadrante de la matriz BCG.

Cuadrante Estrella; lo que caracteriza a este cuadrante es que los productos que se encuentran ahí tienen un alto porcentaje de participación en el mercado y un alto grado de crecimiento. Para el caso de la empresa ORIMEC C.A. el producto estrella son las películas digitales dentro de las cuales están las películas laser y películas térmicas en sus diversos tamaños. Este producto está ligado a la venta de impresoras digitales y puesto que todas las marcas tienen su propia especificación estas son exclusivas para los equipos, de tal manera que el resultado de la alta proporción en ventas es precisamente el aumento anual que se ha venido presentando en la venta de impresoras digitales ya sea con los mismos digitalizadores FUJIFILM como a las alianzas estratégicas que se tiene con otras marcas que no poseen impresoras. La empresa debe por tanto mantener siempre un buen abastecimiento para suplir toda la demanda que se ha generado y que va en aumento

Cuadrante Vacas; estas unidades estratégicas de negocios poseen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras, cuando la industria deja de crecer cabe la posibilidad de que las estrellas puedan pasar a este cuadrante; para la empresa ORIMEC C.A. pertenecen los productos que se enumeran a continuación:

1) Digitalizadores de imagen, donde se incluye el digitalizador indirecto de radiología computarizada; este producto fue por mucho tiempo estrella debido a su incremento en ventas hace varios años, aún persiste pues no ha dejado de ser rentable para la empresa por la calidad y el reconocimiento que logró, permitió ganar buena participación en el mercado de equipos de radiología. Actualmente se está comercializando digitalizadores directos de radiología computarizada con nueva tecnología, aprovechando esa misma coyuntura, pero su costo significativo lo ha demorado por lo que la empresa no debería descuidar este segmento de

mercado y dedicar esfuerzos a publicitar y lograr mantener cautivos a sus clientes leales.

2) Películas húmedas para rayos x y mamografía, al igual que la película digital este tipo de producto también se comercializa en todos los tamaños disponibles, se mantiene todavía en el mercado ecuatoriano debido a que muchas de las instituciones de salud tanto pública como privada, sobre todo de provincia, no han podido cambiar su tecnología por costos principalmente pero se mantiene con muchos clientes leales a la empresa y porque la competencia en su momento no pudo abastecer y se decidieron por película FUJIFILM.

3) Accesorios y repuestos, estos productos no son el fuerte de la empresa pero sirven para mantener a los clientes actuales con cambios, mejoras, actualizaciones para los equipos y sobre todo repuestos para que sigan operando normalmente y no perder su confianza de ahí que se debe mantener siempre un buen stock en bodega.

4) Medios de contraste, si bien este producto no tiene en el mercado más de dos años ya se encuentra en este cuadrante, y es seguro que aprovechando la buena relación con los diferentes clientes, mejorando la comercialización y distribución de mercadería, y principalmente su calidad y bajo costo frente a la competencia llegará a ser un producto estrella a corto plazo.

5) Impresoras digitales; si bien este producto se encuentra entre este cuadrante y el de perro corresponde a vaca porque su productividad al igual que los digitalizadores indirectos en su momento provocaron un gran crecimiento en ventas, pues eran comercializados en conjunto, además cabe recalcar como ya se mencionó en el cuadrante estrella (películas digitales) es un producto único y no puede ser reemplazado por otro para este tipo de equipos de ahí que se mantiene vigente porque el mercado nacional lo exige pues todavía se necesita de películas tanto para el diagnóstico como para resultado de exámenes, pero además existe el

riesgo a mediano plazo de que se convierta en perro pues hay nueva tecnología que elimina el uso de películas.

Cuadrante Interrogación; en este cuadrante se encuentran las unidades estratégicas de negocios que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria; si bien la empresa no posee actualmente un producto en este cuadrante si cabe mencionar que la industria que se está proyectando relacionada a ORIMEC C.A. es la de sistemas de información radiológica y sistemas de información, distribución y almacenamiento de imágenes digitales la misma que a nivel mundial está siendo la vanguardia en lo que respecta a tecnología de imágenes médicas y la empresa aunque ha hecho sus esfuerzos y posee productos propios, el mercado todavía está muy poco informado de sus ventajas y beneficios así como sus altos costos de implementación no permiten su fácil crecimiento.

Cuadrante Perros; estas unidades estratégicas de negocios se caracterizan por operar en industrias con baja tasa de crecimiento y baja participación de mercado, ver gráfico No. 7 Captación de Mercado, a este cuadrante en ORIMEC C.A. pertenecen los siguientes productos, ver Gráfico No.7 de Porcentaje de captación del mercado:

1) Químicos para RX; estos productos han sido desplazados lentamente por la nueva tecnología desde hace varios años y se mantiene con clientes que no han podido adquirir equipos digitales por cualquier razón, pero aún se mantienen fieles a la empresa y sus productos, de ahí que no se debe realizar mayor inversión para estos productos que muy pronto a corto plazo serán descontinuados incluso por la fábrica en Japón, por el contrario mantener contacto con los clientes puede resultar beneficioso.

2) Estación de Trabajo: este producto en particular se mantiene en perfil bajo por cuanto son distribuidos con los equipos de digitalización de imágenes tanto directos como indirectos, tienen bajo costo debido a que

son importados en conjunto, y no se paga aranceles como un computador normal pues entran al país como equipos médicos, así que seguirán en el mercado mientras los digitalizadores sigan vendiéndose y aumentando el mercado para estos.

3) Servicio Técnico; este producto se encuentra dentro de este cuadrante porque es un servicio añadido y no está de alta demanda debido a que muchos de los clientes prefieren servicio correctivo es decir solicitar atención solo ante un problema o daño del equipo y pagar por hora que firmar un contrato anual de atención permanente, de tal forma que seguirá en este cuadrante mientras haya equipos en el mercado que sigan operativos la empresa debería hacer una mayor difusión que aumente su rentabilidad ya que difícilmente pasaría al cuadrante vacas a corto plazo.

4) Película dental y de ultrasonido; estos productos al igual que los químicos para rayos x están poco a poco saliendo pues también hay equipos y películas digitales que suplen este mercado y no cabe reinversión o publicidad pues a corto o mediano plazo dejarán de comercializarse.

5) Arriendo de equipos; este producto está poco utilizado, aún no se puede tener una rentabilidad muy alta por que se requiere de una gran inversión y para compensar esto se debe ofertar precios altos en consumibles como películas, servicio. Así que antes se debe realizar una mayor investigación del mercado y determinar las posibilidades de utilizar este servicio como complemento.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La definición y la forma de aplicación de un direccionamiento estratégico es la más adecuada cuando se utiliza el desarrollo del capital humano, mantiene una cultura de organización eficaz, impulsa las buenas practicas éticas y establece controles organizacionales; Determinar la dirección estratégica de una empresa significa el desarrollo de una visión a largo plazo del propósito estratégico de la compañía.(HITT M., 2007).

Después de haber identificado los factores que afectan a la empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C. A. son: factores internos, externos, y las fuerzas del mercado. Los factores externos son factores que ocurrieron fuera de los grupos de interés internos. Factores externos comúnmente están dominados por la regulación del gobierno que está dando aspecto legal fuera del aspecto monetario, la capacidad de material, la seguridad del proyecto, los competidores de bajo costo, la depreciación de dinero, los cambios tecnológicos, los desastres naturales, la falta de material y de los trabajadores. Luego se procede a proponer los objetivos de la propuesta, con sus líneas de acción, metas e indicadores estratégicos, responsables y tiempos y sobre todo todos los arreglos operativos y legales que a continuación se describe, así:

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una empresa con estructura simple es una forma de organización en la que el propietario administrador toma directamente todas las decisiones importantes y supervisa todas las actividades, esta estructura simple apoya en forma apropiada la implantación de las estrategias. (HITT M., 2007)

Con base en esta definición ORIMEC C.A. implantaría de manera muy adecuada cualquier estrategia definida en esta investigación, pues es una organización pequeña y la comunicación es frecuente y directa. Hoy en día

el tema de la distribución de equipos médicos es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa del primer mundo.

Anteriormente la distribución de equipos médicos era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

La distribución de equipos médicos tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto la distribución busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de tal modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

La distribución de equipos médicos determina y coordina en forma óptima el producto, el cliente, el lugar y el tiempo correctos. Si se asume que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la distribución será precisamente satisfacerla.

Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad distribución, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad.

La distribución no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos o servicios.(FRED R, 2008)

Cuando los sistemas logísticos empezaron a mejorar, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente. Las distintas zonas se especializaron en lo que podían producir más eficientemente. Así, el exceso de producción se pudo enviar de forma rentable a otras regiones y los productos que no se fabricaban en la zona pudieron importarse.

La estructura de organización es la configuración del papel formal de una empresa, sus procedimientos, sus mecanismos de autoridad y control, así como sus procesos de autoridad y toma de decisiones. (HITT M., 2007)

De esta manera la empresa puede cumplir e implantar las estrategias que definan la dirección de una manera más directa y correcta, por poseer una estructura simple, ser una compañía pequeña y donde la comunicación y la supervisión son directas.

3.1.1 PRODUCTOS:

ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C. A. Es una empresa dedicada netamente a la distribución y comercialización de una amplia gama de equipos e insumos médicos, dando como valor agregado una distribución a tiempo. Mayor información de sus productos, ver en el Anexo No.1

3.1.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

La Distribución de equipos médicos ha considerado oportuno la creación de un Sistema de Gestión de la Calidad que se encuentre alineado de acuerdo a los parámetros definidos por la Alta Dirección y que permita demostrar su capacidad de almacenamiento, distribución, así como, la comercialización de productos médicos y afines, satisfacer los requisitos del

cliente y cumplir con lo que establece la legislación ecuatoriana, es por eso que el Sistema de Gestión de la Calidad cuenta con los siguientes procesos y subprocesos resumidos a continuación:

Administración Estratégica

El proceso de Administración Estratégica permite que la Alta Dirección mantenga el control de la organización a través de la creación de planes estratégicos que facilitan la toma de decisiones de manera oportuna, permitiendo que la ejecución, elaboración y revisión sean efectuadas de modo confiable y oportuno. Este proceso consta de los siguientes subprocesos:

- *Elaboración de Planes Estratégicos y Operativos:* Permite documentar y establecer las normas y procedimientos para la elaboración de Planes Operativos de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A , los mismos que tienen como marco primordial, que se establezcan los lineamientos generales para alcanzar las metas organizacionales. Los procedimientos para la Elaboración de Planes Estratégicos Operativos permiten que la organización use y disponga de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales a largo y corto plazo.
- *Revisión por la Dirección:* Establece los procedimientos necesarios para llevar a cabo un control periódico del Sistema de Gestión de la Calidad, velando por el cumplimiento de las políticas establecidas por la Alta Dirección, permitiendo así, mantener la Mejora Continua y la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
- *Control y Ejecución de Planes:* Determina los procedimientos necesarios para mantener un control de los planes y objetivos con los que cuenta la organización, para medir, analizar y supervisar el desarrollo y resultado de los mismos.

Sistema de Gestión de la Calidad

El proceso del Sistema de Gestión de la Calidad establece subprocesos que permiten mantener una estructura operacional de trabajo bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y lineamientos definidos por la Alta Dirección, para guiar las acciones que ejecutan los colaboradores, el uso adecuado de las maquinarias o equipos, así como, la información de la organización de manera práctica y coordinada. Está compuesto por los siguientes subprocesos:

- *Manejo de Auditorías:* Este subproceso está compuesto por procedimientos que permiten evaluar de manera planificada y continua los procesos, así como, subprocesos definidos por la organización y Alta Dirección de la Empresa ORIMEC C.A. , mediante la ejecución de auditorías internas, externas, y a proveedores y/o terceros.
- *Administración de Documentos:* Establece los procedimientos necesarios para la creación y administración adecuada de los documentos generados por la organización, siguiendo las Buenas Prácticas de Documentación.
- *Contratación de Proveedores y/o Terceros:* Establece los lineamientos a seguir para la selección, evaluación y contratación de Proveedores y/o Terceros que tienen incidencia directa en el Sistema de Gestión de la Calidad, la calidad del producto y/o servicio, con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008, BPD, BPA, y requerimientos internos de la Empresa ORIMEC C.A.
- *Gestión de la Calidad:* Establece los procedimientos necesarios para identificar, definir, registrar, controlar, desarrollar, implementar y dar seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y/o de mejoras, que permitan eliminar las causas de No Conformidades y/u Observaciones reportadas al Sistema de Gestión de la Calidad, con el

fin de asegurar el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008, BPD, BPA, y Normas definidas por la Alta Dirección.

- *Control de Cambios:* Establece los lineamientos para analizar, evaluar y aprobar un Cambio en procesos, recursos, proveedores, insumos o documentos, que tengan relación con las actividades, mercadería y servicio proporcionado por la Empresa ORIMEC C.A.. a sus clientes, de acuerdo con las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución, requerimientos de los clientes y Norma ISO 9001:2008, con el fin de evitar pérdidas y gastos innecesarios de recursos.
- *Comunicación:* Este Subproceso permite garantizar la Comunicación Interna en la Empresa ORIMEC C.A., creando una organización informada (de manera que los colaboradores estén enterados de todas las acciones y decisiones de la empresa, que los directivos conozcan las necesidades de sus colaboradores), permitiendo que todos se enfoquen en metas comunes, y para conducir una cultura caracterizada por la confianza, respeto y transparencia.
- *Capacitación y Entrenamiento:* Establece los procedimientos necesarios para garantizar que exista un adecuado sistema de capacitación y entrenamiento del personal, en relación a las actividades y competencias que requiere el cargo o puesto y que desempeñan los colaboradores de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A

Adquisición de Mercaderías

El Proceso de Adquisición de Mercadería garantiza que la distribución de equipos médicos compre productos afines de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas por la Alta Dirección, Buenas Prácticas de Distribución, así como, requerimientos del cliente, para lo cual se apoya en los siguientes subprocesos:

- *Comercio Exterior*: Determina los diferentes lineamientos para la importación y nacionalización de productos médicos y afines de acuerdo a los requerimientos establecidos por los laboratorios a los que presta este servicio de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A
- *Compra de Mercadería*: Establece los lineamientos y requisitos necesarios para la adquisición de productos médicos y afines de los laboratorios con los que cuenta convenios de distribución exclusiva de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A de acuerdo a los requisitos legales y técnicos solicitados por las Buenas Prácticas de Distribución y normativas legales vigentes del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Recepción de Mercadería

Con el fin de salvaguardar la calidad y la integridad de los productos médicos y afines almacenados, distribuidos y comercializados por la Empresa ORIMEC C.A., se ha desarrollado el proceso de Recepción de Mercadería, que cuenta con los subprocesos de *Recepción de Mercadería* y *Recepción de Mercadería Cadena de Frío*, en donde se establece los lineamientos necesarios para recibir y revisar la mercadería importada por parte de los laboratorios y aquella que es adquirida o acondicionada por la empresa.

Manejo de Almacenamiento

Con el fin de garantizar que los productos médicos y afines almacenados cumplan con los requisitos y requerimientos de calidad solicitados por el fabricante, así como, Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de equipos médicos se ha creído oportuno la creación de un proceso de almacenamiento, en donde se definen los siguientes subprocesos:

- *Almacenamiento de Mercadería:* Este subproceso cuenta con procedimientos que garantizan el almacenamiento adecuado de los productos médicos y afines, de acuerdo a los lineamientos determinados por los fabricantes, también se detallan los procedimientos relacionados al manejo de palets y la limpieza de las instalaciones.
- *Almacenamiento de Mercadería Cadena de Frío:* Detalla cada uno de los lineamientos relacionados al almacenamiento y control de temperatura de los productos que requieren condiciones de temperatura limitada. Este subproceso cuenta con procedimientos que permiten determinar las mejores prácticas para el manejo de productos de cadena de frío de acuerdo a lo solicitado por el fabricante del producto farmacéutico.
- *Control y Manejo de Inventarios:* Son las diversas acciones que realiza la Empresa ORIMEC C.A., para la toma física de inventarios, con el fin de establecer un control permanente entre la información visualizada en el sistema (Saldos grabados) versus los saldos físicos que se encuentran en las bodegas de la empresa.

Acondicionamiento de Producto

Establece los procedimientos en los que se detallan cada una de las actividades a seguir para la transferencia de productos al área de acondicionamiento, desde la notificación por parte del laboratorio hasta la entrega y revisión del producto acondicionado según la orden de trabajo generada por parte de la Empresa ORIMEC C.A., garantizando así que el producto acondicionado mantenga las condiciones óptimas solicitadas por el fabricante y dueño del producto.

Cuenta con los subprocesos de *Alistamiento y Recepción de Producto Acondicionado para Producto Normal.*

Manejo de Distribución

El Proceso de Distribución, detalla los lineamientos a seguir para el envío y entrega del producto solicitado por parte del cliente de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A de acuerdo a los lineamientos definidos por el fabricante del producto. Este proceso consta de los siguientes subprocesos:

- *Distribución de Mercadería:* Detalla cada una de las acciones a seguir para la distribución, de manera segura, permitiendo que la mercadería llegue a tiempo y en perfectas condiciones desde las bodegas de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A hasta su destino final.
- *Distribución de Mercadería Cadena de Frío:* Son las diversas acciones que realiza de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A desde la validación de las cajas térmicas hasta el despacho de productos que Guardan Cadena de Frío de manera terrestre, asegurando que la mercadería llegue a tiempo y en perfectas condiciones.
- *Preparación y Despacho de Productos:* Establece los diferentes lineamientos para el correcto embalaje de productos médicos distribuidos a los clientes de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A , permitiendo garantizar que los productos sean despachados de acuerdo a las recomendaciones del fabricante para que no pierdan sus propiedades químicas.

Gestión del Talento Humano

El proceso de Gestión del Talento Humano establece los lineamientos necesarios para la correcta administración de los recursos humanos, con los que cuenta ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A , se fundamenta en los subprocesos de:

- *Selección de Personal:* Establece los lineamientos a seguir para la selección y contratación de personal, garantizando así el abastecimiento oportuno y la integración del Talento Humano idóneo, que cumple con el perfil del puesto y satisface las necesidades de las diferentes áreas de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A .
- *Orientación e Inducción:* Establece los procedimientos necesarios para la Orientación e Inducción de todos los colaboradores que ingresan a trabajar en ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A, con el fin de garantizar el correcto conocimiento de la empresa y sus dependencias, en concordancia con el formato de inducción.
- *Administración del Desempeño:* Establece los lineamientos necesarios para evaluar el desempeño de los colaboradores de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A., de acuerdo a las actividades asignadas y políticas establecidas por la organización.
- *Clima Organizacional:* Está compuesta por procedimientos que evalúan el grado de satisfacción que mantienen los colaboradores de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A.
- *Administración de Nómina:* Establece los procedimientos necesarios para la correcta administración de la nómina de acuerdo a los lineamientos definidos por los entes gubernamentales ecuatorianos.

FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL.

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que

desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios que la tecnología pone a su disposición. (William B. Werther, 2009, Pag. 9)

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores.

Sin embargo, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de una organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo, desafortunadamente la empresa no cuenta con un área o departamento de Talento Humano pero por el contrario todo el personal tiene acceso directo a la Gerencia que es la encargada del manejo de la misma lo que permite una mejor comunicación de las inquietudes y necesidades de los colaboradores para con la dirección.

ORIMEC C.A. tendrá que potenciar y cuidar de los recursos humanos como la estrategia más importante para ser competitivos. Las mejores empresas industriales dedicadas a esta actividad comercial que es la de producir el operador logístico son valoradas por los clientes cuando éstas cuentan con personas que son capaces de transmitir profesionalidad, honestidad en lo que hacen u ofrecen, y una actitud abierta y positiva que permite la relación cálida y humana por encima de cualquier otra consideración.

Con estas razones se debe lograr que los empleados de ORIMEC C.A. alcancen un alto nivel de motivación y por ende de satisfacción con la actividad que están realizando. En la gestión del talento humano se deben tomar en cuenta los siguientes pasos, Planificación del personal y Selección del Personal. En esta parte, se va a hacer la búsqueda de las personas más adecuadas para los puestos de trabajo, por medio de varios procesos.

- **Reclutamiento**

Se da a conocer la existencia del puesto de trabajo a través de un medio externo como es la prensa, donde se expondrá el perfil que deben tener las personas que acudan al llamado.

- **OBJETIVO**

Establecer las acciones a seguir para la selección de personal, el mismo que garantice el abastecimiento oportuno e integración del Talento Humano idóneo, que cumpla con el perfil del puesto y satisfaga las necesidades de las diferentes áreas de ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A .

- **ALCANCE**

El procedimiento inicia con el surgimiento de la vacante y selección del personal más idóneo hasta llegar a su contratación. En la empresa no existe un responsable o Gerente de Talento Humano o Jefe de Desarrollo Organizacional, por tanto el cumplimiento del presente procedimiento se realiza, entre Gerencia en conjunto con el Responsable del área que requiere la vacante.

- **RESPONSABLES Y FUNCIONES**

- **Gerente.-** Es el encargado de aprobar la *Requisición de Personal* con el fin de que se pueda iniciar con el presente procedimiento y el principal ejecutor del proceso de Selección.
- **Jefe del área del cargo vacante.-** Es el responsable de elaborar la evaluación de conocimientos (cuando aplica), entrevistar y seleccionar al nuevo colaborador, en coordinación con el Jefe de Desarrollo Organizacional o su delegado.

- **Compañía especializada en Selección de personal.**- se encarga de revisar la información de *Solicitud de Documentos Personales*, también es el responsable de comunicar, convocar y tomar los exámenes a los candidatos aplicables a un cargo o puesto vacante.

POLÍTICAS APLICABLES AL PROCESO

Siendo que la empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano el proceso debe ser llevado cumpliendo con las siguientes políticas:

- Es responsabilidad del Gerente y/o Jefe de Área del cargo vacante, la elección final del candidato, el mismo que debe cumplir con los requerimientos establecidos.
- Todo candidato a ocupar un cargo dentro de la compañía debe ser evaluado en base a los lineamientos del presente procedimiento.
- Todo Gerente y/o Jefe de Área que solicite personal, lo debería realizar utilizando la *Requisición de Personal*.
- Todo candidato debería tener la evaluación médica pre ocupacional para ser elegido como idóneo para el cargo/puesto que está postulando. Actualmente no se lo lleva a cabo
- La elección de los métodos de evaluación debe medir las competencias de interés del puesto/cargo que se está evaluando
- El candidato tiene que ser entrevistado por el Gerente y responsable del proceso de selección y el Jefe del área del cargo vacante.

Actualmente en ORIMEC C.A. una vez recogidas todas aquellas personas que fueron más calificadas por parte de la empresa seleccionadora para hacer una primera entrevista, donde se comprueba los datos de la hoja de vida, además de conocer otros datos como su situación familiar, objetivos profesionales, características de los trabajos que ha venido desempeñando, entre otros. Aquí también los candidatos pueden aclarar cualquier duda o inquietud que tengan acerca del puesto, o de la empresa. Se habla sobre horarios, salarios y responsabilidades. Una vez hecha las primeras entrevistas se escogerán a los candidatos más apropiados para el puesto.

- **Selección final**, una vez que se encuentre a las personas que van a cumplir con el cargo.
- **Contratación**, se realiza el respectivo contrato, según lo que la ley establece y según el acuerdo de ambas partes. En el contrato se especifica claramente el nombre de las partes, puesto, lugar de trabajo, sueldo, períodos de pago, sanciones, funciones y firmas.
- **Inducción**, una vez que esté todo el equipo de trabajo conformado, se hará un proceso de sociabilización entre la empresa y ellos mismos. Se les dará a conocer el reglamento interno, beneficios, obligaciones, misión y visión de la empresa. Se les llevará a conocer las instalaciones del establecimiento, dueños del establecimiento, estructura organizacional. Actualmente solo se realiza una presentación formal y se le asignan sus funciones, responsabilidades y derechos.
- **Capacitación**, la capacitación constante es de vital importancia para tener la calidad total en los servicios y satisfacer las necesidades del cliente. Se establecerá planes de capacitación de acuerdo a la detección de necesidades, se establecerá los objetivos de capacitación y el contenido de la misma de acuerdo al cargo. Actualmente se realiza únicamente capacitación constante al personal técnico.

- **Acciones para contribuir a la motivación**, para garantizar la motivación y satisfacción de los empleados se debe hacer que en la empresa se trabaje en equipo, puesto que aquí se tendrá el desarrollo dentro del establecimiento. Se debe empezar por tener una dirección común con los demás, con esto podemos llegar a cumplir el objetivo o meta de una forma más fácil y rápida. Informando siempre de todo lo que suceda en la empresa y a la vez estimular, reconocer y elogiar cuando se ha hecho un buen trabajo. Cuando dentro de la planta de producción no esté funcionando algo bien con un empleado, se debe hablar en el momento oportuno y a solas. Escuchar a los empleados ante cualquier sugerencia o problema que exista.

3.2 MISIÓN

La misión de una empresa es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una organización que engloba tres aspectos fundamentales como son: Identidad, propósitos y valores (Management, 2001). Comprobado que la empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A. no cuenta con una misión se propone: **“Somos una empresa dedicada a comercializar equipos e insumos para la salud apoyando el desarrollo de nuestros clientes y satisfaciendo las necesidades de los consumidores con responsabilidad social, profesionalismo, calidad humana, seriedad y confianza, alcanzando una justa rentabilidad”**.

3.3 VISIÓN

La visión es definir y describir la situación futura que desea tener la empresa a largo plazo, permite guiar, controlar y alentar a la organización en

su conjunto por alcanzar la meta deseada. Dado que la empresa actualmente no cuenta con una, se propone visión para ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A. en los próximos 5 años: **“ser un modelo empresarial líder en la comercialización de productos y equipos médicos para la salud y el bienestar personal en el Ecuador”**.

3.4 PRINCIPIOS Y VALORES

Para implementar los arreglos administrativos es necesario tomar en cuenta lo siguiente, así:

3.4.1 PRINCIPIOS

- **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Mediante la utilización de herramientas, sistemas, programas y equipos tecnológicos actualizados.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Por parte de todos sus miembros, para ofrecer en la Empresa ORIMEC C.A. y al país, servicios acorde a las necesidades y en beneficio del sector industrial.
- **EFFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN:** Reflejando eficiencia y eficacia en el desarrollo de todas nuestras actividades.
- **DESARROLLO HUMANO:** Es el eje del crecimiento en el desarrollo de las personas, tanto en el ámbito personal como profesional.

- CUMPLIMIENTO DE LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS: Como base fundamental para regular las relaciones y la comunicación, y para el logro del correcto desempeño de sus funciones.
- La entidad deber ser guiada por la rentabilidad del cliente.
- Orientar los procesos al cliente (contrario al enfoque a productos) y la organización a los procesos (contrario a la organización por funciones)
- Gerenciamiento basado en esquemas integrales de gestión orientados a la rentabilidad
- Aplicar una políptica de gestión integral de canales de distribución , reenfocando sus funciones hacia labores comerciales
- Centralización de operaciones y consolidación de los procesos operativos.
- Definición y diferenciación de políticas y ejecución.
- Utilización de Insourcing / Outsourcing en casos viables, basado en criterios estratégicos, financieros, de calidad y de riesgo.
- Manejo integral del riesgo en todos los procesos de principio a fin, gestionando el producto a ofrecer.

- Desarrollar concepto de mejoramiento continuo, a través de la aplicación de metodologías de ingeniería de procesos y tecnología.
- Generar y desarrollar las capacidades del personal alineadas con los objetivos de la Empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A
- Asignar roles y responsabilidades claras en la organización, para lograr compromiso y responsabilidad en el modelo de principio a fin.
- Establecer reglas claras de elección, gestión y medición de Aliados de la Empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A
- Priorización de las necesidades de cambio en función de la estrategia de la Empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A a través del Gerenciamiento de Programas.

3.4.2 VALORES

- **TRANSPARENCIA:** Dando a conocer a nivel interno y externo el desarrollo y la gestión de las actividades, los logros y los propósitos.
- **HONESTIDAD:** En todas las actividades, procurando salvaguardar los intereses de los funcionarios, en la Empresa ORIENTAL

MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A y en la sociedad en general.

- RESPETO: Demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los procesos bien definidos permiten a las organizaciones buscar la satisfacción de los clientes y optimizar los costos operativos, agregando siempre valor a las organizaciones y permitiendo un crecimiento sostenido, facilitando las acciones de mejora continua. Es por eso que el proceso de comercialización de equipos médicos e insumos, permite mantener un control sobre los productos que solicita la empresa versus los que son entregados por los laboratorios y verificar que los mismos, cumplan los parámetros de calidad definidos por la empresa.

La mercadería que es entregada por los proveedores y distribuida a los clientes, debe ser revisada de la manera más rápida, permitiendo así mantener un control óptimo del stock de producto, para que el mismo pueda ser distribuido a los diferentes clientes con los que cuenta la empresa.

Esto conlleva a mantener y estructurar un procedimiento de fácil desarrollo, realizando el mismo trabajo pero obteniendo la eficiencia de la cadena de valor e incorporando un manejo de tiempos con menos desgaste.

Estrategia Corporativa. La estrategia corporativa es uno de los tres niveles jerárquicos en la estrategia. La toma de decisiones en el nivel más alto corresponde a esta estrategia.

La estrategia corporativa tiene una "gran visión" de la empresa y decide con cuáles mercados competir y dónde operar geográficamente. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones. La estrategia a nivel corporativo se ocupa de qué áreas debe participar la empresa y de qué manera debe administrar sus negocios. Algunos analistas señalan que, en realidad, pocas estrategias a nivel corporativo crean valor. (HITT M., 2007 pag 206)

Estrategia de crecimiento. La empresa no cambia de negocios sino que intenta potenciarlos, manteniendo bien los productos o bien los mercados actuales. Dentro de este tipo de estrategias están las de "Penetración del Mercado", y consiste en aumentar las ventas de la empresa en el mercado actual con los productos actuales ya sea a través de sus clientes habituales o consiguiendo nuevos clientes o de aumentar la cuota de mercado arrebatando clientes a la competencia o atrayendo nuevos clientes; "Desarrollo de Mercado", radica en que la empresa introduce sus productos actuales en nuevos mercados, tanto en nuevas áreas geográficas como nuevos segmentos de un mismo mercado; "Desarrollo de Producto", que consiste en introducir nuevos productos relacionados o complementarios a los productos actuales en los mercados actuales; "Diversificación", y que trata de la necesidad de incorporar nuevos productos a nuevos mercados; existe diversos niveles de diversificación los de nivel bajo es cuando una empresa enfoca sus esfuerzos en el negocio dominante; los niveles moderados y altos de diversificación se refieren a que una empresa por sus ventas fuera de su negocio dominante se relacionan entre si.(HITT M., 2007).

ORIMEC C.A. no tiene interés de diversificar a niveles altos puesto que actualmente el negocio dominante es la radiología e ingresar a competir en mercados ya conquistados por otras marcas o incluso con las marcas de alianzas estratégicas podría revertirse en amenaza y debilidad.

Estrategias Competitivas. ORIMEC C.A. debe utilizar estrategias que permitan mostrar su capacidad de competir en un ambiente difícil, donde las opciones son variadas pero lo principal es que debe concentrarse en las principales y son:

Liderazgo de precios y se basa en debilitar a la competencia ofreciendo el mismo producto o uno similar a un costo más bajo. Estrategia de diferenciación que gira en torno a hacer lo mismo de forma distinta. El mejor precio es una estrategia que no necesariamente produce un objeto por el menor costo sino por el mejor valor. Por último la estrategia de nicho de diferenciación que trata con el desarrollo de un producto personalizado para una parte específica de un mercado más grande.

Las estrategias de competitividad estratégica permiten compartir actividades con empresas relacionadas en el mismo ámbito, y que desean o reconocen el liderazgo que ORIMEC C.A. ha obtenido y así poder ingresar al mercado o tener participación en el mismo. El uso de las estrategias de liderazgo de precios y de diferenciación principalmente ha permitido el reconocimiento de ser líder y estar un paso delante de la competencia.

Estrategias Genéricas. Se refiere a que tiene el propósito de definir que acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Dentro de este tipo se encuentra la de liderazgo en costos donde una empresa se propone reducir el precio utilizando tecnología propia o acceso preferencial a materias primas; estrategia genérica de diferenciación donde utiliza varios factores para ser exclusivo como el producto mismo, o el sistema de entrega; y la estrategia genérica de enfoque se refiere a que una empresa selecciona un nicho o mercado y se concentra en proveer del producto o servicio generando ventaja competitiva en ese sector.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación. (PORTER M. , 2009)

3.6 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación gráfica de los objetivos estratégicos de una empresa en base a perspectivas financieras, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento donde muestra la relación que tienen estos para cumplir con la planificación estratégica. Así la empresa ORIMEC C.A. posee en perspectiva de aprendizaje y crecimiento el objetivo de establecer un cronograma anual de capacitación, que se relaciona en la perspectiva de procesos con crear un área de servicio al cliente, esta a su vez se relaciona en la perspectiva del cliente para prestar servicio personalizado

La empresa está dirigida por la Presidencia y la gerencia general quienes deciden sobre precios de venta, compra de productos, políticas de precios y créditos, adquisición de nuevas líneas, auspicios a clientes, comisiones de ventas, manejo de inversiones y gastos, personal, importaciones y decisiones ejecutivas en general.

El departamento de ventas tiene a cargo la distribución, comercialización de los diferentes productos, material e insumos que distribuye la compañía, además de negociar posibles compras a crédito, incentivos, auspicios para los clientes en cuanto a congresos radiológicos; cumplir con presupuesto de ventas.

El departamento financiero se encarga de la contabilidad, facturación, inventario y logística de la empresa.

El departamento técnico por su parte está encargado de realizar la instalación de los equipos y software, dar soporte y mantenimiento, capacitación y asesoría así como apoyar la gestión de venta de equipos y sistemas a los clientes, mantener inventario de clientes, cronogramas de servicio, base de información de la competencia, actualización de la nueva tecnología de los equipos y sistemas.

El resto de la empresa colabora en gestión administrativa, cartas, proformas, cobros, entregas, servicios en general.

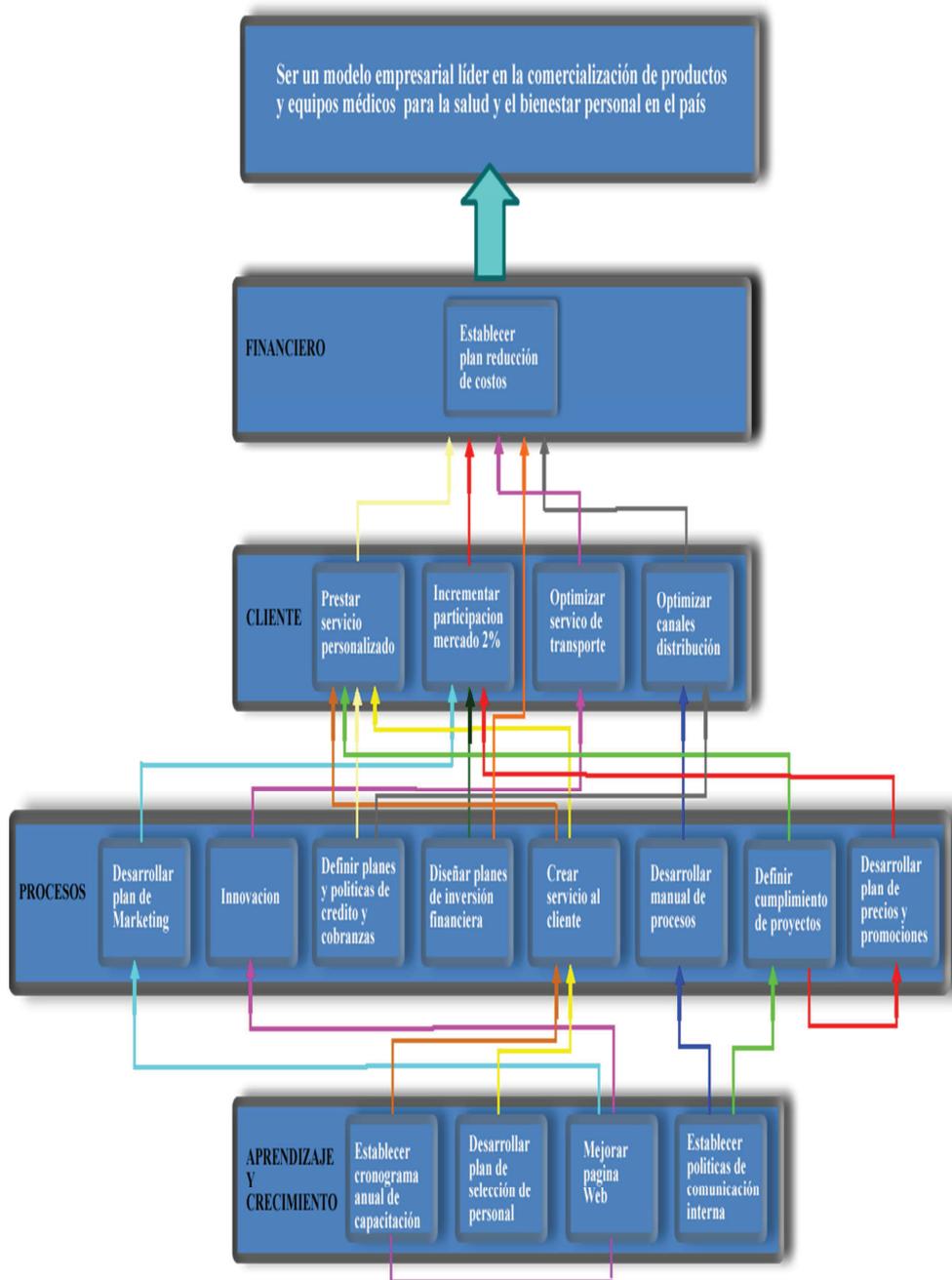


GRÁFICO No. 13 MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ORIMEC C.A

CAPÍTULO IV

4. CONTROL ESTRATÉGICO

La planeación estratégica busca investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

La realización de este trabajo investigativo busca mejorar los procesos administrativos de la empresa ORIMEC C.A, a través de la planeación estratégica, implementando un sistema de decisiones que conduzcan a la mejora de prestaciones para el recurso humano y por ende una mejora significativa en los procesos, para elevar a la organización a un nivel administrativo y competitivo idóneo.

4.1 BALANCED SCORE CARD

El BSC o Cuadro de mando Integral (CMI) es un sistema administrativo que no solo se encarga de la parte financiera sino de las relaciones con los clientes, proveedores, relaciones al interior de la empresa y muestra cuando y como una compañía va logrando las metas definidas en el plan estratégico.

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las entidades a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros. (KAPLAN, 2000)

4.1.1 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA

ANÁLISIS DE OBJETIVOS.

Es un proceso y un conjunto de técnicas a través de las cuales se identifican posibles soluciones, que pueden convertirse en alternativas del proyecto. Es una técnica para:

- Identificar soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto/investigación
 - Evaluar estas posibles estrategias y
 - Determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto/investigación.
- Formular las condiciones negativas del mercado, en forma de condiciones positivas, que sean: DESEABLES, REALIZABLES en la práctica
 - No se describe el camino, sino un estado logrado
 - En caso de necesidad, agregar o eliminar elementos.
 - Retornar, como punto de partida a la formulación del problema.

QUÉ PERMITE:

- Definir un objetivo e indicar la manera de alcanzarlo.
- Seleccionar una o más alternativas potenciales
- Tomar la decisión sobre la estrategia a adoptar.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta esquema del Proceso de Planificación Estratégica.

Objetivos

Estrategias

Recursos

Implementación

Seguimiento

Evaluación

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Son las metas que la entidad desea alcanzar en un período de tiempo establecido. La fijación de objetivos requiere que la entidad anticipe qué es lo más probable que suceda en el futuro. Una previsión razonable permite a la entidad fijar objetivos que sean desafiantes y realistas. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la entidad y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una entidad quedaría a la deriva, sin propósito conocido. (CHASE, 2003, Pág. 25).

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la entidad busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que las metas a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica.

Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables de las entidades. De allí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una entidad quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

Todas las entidades disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario realizar la siguiente verificación:

Incrementar las ventas con la captación de nuevos clientes manteniendo la línea de distribución de Fujifilm.

Crear estrategias de marketing, que permitan posesionar a los nuevos productos como necesarios para un buen proceso de Equipos médicos.

Implementar y adecuar las instalaciones para el almacenamiento de los equipos y suministros a comercializarse.

Proporcionar el servicio de Post venta al cliente garantizando un funcionamiento óptimo de los equipos.

Mejorar los procesos Económicos - Financieros con el fin de conocer la evolución de la empresa y tomar decisiones correctas a futuro.

Optimizar y mejorar los procesos Logísticos internos y externos

Estrategias

Son los pasos que la entidad pretende dar para lograr los objetivos deseados. Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la entidad, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas. Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. (LORINO, 2001)

Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la entidad.

Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una entidad pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada. Terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias; se pasa entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos.

Hay diferencias claras en cuanto a la formulación y ejecución de estrategias; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y administración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos. (STONER, 2006). Para lograr la formulación de estrategias se requiere de dos actividades importantes:

a) Investigar a nivel interno de la entidad con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo.

Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la entidad.

b) Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Recursos

Los recursos son los medios de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirven para conseguir lo que se pretende. Para llevar a cabo las estrategias se deben asignar cuidadosamente los recursos necesarios y la forma en que serán empleados para alcanzar los objetivos planteados.

Implementación

Poner en funcionamiento un plan siguiendo un orden y respetando las reglas establecidas. Para cumplir con los objetivos planteados se establecerán:

Las estrategias para alcanzar dichos objetivos

Se evaluará que recursos se asignarán para cumplir con todas las actividades

Se dará un orden de ejecución de cada actividad, elaborando un cronograma de actividades

Seguimiento

El seguimiento implica que se realizará un control permanente a la ejecución de cada estrategia. En un plan se establecen estrategias a cumplir, la persona responsable y la fecha en que debe terminar la tarea asignada. Es importante que el planificador controle que cada estrategia se cumpla a tiempo con la finalidad de culminar el plan en el tiempo prometido, de lo contrario si una estrategia se retrasa, se puede reestructurar tareas, incrementar recursos.

El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento.

La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los Aspectos Fundamentales de su área, y también de los Objetivos de Futuro de los que son responsables en el plan estratégico. El viejo adagio es válido: "Usted inspecciona lo que espera". (CHIAVENATO, 2008)

Si la gerencia no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar. El seguimiento infrecuente o simplemente superficial sobre los aspectos evaluados implica que los temas no son importantes. Nadie quiere trabajar en algo que no es importante.

En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

Debe ser conducido en forma regular.

Venga como esté, no se necesitan presentaciones adornadas.

Mantenga un clima honesto y de apertura.

Evaluar los aspectos básicos de la Empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC” primero, seguido de la información sobre las actividades consideradas como esenciales para el futuro del plan.

Es muy fácil incluir afirmaciones como: "hemos realizado progresos" o "continuaremos los esfuerzos". Si se deja que estas apreciaciones se hagan en las reuniones de seguimiento, se encontrará que ellas comenzarán a parecer en cada evaluación y no tendremos evidencia objetiva del verdadero progreso. Usar indicadores válidos para cuantificar el progreso ayuda a concentrarse en los aspectos esenciales.

Evaluación

Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en qué proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período. (STONER J. , 2001)

A medida que suceden cambios internos y externos en la entidad, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en la Empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C.A, pero

muchas entidades no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades de la misma.

Algunas de las razones principales incluyen mezclar los aspectos básicos o cotidianos de la Empresa ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC con actividades de futuro, misiones y visiones vagas; falta de monitoreo y seguimiento del progreso.

Cada entidad debería evaluar su propio proceso de planificación y determinar si está siendo utilizado en forma efectiva. Si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, entonces el proceso debería cambiarse o mejorarse. (KOONTZ, 1990.)

Las entidades deberían continuar modificando y mejorando su proceso de planificación hasta que el mismo se transforme en una parte integral de su proceso de la Empresa. A medida que suceden cambios internos y externos en la entidad, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos. A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos. Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos.

Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales. La segunda actividad de la evaluación consiste en

medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias. (PORTER M. , 2003)

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

4.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA

- Desarrollar plan de Marketing.
- Prestar servicio personalizado que cubra las necesidades y expectativas de los clientes.
- Incrementar la participación de mercado en un 2%.
- Optimizar el servicio de transporte de mercadería ágil y eficiente.
- Ampliar líneas de productos y servicios.
- Definir planes y políticas de crédito y cobranza.
- Diseñar planes de inversión financiera.
- Crear departamento de servicio al cliente.
- Establecer cronograma anual de capacitación al personal.
- Desarrollar manual de procesos empresariales.
- Desarrollar plan de selección de personal para la empresa.
- Establecer políticas de comunicación interdepartamental.
- Mejorar pagina web.
- Desarrollar cronograma de cumplimiento de presupuesto y proyectos.
- Establecer un plan de reducción de costos.
- Optimizar la ampliación de canales de distribución.

- Desarrollar Plan de precios y promociones de acuerdo al tipo de productos y tipo de cliente (estado)

OBJETIVO

Rentabilidad

Toda empresa tiene como objetivo principal obtener la mayor ganancia posible. Es decir que sus ingresos sean mayores que los egresos obteniendo así un margen de utilidad. De acuerdo a la utilidad se determina la rentabilidad de la empresa. (DAVID, 2008)

ESTRATEGIAS

Reducción de costos

Es una buena estrategia reducir los costos de los procesos internos, utilizando cuidadosamente las materias primas, optimizando la utilización de recurso; buscando también proveedores que entreguen productos de ingeniería de fluidos de calidad y a precios más convenientes. Todo esto permite reducir los costos y a la vez incrementar la rentabilidad

Mejora de productividad

La productividad es la obtención de los resultados con un óptimo aprovechamiento de los recursos. Una empresa es productiva cuando es a la vez eficaz (obtiene los resultados deseados) y eficiente (aprovecha adecuadamente los recursos). El mejorar constantemente esta productividad permite a la empresa reducir costos.

OBJETIVO

Cuota de mercado (Market Share)

Se define al Market Share como la participación de una empresa en un mercado determinado. En el área de dirección estratégica y mercadotecnia, el Market Share es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.

Puede ser expresado como un porcentaje de las ventas de la compañía (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado o también se puede expresar como el total de unidades vendidas por la compañía partido por las unidades vendidas en el mercado. (PORTER, 2003).

Ha de estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades o en valores para apreciar el valor de la cifra. Por tanto cada empresa cubrirá un porcentaje de mercado y tendrá un grupo de clientes.

ESTRATEGIAS

Retención de los clientes

Actualmente, la pérdida de clientes es uno de los puntos con mayor impacto negativo en la cuenta de resultados. Sin embargo, ni siquiera las empresas más grandes aciertan a gestionar este problema de la manera adecuada. Las compañías deberían identificar las causas que explican el abandono de los clientes y llevar a cabo las acciones correctoras necesarias. Un primer paso es plantearse las siguientes cuestiones: Identificar y medir cualquier tipo de abandono tratando de cuantificar su impacto.

Determinar quiénes son los clientes de mayor valor y priorizar los esfuerzos para anticiparse al abandono. Definir una estrategia integral proactiva de retención de clientes, personalizada y adaptada a las diversas

tipologías. Conseguir que los programas de relación con el cliente trabajen para la compañía basándose en principios de proactividad, priorización y sistematización.

Rentabilidad de los clientes

Para las empresas todos sus clientes son importantes, pero es prioritario que las empresas clasifiquen a los clientes de acuerdo a los montos de compra por ejemplo: A, B, C. Siendo los A, el grupo de clientes que realizan las mayores compras. Es decir aplicar el Principio de Pareto 20% para captar clientes y 80% en incrementar el nivel de ventas.

El principio de Pareto también se conoce como la “regla del 80/20”, o el “principio del factor de parquedad” (factor sparsity, en inglés). No es algo estricto en el sentido de que siempre se cumpla la proporción 80/20. Unas veces la regla es del 70/30 (PORTER M. , 2000)

Adquisición de clientes

Toda empresa con la expectativa de crecimiento busca siempre conseguir nuevos clientes, para aumentar sus ventas y su espacio de mercado. Se considera un incremento del 2% anual.

Satisfacción de clientes

Es importante que los clientes estén satisfechos porque así se garantiza su fidelidad y a la vez la empresa puede estar segura que volverán; prestando servicio personalizado, optimizando servicio de entrega de los productos y mejorando canales de distribución.

OBJETIVO.**Excelencia operativa**

Implica que la empresa busque alcanzar la calidad total en sus tareas operativas

ESTRATEGIAS**Entrega del servicio**

El servicio tiene que ser lo más eficiente y eficaz para el cliente, estar dispuestos a brindar seguridad en el momento y lugar que este necesite.

OBJETIVO**Competencias del personal**

Es importante que la empresa seleccione adecuadamente al personal evaluado por competencias que requiera cada cargo. De esta forma se tendrá el personal competente.

ESTRATEGIAS**Cultura de aprendizaje**

Día a día hay nuevas cosas que aprender, es indispensable que la empresa organice cursos de capacitación para el personal, como un Plan de Capacitación al Personal Administrativo y un Plan de Capacitación y Asesoría Técnica para el personal operativo.

Comunicaciones internas fluidas

El gerente general da órdenes a cumplir a sus gerentes de cada área, quienes a su vez deben comunicar al personal a su cargo que actividades realizar, esta información debe ser clara, precisa y perfectamente entendida

por cada persona de lo contrario habrá errores en la ejecución de actividades. Uno de los principales problema de los cuales se ve aquejada la comunicación interna en una empresa son aquellos elementos que impiden que la comunicación fluya de una manera libre y sin barreras. Una de las principales barreras suele ser la burocrática que impide que la empresa reaccione con la suficiente rapidez en un entorno de mercados cambiantes. Luego se debe diagnosticar esta situación mediante evaluación de competencias, de conocimientos y habilidades adquiridas.

Cultura de hacer sugerencias y mejoras

Todas las personas tienen sugerencias de cómo hacer mejor las cosas lo importante es hablar y dar a conocer estas ideas con la finalidad de mejorar las diferentes actividades.

4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Relevancia del proceso en la cadena de valor

El proceso de Recepción de Equipos médicos será el primer filtro realizado para garantizar que los equipos y afines entregadas por el proveedor son identificados y mantiene los estándares de calidad solicitados por la organización.

En la Recepción de equipos médicos se puede comparar, que lo solicitado en la Orden de Compra, sea exactamente lo recibido y entregado por el proveedor.

El proceso de Recepción de Equipos médicos será el primer paso para ingresar físicamente, el producto, en el sistema informático de la organización, lo que permite que el departamento de ventas pueda a partir de ese momento negociar el producto, es por eso, que este proceso se lo

debe realizar de la manera más rápida y precisa, según los requerimientos del fabricante.

Dentro de la Cadena de Valor el Proceso de Recepción de Equipos permite evaluar y supervisar los equipos recibidos, y considerados en mal estado sean retornados al proveedor de origen, permitiendo que se maximice el stock disponible para la venta.

A partir del momento que se recibe los productos los mismos pueden ser identificados y registrados en el sistema de la organización, donde se conoce la ubicación y el estado de cada producto.

Importancia del proceso a la visión estratégica de la compañía

Los procesos bien definidos permitirán a las organizaciones buscar la satisfacción de los clientes y optimizar los costos operativos, agregando siempre valor a las organizaciones y permitiendo un crecimiento sostenido, así como, facilitando las acciones de mejora continua. Es por eso que el proceso de Recepción de Equipos médicos, permite mantener un control sobre los productos que solicita la empresa versus los que son entregados por los fabricantes y verificar que los mismos, cumplan los parámetros de calidad definidos por la empresa.

La mercadería que será entregada por los proveedores y distribuida a los clientes, debe ser revisada de la manera más rápida, permitiendo así mantener un control óptimo del stock de producto, para que el mismo pueda ser distribuido a los diferentes clientes con los que cuenta la empresa.

Esto conlleva a mantener y estructurar un procedimiento de fácil desarrollo, realizando el mismo trabajo pero obteniendo la eficiencia de la cadena de valor e incorporando un manejo de tiempos con menos desgaste.

METAS E INDICADORES

POLÍTICAS, ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS

Para alcanzar un nivel óptimo y el proceso se encuentre mejorado, los procedimientos de recepción de equipos y afines, se aplicarán los lineamientos definidos en las Buenas Prácticas de Distribución descritos en la Organización Mundial de la Salud. Al aplicar estos lineamientos los procesos, las políticas y los procedimientos estarán estandarizados e integrados para permitir una administración y mejoras integrales.

RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Se implementará un sistema en el que los Operarios de Bodega sean responsables del manejo de productos de un proveedor o laboratorio específico, lo que permite que existan varios responsables del proceso de recepción de equipos.

HERRAMIENTAS Y AUTOMATIZACIÓN

Se implementará un sistema de ingreso de producto mediante el empleo de pistolas de lectura de Códigos de barras para recepción de equipos, lo que permite automatizar la recepción de equipos, monitorear las actividades desarrolladas y controlar las actividades críticas.

CONCIENCIA Y COMUNICACIÓN

Para alcanzar el nivel optimizado de comunicación, los operarios responsables del manejo del producto deben conocer las características necesarias para el manejo del producto de cada fabricante, adicionalmente deben comunicar las necesidades para agilizar el proceso de recepción y la

necesidad de recursos necesarios para el manejo del producto de manera rutinaria que permita tomar decisiones de manera inmediata.

HABILIDADES Y EXPERIENCIA

Con el fin de obtener un nivel óptimo en este factor se desarrollará un plan de capacitación y entrenamiento enfocado a fortalecer las debilidades del personal, de acuerdo a las evaluaciones del desempeño realizadas. Se realizará una escuela de formación interna del personal en donde participan especialistas de las diferentes áreas y personal externo que ayude a fortalecer el proceso de recepción de equipos .

ESTABLECIMIENTO Y MEDICIÓN DE METAS

Para que el proceso de Recepción de Equipos llegue a un nivel de madurez administrado, se ha comenzado a desarrollar un Balanced Scorecard, que permite mantener un control del proceso, tomar acciones correctivas en caso de que el resultado sea menor al deseado y acciones preventivas en caso de que el resultado se encuentre en un nivel intermedio.

CONTROL INTERNO

Se realizarán inspecciones semanales para evaluar el desarrollo del proceso de recepción de equipos para determinar la eficacia del proceso. Al implementar la recepción de equipos mediante el empleo de lector de barrass, se logrará definir los tiempos de recepción y se optimizará aquellas recepciones de producto que inviertan mayor cantidad de recursos.

4.3 APLICACIÓN BSC

ARREGLOS OPERATIVOS Y LEGALES POLÍTICA DE LA CALIDAD

ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C. A. se compromete a brindar un servicio de distribución de equipos médicos de calidad que cumpla con los requerimientos de los clientes, sustentado en un modelo de administración por procesos, alineado a las Buenas Prácticas de Distribución con estándares internacionales de calidad y regulaciones locales vigentes, orientados siempre en la mejora continua de sus procesos y la satisfacción de sus clientes, proveedores y colaboradores.

Objetivos de la Calidad

ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR, ORIMEC C. A. buscando cumplir con su Política de Calidad determina los siguientes objetivos:

- Comprender los requerimientos de los clientes con el fin de cumplir y superar sus expectativas dando un servicio eficaz, eficiente y oportuno que permita mantener altos índices de satisfacción.
- Mantener un sistema de gestión de calidad que garantice la mejora continua, mediante revisiones periódicas, cumplimiento de normativas legales y estándares internacionales de calidad establecidos por la Alta Dirección.
- Proveer de Recursos e información necesaria para la operación, mantenimiento, medición y mejora del Sistema de Gestión de Calidad mediante el compromiso de la alta dirección.

- Contar con colaboradores competentes facilitando el mejoramiento de sus capacidades y habilidades requeridas para el desarrollo de sus actividades en un ambiente laboral agradable, equitativo y seguro.
- Determinar los criterios y controles necesarios para minimizar el riesgo de operación en los procesos relacionados al Sistema de Gestión de Calidad.

Sistema de Aseguramiento de la Calidad

El proceso de Aseguramiento de la Calidad establece subprocesos que permiten mantener una estructura operacional de trabajo bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y lineamientos definidos por la Alta Dirección, para guiar las acciones que ejecutan los colaboradores, el uso adecuado de las maquinarias o equipos, así como, la información de la organización de manera práctica y coordinada. Está compuesto por los siguientes subprocesos:

- **Capacitación y Entrenamiento:** Establece los procedimientos necesarios para garantizar que exista un adecuado sistema de capacitación y entrenamiento del personal, en relación a las actividades y competencias que requiere el cargo o puesto y que desempeñan los colaboradores de la organización.
- **Manejo de Auditorías:** Este subproceso está compuesto por procedimientos que permiten evaluar de manera planificada y continua los procesos, así como, subprocesos definidos por la organización y Alta Dirección, mediante la ejecución de auditorías internas, externas, y a proveedores y/o terceros.
- **Control de Cambios:** Establece los lineamientos para analizar, evaluar y aprobar un Cambio en procesos, recursos, proveedores, insumos o documentos, que tengan relación con las

actividades, equipos y servicio proporcionado por la empresa a sus clientes, de acuerdo con las Buenas Prácticas de Distribución, Almacenamiento, Distribución, requerimientos de los clientes y Norma ISO 9001:2008, con el fin de evitar pérdidas y gastos innecesarios de recursos.

- **Contratación de Proveedores y/o Terceros:** Establece los lineamientos a seguir para la selección, evaluación y contratación de Proveedores y/o Terceros que tienen incidencia directa en el Sistema de Gestión de la Calidad, la calidad del producto y/o servicio, con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Alta Dirección.

- **Administración de Documentos:** Establece los procedimientos necesarios para la creación y administración adecuada de los documentos generados por la organización, siguiendo las Buenas Prácticas de Documentación.

- **Gestión de la Calidad:** Establece los procedimientos necesarios para identificar, definir, registrar, controlar, desarrollar, implementar y dar seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y/o de mejoras, que permitan eliminar las causas de No Conformidades y/u Observaciones reportadas al Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de asegurar el cumplimiento de lo establecido por la Alta Dirección.

Control de Calidad

El Proceso de Control de Calidad es la herramienta que emplea la organización con el objetivo de garantizar que los equipos e insumos médicos cumpla con todos los requisitos establecidos por las diferentes instituciones. Cuenta con los siguientes subprocesos:

- **Devolución de Producto:** Establece los lineamientos necesarios para el manejo de equipos o insumos dañados o rechazados considerado como tóxico y que debe ser devuelto al productor de origen.
- **Proceso de Calidad:** Establece los procedimientos necesarios para mantener un Control adecuado de los productos que adquiere la empresa, de manera que los mismos cuenten con las condiciones óptimas y de calidad necesarias para su correcta entrega a los diferentes clientes de la organización.
- **Manejo de Devoluciones:** Establece los procedimientos necesarios para la correcta administración, almacenamiento y manipulación de los productos que son retornados por las diferentes instituciones, con el fin de evaluar si los mismos deben ser enviados a rechazo o al Stock disponible para la venta.
- **Retiro de Producto del Mercado:** Establece lineamientos necesarios que permiten garantizar el retiro, rápido y eficaz, de equipos o insumos que presentan algún riesgo para la salud, según lo establecido por el fabricante del producto, laboratorio dueño del producto y Ministerio de Salud Pública del Ecuador.
- **Contact Center:** Establece los diferentes lineamientos que debe seguir el Call Center encargado de solucionar las diferentes inquietudes de los clientes de la organización.

Recepción de Equipos e Insumos

Con el fin de salvaguardar la calidad y la integridad de los productos almacenados, distribuidos y comercializados, se ha desarrollado el proceso de Recepción de Equipos, que cuenta con los subprocesos de Recepción de Equipos y Cadena de Frío, en donde se establece los lineamientos

necesarios para recibir y revisar la carga importada por parte de los fabricantes y aquella que es adquirida o acondicionada por la empresa.

- **Manejo de Almacenamiento**

Con el fin de garantizar que los equipos y afines almacenados cumplan con los requisitos y requerimientos de calidad solicitados por el fabricante, así como, Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución, la organización ha creído oportuno la creación de un proceso de almacenamiento, en donde se definen los siguientes subprocesos:

- **Almacenamiento de Equipos** : Este subproceso cuenta con procedimientos que garantizan el almacenamiento adecuado de los equipos y afines, de acuerdo a los lineamientos determinados por los fabricantes.
- **Control y Manejo de Inventarios:** Son las diversas acciones que realiza la organización, para la toma física de inventarios, con el fin de establecer un control permanente entre la información visualizada en el sistema (Saldo grabados) versus los saldos físicos que se encuentran en las bodegas de la empresa.

Gestión de Distribución

El Proceso de Distribución, detallará los lineamientos a seguir para el envío y entrega del producto solicitado por parte de las instituciones de acuerdo a los lineamientos definidos por el fabricante del producto. Este proceso consta del siguiente subproceso:

- **Distribución de Equipos:** Detalla cada una de las acciones a seguir para la distribución, de manera segura, de productos permitiendo que el equipo llegue a tiempo y en perfectas condiciones desde las bodegas hasta su destino final.

Gestión de Desarrollo Organizacional

El proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional establece los lineamientos necesarios para la correcta administración de los recursos humanos, se fundamenta en los subprocesos de:

- **Selección de Personal:** Establece los lineamientos a seguir para la selección y contratación de personal, garantizando así el abastecimiento oportuno y la integración del Talento Humano idóneo, que cumple con el perfil del puesto y satisface las necesidades de las diferentes áreas de la Organización.
- **Administración del Desempeño:** Establece los lineamientos necesarios para evaluar el desempeño de los colaboradores de la Organización, de acuerdo a las actividades asignadas y políticas establecidas.
- **Clima Organizacional:** Está compuesta por procedimientos que evalúan el grado de satisfacción que mantienen los colaboradores.

Servicios Generales

El Proceso de Servicios Generales determina los lineamientos relacionados al correcto mantenimiento y limpieza de instalaciones, así

como, equipos con los que cuenta la organización, está compuesto por los siguientes subprocesos:

- **Limpieza de Instalaciones:** Establece procedimientos relacionados para la correcta sanitación de las instalaciones y bodegas con las que cuenta la organización, utilizando productos y equipos que no afecten las propiedades físicas y químicas de los equipos distribuidos y almacenados.
- **Calibración y Mantenimiento:** Se relaciona al mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos con los que cuenta la organización, mediante la elaboración de un plan de calibración, mantenimiento y reparación para equipos, instrumentos y sistemas, garantizando así su correcto funcionamiento y veracidad en los registros de acuerdo a estándares exigidos por las Buenas Prácticas de Almacenamiento.

TIC

El proceso de Tecnología Informática se refiere al uso de los recursos tecnológicos e informáticos, para el correcto funcionamiento de los diversos departamentos que conforman la empresa, está compuesto de los siguientes subprocesos:

- **Administración de Servicios Tecnológicos:** Establece los lineamientos necesarios para el manejo adecuado de los recursos informáticos, así como, para el manejo de inconvenientes informáticos que permite dar una solución oportuna a los inconvenientes presentados en los equipos y programas informáticos.

- **Seguridad Industrial y Salud Ocupacional:** Este proceso determina las diferentes acciones a seguir para prevenir la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales en la Organización, cuenta con los siguientes subprocesos:
 - **Seguridad Industrial:** Establece los diferentes lineamientos para la prevención de accidentes laborales en la organización.
 - **Salud Ocupacional:** Establece el conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de los colaboradores de la organización en sus áreas de trabajo, según los lineamientos definidos por el Ministerio de Relaciones Laborales e IESS a fin de promover y proteger la salud de las personas.

CAMBIOS PROPUESTOS

Las propuestas de mejora se detallan a continuación:

- Se incluirá dentro del proceso de recepción un sistema lector de código de barras de productos que permitirá identificar al producto de manera más ágil, permitiendo reducir el tiempo de recepción de equipos.
- Al momento de incluir el sistema de lectura de código de barras se elimina la elaboración del Check List de Ingreso a bodega, pues esa información será ingresada directamente en el Nuevo Sistema Informático.
- Al utilizar el sistema de recepción de equipos mediante el uso de lector de barras y mantener Operarios responsables de productos de acuerdo a cada uno de los laboratorios, las órdenes de

compra serán enviadas directamente al sistema informático con el que cuenta la organización, lo que reducirá el tiempo de espera de la Orden de Compra correspondiente ya que el Supervisor de Bodega y Supervisor de Recepción, no deberán notificar al personal de bodega del arribó de equipos, pues esta se realizará de manera inmediata a cada uno de los Operarios responsables del manejo del producto.

- Con la inclusión del sistema de lector de barras, las mediciones y controles en tiempo de recepción se realizarán de manera inmediata pues estas permitirán a través del sistema informático controlar el avance de la recepción de productos de acuerdo a las necesidades del laboratorio y mercado.

Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión de entidades hacia los objetivos de la organización y es a la vez un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas organizativas sociales con el resultado económico de la

entidad y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. El control de gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

CARACTERÍSTICAS DEL TABLERO DE COMANDO

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto. (STONER J. , 2001)

El tablero de comando de proyectos forma parte de un sistema de información basado en un conjunto de indicadores claves, desagregados acorde con la estructura funcional, que permiten evaluar el estado de los proyectos en cada corte así como acceder a la información primaria a través de las páginas Web como interface entre el Project y la base de datos.

Los indicadores más importantes están asociados al costo, tiempo, calidad, logística y resultados parciales. La evaluación de los indicadores permite la toma de decisiones en función de los objetivos y la estrategia del proyecto. En el contenido se expresa la documentación de la programación, se realizan los cortes de acuerdo con la estrategia de control del proyecto, la información se organiza en almacenes de datos, fondo de recursos compartidos, tablas, gráficos y evaluaciones, se analiza la información y se agrupa en función de las partes interesadas con vista a que ejercer el control

de ejecución de proyectos. Se realizan pronósticos, para finalmente tomar las decisiones, proceder al ajuste y actualización del sistema. Se muestra la secuencia a seguir, es un proceso cíclico por corte programados en los hitos. (DAVID, 2008)

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las entidades a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

La construcción de tableros de comando consta de cuatro fases básicas:

- Orientación al diseño
- Arquitectura de indicadores
- Informática
- Utilización

Características del CMI de ORIMEC C.A.

- El Tablero de Comandos traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas, financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento.
- Las perspectivas agrupan los objetivos estratégicos establecidos en el Grafico No. 14 Mapa Estratégico de la Empresa ORIMEC C.A.

- El Tablero de comandos, incluye indicadores de los resultados deseados por la organización para el futuro que miden el logro de los objetivos estratégicos de ORIMEC C.A.; KPI (Key Performance indicator).
- La definición Operacional muestra el modo de cálculo del indicador de desempeño (KPI).
- La frecuencia de actuación se refiere al periodo de tiempo sobre el que se va a realizar la medición del indicador (KPI), ejemplo mensual, bimensual.
- La frecuencia de captura de datos se refiere al documento formal del cual se va a obtener la información para realizar la medición del KPI, ejemplo Balances financieros.
- Niveles, es el indicador óptimo de resultados esperados de ejecutar bien los objetivos estratégicos.
- Metas se dividen en: los logros para los 2 próximos años; las variaciones y el estado según el nivel alcanzado y el responsable de ejecutar los objetivos estratégicos.
- Las medidas muestran: la iniciativa estratégica que se obtendrá con la ejecución de los objetivos estratégicos ejemplo el plan de reducción de costos (O.E.) la iniciativa es optimizar gastos administrativos; el líder de la implementación es el encargado de supervisar que se cumpla con la iniciativa estratégica; por ultimo las fechas de inicio y fin para cumplimiento del objetivo estratégico.

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar

un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto.

La base de datos donde se recogen las evaluaciones de todos los proyectos permiten un análisis integral del que pueden estudiarse las regularidades de las mismas y mediante un análisis de tendencias obtener las proyecciones estratégicas que deben garantizar la mejora continua del proceso de dirección en la entidad.

Los resultados de la evaluación de los criterios de medida, los controles por cortes, el control con análisis de variantes para el ajuste asociados al costo, la logística, el tiempo y la calidad permiten tomar las decisiones estratégicas, realizar pronósticos y proceder al ajuste y actualización del sistema.

La combinación de la línea base, la línea de progreso y la tabla de seguimiento, con el avance físico de las tareas, permite obtener la evaluación del proyecto a través de un conjunto de indicadores para la toma de decisiones estratégicas, con el apoyo del tablero de comando.

El tablero de comando con las evaluaciones del comportamiento, permiten trazar una estrategia con el objetivo de garantizar el éxito del proyecto y los requerimientos del cliente. Ver anexo 2 (Balance Score Card de la Empresa ORIMEC C.A.).

A continuación se detallan las iniciativas estratégicas para cada objetivo estratégico planteado las que se convertirán en proyectos para la empresa ORIMEC C.A.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Plan de reducción de costos.**DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Optimizar Gastos Administrativos.**

Siendo los gastos administrativos los que genera una empresa por cuestión del manejo y dirección de la misma, incluyen los gastos por salarios, rentas, energía eléctrica. El objetivo de esta iniciativa es que sean mejor controlados y administrados y así lograr determinar cuáles están siendo subutilizados y los que serán eliminados o corregidos. Dentro de las actividades principales a incluir en esta iniciativa están revisión de salarios para todo el personal de la empresa, revisión de material para la oficina, revisión de gastos de servicios, realizar informes del departamento de bodega su funcionamiento y gastos por despacho de mercadería, elaboración de informes de entrevistas para determinar uso de materiales e insumos y designación del personal asignado a las mismas, informes de logística y de uso de comunicaciones internas.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 17.

Presupuesto Optimizar Gastos Administrativos

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Auxiliar Administrativo	2	\$500	\$ 1.000,00
Materiales de oficina	1	\$300	\$300
Tecnología (Computadores, Internet, software)	1	\$300	\$300
TOTAL			\$ 1.600,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar atención personalizada que cubra las necesidades y expectativas de los clientes.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de encuesta de atención al cliente.

La atención al cliente es una de las principales actividades de cualquier organización que busca satisfacer las necesidades de los clientes con el objeto de que obtengan los productos en el momento y lugar adecuado. De esta forma ORIMEC C.A. puede determinar si tiene deficiencias en la entrega, en el servicio posterior a su entrega, en soporte técnico, y solucionarlos de manera más efectiva y oportuna.

Alcance: La encuesta debe incluir preguntas cerradas en lo posible para no ser demasiado ambiguo en las posibles respuestas, manejar un tiempo aproximado de 20 minutos, y ser de fácil tabulación.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 18.

Presupuesto Diseño de encuesta de atención al cliente.

Descripción Recursos		Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal	Auxiliar	2	\$200	\$400
Administrativo				
	Materiales de oficina	1	\$500	\$500
	Tecnología (Computadores, Internet, Excel), telefonía	1	\$100	\$100
TOTAL				\$ 1000,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar participación de mercado 2%.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Informes de ventas por clientes nuevos.

El mercado de equipamiento médico en el que se desarrolla ORIMEC C.A. es muy competitivo esto debido a la tecnología que se ha desarrollado en muchos países especialmente de China, Korea y Europa Oriental a aumentado la oferta de equipos a precios más accesibles, por esta razón el Director Comercial tendrá que aumentar la participación del mercado ejecutando actividades relacionadas a la comercialización de los equipos, utilizar resultados de encuestas y de la investigación de mercados para tomar acciones relacionadas.

Alcance: Los informes de ventas deben incluir visitas a nuevos clientes potenciales, provincia y ciudad, el equipamiento que poseen, los servicios que atiende, fecha de próxima visita, nombre de contacto, posibilidades de hacer negocio.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 19.

Presupuesto Informes de Ventas por Clientes nuevos.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Ventas	7	\$100	\$ 700,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
Movilización	7	\$100	\$ 700,00
TOTAL			\$ 1.450,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Optimizar servicio de transporte de mercadería ágil y eficiente.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Cronogramas de entrega.

El servicio de transporte es una parte integral del servicio al cliente de ahí que buscar optimizar y ofertar mejores alternativas, utilizando las herramientas que actualmente posee y las que se generaran a partir de la implementación de nuevas estrategias como encuestas, investigación de mercados, publicidad y más.

Alcance: De esta manera deben crearse informes de entregas, donde se incluya nombre de transportista, fecha de entrega, de recepción de mercadería y tiempo de entrega, tipo y cantidad de mercadería solicitada y entregada.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 20.

Presupuesto Cronogramas de Entrega.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Bodega y logística	3	\$100	\$ 300,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
Movilización	1	\$100	\$ 100,00
TOTAL			\$ 450,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Optimizar la ampliación de canales de distribución.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de plan de canales de distribución.

La distribución de mercadería incluye utilizar servicios profesionales y empresas especializadas que puedan ofertar los productos y servicios que ofrece ORIMEC C.A. como tal debe poseer experiencia, profesionales capacitados y dependencias bien ubicadas y en lo posible a nivel nacional. El Plan incluye incrementar la demanda de equipamiento y suministros para los departamentos de imagen a través de una estrategia de bajos costos se podría posicionar la marca en la mente de los clientes, definir personal involucrado en la selección de canales, definir sectores de distribución, apoyo logístico y publicitario, seguimientos en procesos de ventas, manejo de precios y ofertas, cronogramas de flujo de trabajo e inversión, difusión entre instituciones públicas y privadas.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 21.

Presupuesto Diseño de plan de canales de distribución.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal De comercialización	1	\$500	\$ 500,00
Materiales de oficina	1	\$100	\$ 100,00
Publicidad (papelería)	1	\$200	\$ 200,00
Tecnología (videos de apoyo, equipos de demostración)	2	\$5	\$ 10,00
TOTAL			\$ 810,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar líneas de productos y servicios.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de ampliación de líneas de productos y servicios.

La empresa ORIMEC C.A. se ha especializado y centrado en equipamiento y suministros de aparatos para imágenes médica en instituciones de la salud que cuenten con departamentos o áreas de imagen. En este ámbito convendría aumentar la oferta de equipamiento a equipos de rayos x, ecografía o sistemas de información radiológica entre otros. De ahí que se debe considerar la búsqueda y distribución de otras marcas y productos que sean complemento a los actuales con características de calidad, precio, diseño, marca, tiempos de entrega.

El plan debe incluir la búsqueda de proveedores de prestigio de preferencia, que permitan la distribución exclusiva, incluya capacitación en sitio; proyectar tiempos de legalización de documentos, importación y registros sanitarios; documentar los procesos para las entregas de productos y servicios, informes de resultados, personal involucrado en la investigación y desarrollo, costo de la inversión.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 22.

Presupuesto Diseño de ampliación de líneas de productos y servicios.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal De comercialización	2	\$500	\$ 1.000,00
Materiales de oficina	1	\$100	\$ 100,00
Publicidad (papelería)	1	\$500	\$ 500,00

CONTINUA 

Tecnología (videos de apoyo, equipos de demostración, computadores)	10	\$5	\$ 50,00
Cursos de capacitación	2	\$500	\$ 1.000,00
TOTAL			\$ 2.650,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar plan de marketing.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Investigación de mercados.

El plan de marketing servirá para dar a conocer las acciones específicas que el Área de Comercialización ejecutara, con el fin de alcanzar los mismos de ahí que la primera actividad es conocer a fondo el mercado en el que se desarrolla la empresa, que tipos de instituciones hay, si existen más públicas o privadas, tamaños, a que instituciones públicas pertenecen, numero de estudios que puedan realizar al año, etcétera. Elaboración de la propuesta, análisis de factibilidad, análisis de la industria, evaluación comparativa con la competencia, posicionamiento de marca “FUJIFILM”, nivel de satisfacción de los clientes de la empresa, gustos y preferencias del Consumidor Final, parcelación de mercado por parte de ORIMEC C.A., aprobación de recursos, contratación de un especialista de Marketing, planificación y diseño de las técnicas de investigación, investigación de campo, tabulación de resultados, realización del informe, evaluación.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 23.

Presupuesto Investigación de mercados.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal De comercialización	2	\$500	\$ 1.000,00
Materiales de oficina	5	\$50	\$ 250,00
Publicidad (papelería)	1	\$500	\$ 500,00
TOTAL			\$ 1.750,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Definir planes y políticas de crédito y cobranza.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Evaluar reportes de cobros y ventas.

El establecimiento de políticas que definan el crédito a los clientes debe considerar que existen diferentes tipos de clientes que dependen de sus montos y frecuencia de compra de tal forma que incluya clasificación de clientes, formas de pago. Por otro lado la cobranza a los clientes sobre todo a los que están con cartera vencida de más de 3 meses, y ubicarlos en otro tipo de clasificación. Alcance: Elaborar una propuesta, aprobación de propuesta por el área financiera, contratación de un especialista de cobranza de ser necesario, planificación y diseño de reglas acorde a la clasificación establecida, análisis de clientes y su historial de pagos, evaluación de resultados, realización del informe, ejecución del plan.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 24.

Presupuesto Evaluar reportes de cobros y ventas

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal De financiero y comercialización	2	\$500	\$ 1.000,00
Materiales de oficina	2	\$50	\$ 100,00
Financieros y tecnológicos	1	\$500	\$ 500,00
TOTAL			\$ 1.600,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Diseñar planes de inversión financiera.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño plan de inversión en Mercadería.

La inversión de la empresa ORIMEC C.A. está destinada a mejorar su propuesta de equipamiento, suministros y servicios, de tal forma que se pueda realizar las entregas en menor tiempo y a mejor precio, una de las consideraciones principales que solicitan todas las instituciones públicas en las contrataciones públicas. También debe considerar la adquisición de nuevos equipos, suministros y personal capacitado, puesto que cada cliente es un universo distinto con el único propósito de complacer su necesidad de mejor equipamiento y obtener sus beneficios.

La inversión de la mercadería está destinada a elaborar cronogramas de compras, presupuestos, tiempos de entrega e importación. Debe incluir los productos que actualmente distribuye y los que luego del análisis de nuevo productos y servicios se evaluará según la adquisición que se vaya realizando trimestralmente a través de los informes de compras, además incluye la inversión en capital humano si es necesario y tecnología para el manejo de inversiones y el retorno de la misma.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 25.

Presupuesto Diseño de Inversión en Mercadería

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal De financiero y logística	2	\$500	\$ 1.000,00
Materiales de oficina	2	\$50	\$ 100,00
Financieros y tecnológicos	2	\$300	\$ 600,00
TOTAL			\$ 1.700,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Crear Departamento de Servicio al Cliente.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño Departamento de Servicio al Cliente.

El servicio al cliente es la forma que utiliza una empresa para relacionarse con sus clientes, es una herramienta que permite realizar el seguimiento a los clientes actuales, los posibles clientes y darles buen servicio, es decir que obtenga el producto o servicio en el momento y lugar correcto. Incluye entre otras actividades crear y mantener una relación con cada cliente, coordinar al personal para que realice la entrega del producto o prestación del servicio a tiempo, realizar citas para posibles presentaciones o la posibilidad de generar nuevos negocios.

Definir área física de la empresa donde se ubicara al personal de Servicio al Cliente, determinar el número de personas que tendrán a cargo el departamento como una telefonista y un auxiliar de servicio al cliente; bajo el mando del director comercial. Establecer el equipamiento necesario para realizar sus actividades como computadores, líneas telefónicas, impresoras, fax, internet. Definir el material impreso o digital que van a utilizar y al personal que van a redirigir cualquier inquietud que se pueda presentar. Diseñar informe por cada cliente atendido e informe semanal, mensual y trimestral con resultados, necesidades, tiempos estimados de cada atención, y personal y material utilizado.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 26.

Presupuesto Diseño Departamento de Servicio al cliente

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal De Comercialización	2	\$600	\$ 1.200,00
Materiales y muebles de oficina	1	\$1,000	\$ 1.000,00
Financieros y tecnológicos	2	\$2,000	\$ 4.000,00
TOTAL			\$ 6.200,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar cronograma de cumplimiento de presupuesto y proyectos.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de proyectos y presupuestos.

Los proyectos de nuevos negocios deben ser establecidos bajo un cronograma de tiempos para cada cliente, y por cada producto o servicio que se le va a ofrecer donde se incluya personal asignado tanto de logística, de servicio técnico, ventas y administrativo además de costos para movilización, embarque, material publicitario, uso de equipos, demostraciones, capacitación. Definir el tiempo estimado de cada negocio según sea institución pública o privado y un seguimiento quincenal y mensual de los avances en informes que indiquen el estado de cada uno los inconvenientes si hubiera o los posibles retrasos que se han producido, así como los avances y conclusiones.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 27.

Presupuesto Diseño de proyectos y presupuestos.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Administrativo	1	\$300	\$ 300,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
Financieros y tecnológicos	1	\$200	\$ 200,00
TOTAL			\$ 550,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar plan de precios y promociones.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseñar programa de precios y promociones.

Un plan de precios y promociones ayudara a la empresa en su afán de posicionamiento a nivel nacional. Se debe establecer los tipos de clientes que al igual que para crédito y cobranza deben estar categorizados por tipos de producto, forma de consumo, forma de pago, antigüedad, capacidad de pago. Se debe elaborar un cronograma para cada clasificación de cliente y promoción, definir tiempos de entrega y cancelación, créditos que van del 5 al 10%, y plazos de 12 a 24 meses, combinaciones de pagos por consumo de insumos o servicios. Los informes de ventas deben incluir nivel de cumplimiento por cliente y si esta en cumplimiento de alguna promoción.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 28.

Presupuesto Diseño de plan de inversión en Mercadería

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Comercialización	1	\$500	\$ 500,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
TOTAL			\$ 550,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar manual de procesos empresarial.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de procesos.

Siendo que ORIMEC C.A. no cuenta con una documentación detallada de los procesos se vuelve tan necesario como urgente el crear un manual que permita al personal tener un conocimiento claro y preciso de sus tareas, obligaciones y responsabilidades, una adecuada selección de personal que corresponda a los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto. Se debe incluir todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, establecimientos de objetivos, políticas, normas, limitaciones de autoridad y responsabilidad, aplicación de sistemas de méritos y sanciones, recomendaciones, crear sistemas de información eficaz, establecer normas de inducción y capacitación de personal.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 29.

Presupuesto Diseño de procesos.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Administrativo	1	\$500	\$ 500,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
Equipos de oficina y tecnología	1	\$200	\$ 200,00
TOTAL			\$ 750,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer cronograma anual de capacitación al personal.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Cronograma de Capacitación.

Desarrollar el talento humano de la empresa mediante programas de adiestramiento en cada una de las áreas de trabajo, programas de formación y capacitación sobre temas de interés personal y para la empresa y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, relacionados a su área de competencia estratégica. Desarrollar objetivos y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los empleados de ORIMEC C.A. Establecer un cronograma detallado depende del área de talento humano el cual debe consolidar las solicitudes de todos las demás áreas ubicar los centros más acorde y capaz para impartir los diversos cursos, y definir fechas, tiempos y presupuestos; incluye además el registro de inducción y capacitación a los nuevos colaboradores. Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de ofician, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo por un mínimo de ochenta horas.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 30.

Presupuesto Cronograma de Capacitación.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Talento Humano	1	\$500	\$ 500,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
Equipos de oficina y tecnología	1	\$50	\$ 50,00
TOTAL			\$ 600,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar plan de selección de personal.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de perfil de puestos.

El perfil de puestos debe estar tomado en base al resultado del manual de procedimientos, el cual define con exactitud que responsabilidades definen a cada puesto y que conocimientos mínimos debe tener. Aprovechar el manual para definir los perfiles de cada puesto con sus características y el tiempo necesario para cubrir cada uno. Establecer un documento donde conste cada perfil, sus características, tiempos que toman realizar las mismas y el rango de salario por cada uno desde los puestos directivos a los operativos.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 31.

Presupuesto Diseño de perfil de puestos.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Talento Humano	1	\$500	\$ 500,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
Equipos de oficina y tecnología	1	\$50	\$ 50,00
TOTAL			\$ 600,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer políticas de comunicación interdepartamental.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de políticas de comunicación.

Descripción Iniciativa Estratégica:

La importancia de establecer políticas de comunicación radica en establecer un vínculo entre los trabajadores y ORIMEC C.A. como requisito para el logro de los intereses corporativos. Mejorar el proceso de comunicación interna fortaleciendo el conocimiento de la cultura corporativa a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Se debe realizar un análisis de la situación actual. Debe incluir un documento donde se establezca el correo como medio de comunicación oficial, los formatos para cada tipo de comunicación pero que mínimo debe contener fecha, destinatario(s), remitente(s), asunto. Las políticas deben manejar comunicados y presentaciones que incluya a todo el personal. Realizar una conferencia a nivel nacional para comunicar la planificación estratégica y las nuevas políticas y procedimientos.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 32.

Presupuesto Diseño de Políticas de Comunicación.

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal Talento Humano	1	\$100	\$ 100,00
Materiales de oficina	1	\$50	\$ 50,00
Equipos de oficina y tecnología	1	\$50	\$ 50,00
TOTAL			\$ 200,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar página WEB.

DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA: Diseño de página WEB.

La comunicación vía internet es muy utilizada, pero poco ágil por tal motivo se debe incluir una página nueva destinada a dar mejor servicio al usuario, de tal manera debe manejar la distribución de los productos, permitir hacer pedidos, hacer reclamos, solicitudes de servicio, y manejar información relacionada con los nuevos avances y tendencias en el ámbito de imagen médica, contratar un especialista en diseño.

Proyección de Cronograma:

Fecha Inicial: Enero 2015

Fecha Final: Diciembre 2015

Tabla 33.

Presupuesto Diseño de página WEB

Descripción Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Especialista	1	\$1,000	\$ 1.000,00
Material de publicidad	1	\$100	\$ 100,00
TOTAL			\$ 1.100,00

Tabla No. 34 INICIATIVA ESTRATÉGICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN INICIATIVA ESTRATÉGICA	COSTO
Desarrollar plan de marketing	Investigación de Mercados	1,750.00
Prestar servicio personalizado que cubra las necesidades y expectativas de los clientes	Diseño de encuesta de atención al cliente	550.00
Incrementar la participación de mercado en un 2%	Informes de ventas por clientes nuevos	1,450.00
Optimizar el servicio de transporte de mercadería ágil y eficiente	Cronogramas de entrega	450.00
Ampliar líneas de productos y servicios	Diseño plan de ampliación de líneas de productos y servicios	2,650.00
Definir planes y políticas de crédito y cobranza	Evaluar reportes de cobros y ventas	1,600.00
Diseñar planes de inversión financiera	Diseño plan de inversión en Mercadería	1,700.00
Crear departamento de servicio al cliente	Diseño Departamento de Servicio al Cliente	6,200.00
Establecer cronograma anual de capacitación al personal	Cronogramas de capacitación	600.00
Desarrollar manual de procesos empresarial	Diseño de procesos	750.00
Desarrollar plan de selección de personal para la empresa	Diseño de perfil de puestos	600.00
Establecer políticas de comunicación interdepartamental	Diseño de políticas de comunicación	200.00
Mejorar pagina web	Diseño de nueva pagina Web	1,100.00
Desarrollar cronograma de cumplimiento de presupuesto y proyectos	Diseño de proyectos y presupuestos	550.00
Establecer un plan de reducción de costos	Optimizar Gastos Administrativos	1,600.00
Optimizar la ampliación de canales de distribución	Diseño de plan de canales de distribución	810.00

Desarrollar Plan de precios y promociones de acuerdo al tipo de productos y tipo de cliente (estado)	Diseñar programa de precios y promociones	550.00
	<u>COSTO TOTAL PROYECTO</u>	<u>\$23,110.00</u>

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa ORIMEC C.A. tiene un entorno externo a corto plazo poco favorable, debido principalmente a las medidas que está implementado el gobierno como límite al gasto público, reducción de inversión en salud, educación, grabación de más impuestos, ya que la compañía por ser importadora y el estado su principal cliente, se verán afectados sus ingresos; el análisis situacional demuestra que las fortalezas de la empresa como tener prestigio de marcas y productos así como distribución exclusiva y una gran cartera de clientes permitirán enfrentar las amenazas del mercado.

- Los resultados del diagnóstico situacional demostró en la matriz FO, DO, FA, DA que a la empresa ORIMEC C.A. le interesa incrementar la participación del mercado y mantener el liderazgo como distribuidor de equipos de imágenes médicas, utilizando la buena oferta de productos, un buen servicio al cliente y la lealtad del mismo para con la compañía puede aprovechar de mejor manera las oportunidades de nuevos negocios, en especial si el gobierno mantiene su inversión en proyectos de salud, la banca ofrece más créditos para capital de trabajo y el incremento de equipamiento en mercados no tradicionales de ahí que se hace necesario la ejecución de las estrategias planteadas en este trabajo.

- La misión, visión, los principios y valores sobre los cuales la empresa va a orientar su funcionamiento. El recurso

humano se identificará con la empresa y cuál es la meta que persigue. Así como el de generar un espíritu de trabajo en equipo dentro de la organización realizando la difusión de estas políticas y normas corporativas de manera que forme compromiso a todos los ejecutivos y empleados de la compañía.

- El Balance Score Card permitirá evaluar los objetivos y metas, de manera que los directivos de la empresa puedan medir tiempos y cumplimientos, y definir o cambiar el curso de acción para cumplir con lo establecido. De tal forma que la generación de las iniciativas estratégicas y su ejecución permitirá implementar los proyectos y optimizar los existentes en beneficio de la empresa.

- Con la puesta en marcha de este plan estratégico la empresa ORIMEC C.A. puede mantener su liderazgo en la distribución de equipamiento y suministros médicos para imagenología, gracias a la implementación de planes como nuevo equipamiento, la implementación de manuales de procesos empresarial, investigación de mercados o la creación de un departamento de servicio al cliente enfocado en la optimización de recursos que cumplan con los objetivos empresariales.

5.2 RECOMENDACIONES

- El plan propuesto debe ser socializado y realizado los ajustes necesarios una vez conocidos por los directivos y posteriormente con todos los empleados, para después difundir y lograr el compromiso de todo el personal de la organización tanto ejecutivos como personal operativo. Este plan también contribuirá a la ejecución de evaluaciones periódicas, uso de indicadores establecidos y así detectar posibles variaciones del modelo de gestión propuesto.
- El análisis FODA permite dar seguimiento de estrategias y acciones. La aplicación del FODA ayudó a buscar y analizar de forma sistemática todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener mejor información para la toma de decisiones acertadas.
- Socializar las políticas y normas definidas en este plan, ayudará a la ejecución y control de las actividades diarias de la empresa y contratar al personal necesario y adecuado, que garantice las competencias requeridas para cada uno de los cargos a crear.
- El Balance Score Card debe ser constantemente revisado. Supervisar su cumplimiento requiere la responsabilidad y el compromiso de todos, por lo que se recomienda su retroalimentación, para facilitar el monitoreo, control y medición de los resultados. La implementación del Balance Score Card siguiendo las iniciativas estratégicas permitirá saber en qué medida se está cumpliendo los objetivos.
- Desarrollar e implementar proyectos para el cumplimiento del plan estratégico, mejorará el desempeño organizacional, alcanzar los objetivos estratégicos y contribuir al cumplimiento de la visión de la empresa; aplicar los proyectos de forma adecuada y oportuna, debido a que estos permitirán en el corto

plazo, atacar y solucionar de manera estratégica la problemática actual de la empresa sus debilidades como la falta de planes operativos y amenazas externas como la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

CHASE, A. J. (2009). *Administración de la Producción de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, H. (2008). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

DAVID, F. R. (2008). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

DEMING, E. (2003). *Control de la Calidad Total*. Bogotá: Mc Graw Hill.

DESS, L. E. (2011). *Administración Estratégica Textos y Casos*. México: Mc Graw Hill.

FRED R, D. (2008). *La Gerencia Estratégica*. México: Legis.

FRED R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.

KAPLAN, R. S. (2000). *Cuadro de mando integral*. España: Ediciones Gestión.

KOONTZ, H. (1990). *Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.

KOTHLER, F. (2006). *Estrategias de Marketing*. Bogotá: Mc Graw Hill.

LORINO, P. (2001). *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades*. México, DF: Mc Graw Hill.

PORTER, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. México: Patria.

PORTER, M. (2003). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Bogotá: McGraw Hill.

RESTREPO, L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: TD.

STONER, J. (2001). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

THOMPSON, P. G. (n.d.). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. U.S.A.: Mc Graw Hill.

WILLIAM B. Werther, J. H. (2009). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Bogotá: Norma.

LINKOGRAFIA

<http://www.fujifilm.com>

<http://www.orimec.com.ec>

<http://guerbet.com>

<http://www.ajoveco.com>

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf

<http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

ANALISIS DE NEGOCIOS PORTAL DE COMPRAS

<http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/>

INFORMACION PERIODICOS

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/14/nota/1026806/gobierno-ecuatoriano-proyecta-invertir-6600-millones-sector-social>

<http://www.cepal.org/es/publicaciones>

TASAS INTERES ACTIVAS (PAG 21)

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

AESOFT

<http://www.aesoft.com.ec/www/index.php/118-slideshow/154-http-www-slideshare-net-aesoft-ot-20489-microsoftfolleto>

INEC

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/compendio-estadistico/>