

## 2.5.2. Identificación de Áreas Estratégicas

### 2.5.2.1. Matriz de Acción 1: Fortalezas – Oportunidades

Matriz Fortalezas – Oportunidades (Áreas de Ofensiva Estratégica)  
Cuadro 2.37:

F.O.  INCIDENCIA 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO	OPORTUNIDADES												
FORTALEZAS													
Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues tiene claro el rumbo que desea seguir y los recursos que necesita para conseguirlo.	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	37
Elaborar planes y presupuestos de marketing constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues ayuda a la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	37	
Realizar análisis de ciclo de forma mensual es una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues permite tener una buena retroalimentación de sus planes e información del mercado.	1	1	5	1	3	3	3	3	3	1	1	17	
Manejar estadísticas e información relevante a la empresa y el mercado constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues permite una reacción oportuna y ayuda a la buena toma de decisiones.	1	3	5	3	5	3	3	3	3	1	1	25	
Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa es una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues les permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados.	1	1	5	3	5	5	5	5	5	1	1	27	
El hecho de que las asesorías financieras sean dadas por un experto en finanzas representa una fortaleza para Laboratorios Sophia pues su consejo es de gran valía y utilidad para la empresa.	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	15
<b>TOTAL:</b>	18	12	26	14	24	22	22	10	10				

Elaborado por: Gabriela Salazar

## ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA

- Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa define el rumbo que se desea seguir y los recursos que se necesita para conseguirlo.
- Elaborar planes y presupuestos de marketing ayuda a la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.
- Manejar estadísticas e información relevante a la empresa y el mercado permite una reacción oportuna y ayuda a la buena toma de decisiones en la empresa.
- Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados del mercado.
- El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes que están en proceso de formación para ser oftalmólogos constituyen nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.
- El incremento del número de casos de las diferentes patologías oculares en los últimos es un asunto relevante para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de éstas afecciones.
- El aumento de instituciones que se dedican a brindar atención médica a la población especialmente las que pertenecen al sector privado constituyen potenciales clientes para la empresa en la compra de productos oftalmológicos.
- Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores es importante pues los médicos oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.

## 2.5.2.2. Matriz de Acción 2: Debilidades-Amenazas

Cuadro 2.38: MATRIZ DEBILIDADES – AMENAZAS (ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA)

DEBILIDADES	AMENAZAS										
	INCIDENCIA 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO										
D.A.		El crecimiento del PIB a una tasa decreciente es una amenaza para la empresa pues evidencia la contracción de la economía ecuatoriana y la falta de apoyo hacia los sectores productivos del país.	Haberse expedido un decreto que congele el precio de las medicinas desde el año 2002 constituye una amenaza para Laboratorios Sophia, debido a que la empresa no puede generar mayor rentabilidad vía alza de precios.	Que el 20% de sus clientes generen el 80% de sus ganancias es una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que la pérdida de uno de esos clientes causaría graves repercusiones en la rentabilidad	Que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias es una amenaza para Sophia, ya que si corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, esto le representaría una fuerte caída en el número de recetas.	Que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa constituye una amenaza para Laboratorios Sophia, pues esta situación hace que la empresa tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.	Tener una competencia económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado es una amenaza para Laboratorios Sophia debido a que debe competir con laboratorios que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.	Contar con un elevado poder de negociación por parte de su proveedor es una amenaza para Sophia debido a que éste impone sus condiciones frente a la empresa lo que restringe en cierta medida la capacidad para la toma de decisiones.	La existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa representa una amenaza para Sophia, pues todos ellos se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.	TOTAL:	
No tener continuamente a sus empleados es una debilidad para Laboratorios Sophia, ya que el aprendizaje y aplicación de nuevos conocimientos favorecen al desarrollo de los empleados y la empresa en general.			1	1	1	3	1	1	1	1	10
No tener un departamento financiero bien estructurado es una debilidad para Laboratorios Sophia, pues se necesita una persona que esté a cargo de esta área.			1	1	3	1	3	1	3	1	14
Para Laboratorios Sophia representa una debilidad que sus productos todavía no cuentan con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano			1	1	5	5	3	5	3	5	28
La falta de un departamento administrativo bien estructurado constituye una debilidad para Laboratorios Sophia ya estas funciones deben ser cubiertas por los directivos que a la vez tienen a su cargo otras áreas de la empresa.			1	1	1	1	1	1	1	1	8
Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra representa una debilidad para Laboratorios Sophia pues no cuenta con una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.			1	1	5	5	3	3	1	5	24
<b>TOTAL:</b>			5	5	15	15	11	11	9	13	

Elaborado por: Gabriela Salazar

## ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA

- Los productos de la empresa todavía no cuentan con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.
- Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra hace que la organización no cuente con una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.
- El hecho de que el 20% de los clientes generen el 80% de las ganancias significa que la pérdida de uno de esos clientes importantes le causaría graves repercusiones a la rentabilidad de la empresa.
- El hecho de que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias debe ser considerado por el Laboratorio ya que si la empresa corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, esto le representaría una fuerte caída en el número de recetas de sus productos.
- El hecho de que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa hace que la compañía tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.
- Tener una competencia que es económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado hace que la empresa deba disputar el mercado oftalmológico con laboratorios más grandes que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.
- Existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa que se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.



## ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA

- Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa define el rumbo que se desea seguir y los recursos que se necesita para conseguirlo.
- Elaborar planes y presupuestos de marketing ayuda a la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.
- Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados del mercado.
- El hecho de haberse expedido un decreto que congele el precio de las medicinas desde el año 2002 hace que la empresa no pueda generar mayor rentabilidad vía alza de precios.
- El hecho de que el 20% de los clientes generen el 80% de las ganancias significa que la pérdida de uno de esos clientes importantes le causaría graves repercusiones a la rentabilidad de la empresa.
- El hecho de que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias debe ser considerado por el Laboratorio, ya que si la empresa corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, esto le representaría una fuerte caída en el número de recetas de sus productos.
- El hecho de que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa hace que la compañía tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.
- Tener una competencia que es económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado hace que la empresa deba disputar el mercado oftalmológico con laboratorios más grandes que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.
- Existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa que se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.

### 2.5.2.4. Matriz de Acción 4: Debilidades-Oportunidades

Cuadro 2.40:

#### MATRIZ DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO)

D.O.	OPORTUNIDADES										TOTAL:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>No capacitar continuamente a sus empleados es una debilidad para Sophia, ya que el aprendizaje y aplicación de nuevos conocimientos favorecen al desarrollo de los empleados y la empresa en general.</p> <p>No tener un departamento financiero bien estructurado dentro de la empresa es una debilidad para Laboratorios Sophia, pues se necesita una persona que se haga cargo de esta área.</p> <p>Para Laboratorios Sophia representa una debilidad que sus productos todavía no cuenten con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.</p> <p>La falta de un departamento administrativo bien estructurado constituye una debilidad para Laboratorios Sophia ya estas funciones deben ser cubiertas por los directivos de la compañía que a la vez tienen a su cargo otras áreas de la empresa.</p> <p>Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra representa una debilidad para Laboratorios Sophia pues no cuenta con una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.</p>	Presentar un tipo de cambio estable en el peso mexicano es una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que puede planificar sus compras de acuerdo a sus presupuestos y resulta mejor importar productos mexicanos a nuestro país, pues el dólar continúa siendo la moneda más fuerte de las dos.	El crecimiento de la población que tiene mayor acceso a todos los servicios básicos y de salud es una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que con el crecimiento poblacional crece el número de patologías oculares .	El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que éstos constituyen los nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.	Que las personas se preocupen cada vez más y combinen su salud visual con su imagen y su modo de vida representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues para mantener esta tendencia se necesita de los productos de la	El incremento de las diferentes patologías oculares en los últimos años constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de estas afecciones.	El aumento de instituciones médicas es una oportunidad para Laboratorios Sophia, especialmente las que pertenecen al sector privado pues constituyen sus potenciales clientes en la compra de productos oftalmológicos.	Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues los oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.	La rígida política con respecto al expendio de medicamentos de uso humano constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia pues es una barrera de entrada para posibles competidores	La difícil diferenciación y aceptación del producto dentro del mercado oftalmológico ecuatoriano representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que estos factores constituyen barreras de entrada para potenciales participantes dentro del mercado.	9	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	1	1	3	3	3	3	3	5	1	3	23
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	1	3	5	3	3	3	5	1	3	25	
	5	7	11	7	9	9	13	5	9		
	<b>TOTAL:</b>										

Elaborado por: Gabriela Salazar

## ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

- Los productos de Laboratorios Sophia todavía no cuentan con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.
- Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra hace que la empresa no tenga una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.
- El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes que están en proceso de formación para ser oftalmólogos constituyen nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.
- El incremento del número de casos de las diferentes patologías oculares en los últimos es un asunto relevante para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de éstas afecciones.
- El aumento de instituciones que se dedican a brindar atención médica a la población especialmente las que pertenecen al sector privado constituyen potenciales clientes para la empresa en la compra de productos oftalmológicos.
- Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores es importante pues los médicos oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.
- La difícil diferenciación y aceptación del producto dentro del mercado oftalmológico ecuatoriano constituyen grandes barreras de entrada para potenciales participantes dentro del mercado.

### 2.5.3. Informe de diagnóstico

**Cuadro 2.41:  
MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA**

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<b>F.A.</b>	<b>F.O.</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa define el rumbo que se desea seguir y los recursos que se necesita para conseguirlo.	Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa define el rumbo que se desea seguir y los recursos que se necesita para conseguirlo.
	Elaborar planes y presupuestos de marketing ayuda a la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.	Elaborar planes y presupuestos de marketing ayuda a la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.
	Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados del mercado.	Manejar estadísticas e información relevante a la empresa y el mercado permite una reacción oportuna y ayuda a la buena toma de decisiones en la empresa.
	El hecho de haberse expedido un decreto que congele el precio de las medicinas desde el año 2002 hace que la empresa no pueda generar mayor rentabilidad vía alza de precios.	Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados del mercado.
	El hecho de que el 20% de los clientes generen el 80% de las ganancias significa que la pérdida de uno de esos clientes importantes le causaría graves repercusiones a la rentabilidad de la empresa.	El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes que están en proceso de formación para ser oftalmólogos constituyen nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.
	El hecho de que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias debe ser considerado por el Laboratorio, ya que si la empresa corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, esto le representaría una fuerte caída en el número de recetas de sus productos.	El incremento del número de casos de las diferentes patologías oculares en los últimos es un asunto relevante para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de éstas afecciones.
	El hecho de que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa hace que la compañía tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.	El aumento de instituciones que se dedican a brindar atención médica a la población especialmente las que pertenecen al sector privado constituyen potenciales clientes para la empresa en la compra de productos oftalmológicos.
	Tener una competencia que es económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado hace que la empresa deba disputar el mercado oftalmológico con laboratorios más grandes que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.	Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores es importante pues los médicos oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.
	Existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa que se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.	Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa define el rumbo que se desea seguir y los recursos que se necesita para conseguirlo.
	<b>D.A.</b>	<b>D.O.</b>
<b>DEBILIDADES</b>	Los productos de la empresa todavía no cuentan con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.	Los productos de Laboratorios Sophia todavía no cuentan con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.
	Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra hace que la organización no cuente con una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.	Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra hace que la empresa no tenga una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.
	El hecho de que el 20% de los clientes generen el 80% de las ganancias significa que la pérdida de uno de esos clientes importantes le causaría graves repercusiones a la rentabilidad de la empresa.	El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes que están en proceso de formación para ser oftalmólogos constituyen nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.
	El hecho de que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias debe ser considerado por el Laboratorio ya que si la empresa corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, esto le representaría una fuerte caída en el número de recetas de sus productos.	El incremento del número de casos de las diferentes patologías oculares en los últimos es un asunto relevante para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de éstas afecciones.
	El hecho de que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa hace que la compañía tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.	El aumento de instituciones que se dedican a brindar atención médica a la población especialmente las que pertenecen al sector privado constituyen potenciales clientes para la empresa en la compra de productos oftalmológicos.
	Tener una competencia que es económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado hace que la empresa deba disputar el mercado oftalmológico con laboratorios más grandes que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.	Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores es importante pues los médicos oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.
Existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa que se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.	La difícil diferenciación y aceptación del producto dentro del mercado oftalmológico ecuatoriano constituyen barreras de entrada para potenciales participantes dentro del mercado.	

Elaborado por: Gabriela Salazar

Después de haber ponderado los impactos externos y la capacidad de respuesta interna por parte de la organización buscando capitalizar las oportunidades y minimizar los riesgos del entorno de acuerdo a la capacidad de la empresa, la matriz de síntesis que se presentó anteriormente resume los aspectos puntuales en los que la organización debe prestar especial interés. Así tenemos por ejemplo que dentro de su estrategia ofensiva es fundamental que la empresa haga planes y presupuestos que orienten las diferentes actividades de la organización, también es recomendable que siga manejando información del mercado y haga un seguimiento de cada producto para reaccionar de forma oportuna y tomar decisiones acertadas que ayuden al desarrollo de la organización.

Aspectos como el incremento de las diferentes patologías oculares, el número de médicos oftalmólogos y residentes; y las diferentes instituciones que brindan atención médica son fundamentales dentro de las áreas ofensivas de la empresa.

Por otra parte en las áreas de defensa estratégica aspectos como el posicionamiento y la cobertura son claves a la hora de armar una estrategia, del mismo modo la competencia y los sustitutos son aspectos de gran relevancia para las áreas de defensa de la empresa.

Dentro de esta misma área deben considerarse también la relaciones entre clientes – ganancias, y oftalmólogos – prescripción.

En cuanto a la respuesta estratégica de la empresa elementos como una buena planificación y un constante seguimiento a las leyes con respecto al precio de las medicinas son muy importantes para tener reacciones oportunas dentro del mercado. El poder de negociación de los clientes y la fuerte competencia también constituyen factores determinantes para el área de respuesta estratégica en Laboratorios Sophia.

En lo referente a las áreas de mejoramiento vemos que el incremento del número de casos de las diferentes patologías oculares es sumamente importante dentro de esta área, lo es también el nivel de precios que el Laboratorio mantiene –inferiores a la competencia- y además el hecho de que la diferenciación y aceptación de los nuevos productos oftálmicos dentro del mercado ecuatoriano sea difícil de alcanzar.

El crecimiento de la población de oftalmólogos e instituciones que brindan atención médica, relacionados con la cobertura constituye un elemento clave en el mejoramiento de la empresa.

## 2.6. PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

### 2.6.1. Matriz de evaluación interna - externa

Gráfico 2.25:  
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - EXTERNA

		Fuerte (5,00 - 3,66)	Promedio (3,66 - 2,33)	Débil (2,33 - 1,00)	
Resultados de la Matriz de Evaluación Externa	Alto (3,66 – 5,00)	<b>I</b> Crezca y desarróllese	<b>II</b> Crezca y desarróllese	<b>III</b> Persista o resista	4,39
	Mediano (2,33 – 3,66)	<b>IV</b> Crezca y desarróllese	<b>V</b> Persista o resista	<b>VI</b> Coseche o elimine	
	Bajo (1,00 – 2,33)	<b>VII</b> Persista o resista	<b>VIII</b> Coseche o elimine	<b>IX</b> Coseche o elimine	
		4,32			

Resultados Ponderados de la  
Matriz de Evaluación Interna

Elaborado por: Gabriela Salazar

### **2.6.2. Identificación de objetivos estratégicos empresariales**

Los objetivos estratégicos son:

- Llegar a vender un millón doscientos mil dólares en el año 2007.
- Mantener un crecimiento anual del 25% tanto en unidades como en valores durante los próximos 5 años.
- Lanzar al mercado oftalmológico ecuatoriano por lo menos cuatro nuevos productos cada año.
- Tener una frecuencia de visita por oftalmólogo de mínimo 12 veces al año en las provincias de la costa y de la sierra.
- Lograr un 60% de revisita a oftalmólogos a nivel país en el año 2008.
- Completar la Línea de Diagnóstico lanzando los productos Nefrin al 10% e incluyéndolos de forma permanente en el portafolio de productos de la empresa durante el año 2009.
- Ampliar la cobertura de nuestra línea de productos a las provincias del oriente en el año 2011.
- Ampliar nuestro panel de visita con médicos generales que atiendan en instituciones médicas públicas del oriente ecuatoriano durante el año 2011.

### 2.6.3. Mapa estratégico empresarial

