

Capítulo

4

Planeación Estratégica

CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1.1 CONCEPTO

Los objetivos establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. El objetivo es un propósito cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

4.1.2 IMPORTANCIA

Son importantes porque facilitan la evaluación de desempeño, definen responsabilidades y mediante estos se hace un seguimiento a la consecución de resultados esperados, dando como resultado la correcta toma de decisiones.

4.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben ser:

- Susceptibles de ser medidos o evaluados.
- Establecidos con un plazo para ser alcanzados.
- Factibles (susceptibles de lograrse).
- Comprensibles; y lo que es muy importante

- Conocidos y aceptados por toda la comunidad, y relacionados con la Misión participativamente generada.

4.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo se puede definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

- **Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.

- **Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

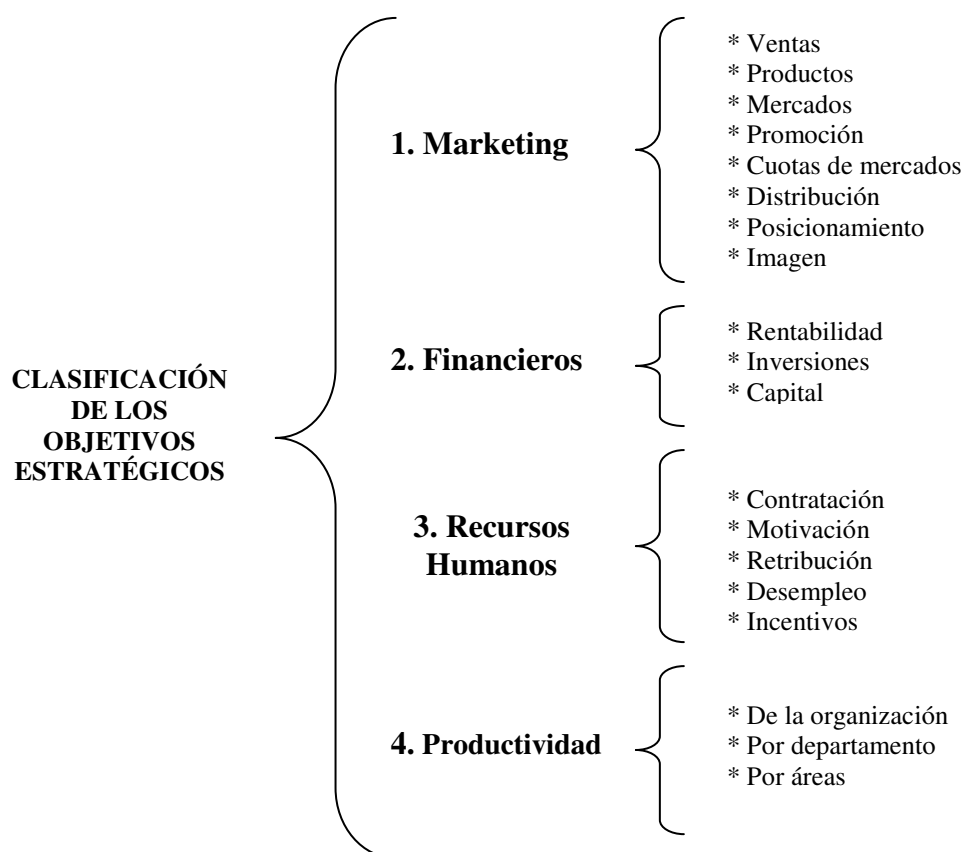
- **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

4.1.5 CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Cuadro Sinóptico No. 4.01



Cuadro Sinóptico No. 4.02



FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA DEFINIR OBJETIVOS:

- Requerimientos de beneficio.
- Recursos financieros y físicos disponibles.
- Posición y cambios de mercado.
- Situación y cambios de mercado.
- Capacidad de producción.
- Responsabilidad social.

MÉTODOS PARA DEFINIR OBJETIVOS:

- Desempeño del pasado.
- Adaptado a fuerzas futuras.
- Tendencias de la industria.
- Utilización de recursos disponibles en la empresa.
- Resultados del FODA.
- Basados en las estrategias.

4.2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA EL PROYECTO POR MEDIO DEL METODO GAP.

La determinación de objetivos constituyen las bases para la fijación de las estrategias, que además describen los resultados a conseguir para lograr el desarrollo de la compañía mediante el uso correcto de sus recursos.

Se utilizará el método GAP para la fijación de los objetivos con una adaptación de cinco pasos:

- ¿Dónde estamos? (Situación actual)
- ¿Dónde vamos según la tendencia? (Dónde vamos si todo sigue igual)
- ¿A dónde querríamos llegar? (Objetivos deseados)
- ¿A dónde debemos llegar? (Objetivos realistas)
- Establecer el objetivo (Declaración del objetivo)

De esta forma se plantearán los siguientes tipos de objetivos para el Plan de Lanzamiento de VALDOXAN:

❖ Objetivos de Marketing:

Incrementar las ventas anuales de Laboratorios SERVIER en un 20% que representará en valores 3.6 millones de dólares para el año 2009.

❖ **Objetivo de Recursos Humanos:**

Capacitar de forma efectiva al personal tanto de visita médica como personal administrativo y de dirección.

❖ **Objetivo de Productividad:**

En conjunto con el distribuidor, optimizar tiempos de respuesta y seguimientos relacionados a procesos de importación, nacionalización y comercialización de los productos SERVIER.

❖ **Objetivo de Innovación:**

Posicionar el nombre de Laboratorios SERVIER en el mercado de médicos y de farmacias.

❖ **Objetivo de Responsabilidad Social:**

Establecer una ayuda trimestral de 1% del stock de medicamentos en bodega para ser donados a fundaciones de ayuda social.

4.2.1 OBJETIVO DE MARKETING

Cuadro No. 4.01

Objetivo de Marketing: Posicionar al nuevo medicamento antidepresivo VALDOXAN en el mercado farmacéutico ecuatoriano			
Ord.	Etapa	Análisis	
		Punto de vista EMPRESA	Punto de vista MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Laboratorios SERVIER en el Ecuador cuenta con 13 productos de especialidad en el mercado farmacéutico que constituye ventas de 3.2 millones de dólares y un crecimiento del 17% frente al año 2007.	El mercado farmacéutico total representa 733 millones de dólares con crecimiento de 16% en valores y 11% en unidades. El mercado de los antidepresivos representa 7,6 millones de dólares del mercado ético total con un crecimiento del 11% en valores y 16% en unidades a diciembre del 2008.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Laboratorios Servier se encuentra en la posición 59* del mercado ético con un crecimiento del 20% y una participación de mercado de 0,46%.	El líder del mercado de antidepresivos crece en un 20% y su participación de mercado es del 14,3%.
3	¿A dónde desearíamos llegar?	Mantener el crecimiento del 20% en ventas totales, alcanzar las 1600 unidades de venta del nuevo medicamento antidepresivo VALDOXAN y aumentar la participación de mercado.	
4	¿A dónde deberíamos llegar?	Mediante la aplicación del Plan de Marketing incrementar las ventas anuales de 3.2 a 3.8 millones que representará un 20% de crecimiento. En el mercado de medicamentos antidepresivos, en el primer año alcanzar las 1600 unidades vendidas.	
5	Fijación del objetivo	Incrementar las ventas anuales de Laboratorios SERVIER en un 20% que representará en valores 3.6 millones de dólares para el año 2009.	

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

* IMS: MAT Dic-08

4.2.2 OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro No. 4.02

Objetivo de Recursos Humanos: Capacitar de forma efectiva al personal tanto de visita médica como personal administrativo y de dirección.			
Ord.	Etapa	Análisis	
		Punto de vista EMPRESA	Punto de vista MERCADO
1	¿Dónde estamos?	La empresa realiza capacitación en el producto y entorno en el que el visitador médico va a trabajar. El personal administrativo no recibe capacitación.	Los departamentos de Recursos Humanos de los laboratorios de la industria cuentan con personal destinado a la formación no sólo del área de visita, sino en áreas de ventas, atención al cliente.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	La formación se limita al área de visita médica y se requiere incrementar la competitividad del personal.	La alta competitividad del mercado farmacéutico ecuatoriana exige un personal capacitado con destrezas en varios campos.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Contar con programas de capacitación tanto para visitadores como para personal administrativo y de dirección de 40 horas hombre mediante cursos para el desarrollo de habilidades, destrezas y autogestión.	
4	¿A dónde deberíamos llegar?	En el año 2009, realizar cursos continuos de capacitación cuya duración sería de 30 horas-hombre al año.	
5	Aplicación del objetivo	Implementar programas trimestrales de capacitación, en temas relacionados con ventas, productividad, servicio al cliente, cuya estimación es de 30 horas hombre al año para el 2009.	

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

4.2.3 OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD

Cuadro No. 4.03

Objetivo de Productividad: En conjunto con el distribuidor, optimizar tiempos de respuesta y seguimientos relacionados a procesos de importación, nacionalización y comercialización de los productos SERVIER.			
Ord.	Etapa	Análisis	
		Punto de vista EMPRESA	Punto de vista MERCADO
1	¿Dónde estamos?	La comercialización de los productos SERVIER es realizada por medio del Distribuidor exclusivo QUIFATEX S.A. cuyos tiempos de respuesta en procesos es de 4 semanas.	Las actividades de importación, nacionalización, registro de los productos SERVIER lo realiza el distribuidor exclusivo.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Los procesos relacionados con importación, nacionalización y registros sanitarios de los productos los realiza Quifatex y no hay una retroalimentación de información oportuna.	Los tiempos de respuesta del distribuidor deben ser oportunos para efectos de importación de productos y en consecuencia el abastecimiento de clientes comerciales (farmacias).
3	¿A dónde desearíamos llegar?	Establecer tiempos de respuesta a procesos de 2 semanas, manteniendo una eficaz transmisión de información y coordinación en tareas de importación y control.	
4	¿A dónde deberíamos llegar?	En el primer año disminuir los tiempos de respuesta a procesos en 3 semanas.	
5	Aplicación del objetivo	Para el año 2010 disminuir en un 50% los tiempos de respuesta a procesos de comercialización que actualmente es de 4 semanas.	

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

4.2.4 OBJETIVO DE INNOVACIÓN

Cuadro No. 4.04

Objetivo de Innovación: Fortalecer la imagen de Laboratorios SERVIER en el mercado de médicos y de farmacias.			
Ord.	Etapa	Análisis	
		Punto de vista EMPRESA	Punto de vista MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Laboratorios SERVIER es una empresa farmacéutica basada en la investigación y desarrollo de medicamentos para enfermedades crónicas que comercializa sus productos por medio de un distribuidor exclusivo.	Existe alta competitividad en el sector farmacéutico con laboratorios que producen medicamentos sean de marca o copias.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Laboratorios SERVIER trabaja constantemente en el desarrollo de nuevas fórmulas para medicamentos innovadores en sus centros de I&D en Francia.	La tendencia del sector farmacéutico es la de introducir en el mercado nuevos medicamentos para tratar enfermedades producto de los nuevos estilos de vida.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Dar a conocer a SERVIER como un Laboratorio de Investigación que brinda medicamentos únicos, innovadores y basados en la investigación.	
4	¿A dónde deberíamos llegar?	Posicionar a SERVIER en el país como laboratorio farmacéutico que cuenta con medicamentos de la mejor calidad y que la distribución es por medio de un distribuidor exclusivo.	
5	Aplicación del objetivo	Para el año 2010 posicionar el nombre de Laboratorios SERVIER en el mercado de médicos y farmacias alcanzando la posición 56.	

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

4.2.5 OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cuadro No. 4.05

Objetivo de Responsabilidad Social: Proporcionar medicamentos para enfermedades crónicas en fundaciones de ayuda social.			
Ord.	Etapa	Análisis	
		Punto de vista EMPRESA	Punto de vista MERCADO
1	¿Dónde estamos?	Laboratorios SERVIER basa su responsabilidad social con el cumplimiento de normas de calidad durante toda la fase de I&D, además como fundación apoya a médicos en el desarrollo de estudios clínicos y becas para la investigación. En el Ecuador se brinda ayuda a pacientes por medio de charlas educativas e informativas.	Las empresas farmacéuticas deben cumplir las regulaciones de tipo sanitario, ambiental, legal para el desarrollo de medicamentos para el consumo humano. También su aporte debe contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas e incrementar mejoras en el campo de la salud.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Laboratorios SERVIER actualmente realiza apoyo a clubes de pacientes, proporcionando charlas educativas e informativas.	Las farmacéuticas pueden brindar apoyo a instituciones de ayuda social por medio de ayuda a pacientes con la donación de medicamentos.
3	¿A dónde desearíamos llegar?	Colaborar con instituciones o fundaciones de ayuda social con el aprovisionamiento de medicamentos de manera constante y permanente.	
4	¿A dónde deberíamos llegar?	Colaborar de forma constante con pacientes de fundaciones para mejorar su calidad de vida al proporcionarles acceso a medicamentos de alta calidad de forma gratuita.	
5	Aplicación del objetivo	Establecer una ayuda trimestral del 1% del stock de bodega en medicamentos para ser donados a fundaciones de ayuda social.	

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

4.2.6 CUADRO RESUMEN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Cuadro No. 4.06

ORD	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	Marketing	Incrementar las ventas anuales de Laboratorios SERVIER en un 20% que representará en valores 3.6 millones de dólares para el año 2009.
2	Recursos Humanos	Implementar programas trimestrales de capacitación, en temas relacionados con ventas, productividad, servicio al cliente, cuya estimación es de 30 horas hombre al año para el 2009.
2	Productividad	Para el año 2010 disminuir en un 50% los tiempos de respuesta a procesos de comercialización que actualmente es de 4 semanas.
3	Innovación	Para el año 2010 posicionar el nombre de Laboratorios SERVIER en el mercado de médicos y farmacias alcanzando la posición 57.
5	Responsabilidad Social	Establecer una ayuda trimestral del 1% del stock de bodega en medicamentos para ser donados a fundaciones de ayuda social.

4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, las cuales a su vez incorporan diversas tácticas. Por medio del conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, contribuye a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso que se conoce como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales e interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa
- b) La Estrategia de Mercadeo
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad

La Estrategia Corporativa es la que considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión con objetivos de:

1. Crecimiento (Nuevos productos, mercados)
2. Reducción de costos (Aumento de eficiencia), ó
3. Ambos.

La Estrategia de Mercadeo: El elemento que motiva la operación empresarial es el Mercado, ya que sin este no hay clientes, no se tiene sentido de producción, de servicios en la organización ni tampoco la formulación de las estrategias operativa y corporativa. La estrategia de mercadeo es el resultante de un ejercicio analítico, que puede ser elaborado en base a diferentes modelos, como: Estrategias de Océano Azul, Enfoque Producto-Mercado, Matriz BCG, Las Cinco fuerzas de Porter, las Disciplinas de Valor, el Esquema CRM, etc.

La Estrategia Operativa o de Competitividad. La estrategia de competitividad constituye el elemento “duro” del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo, y comprometer a toda la organización.

Incorpora actividades Financieras, Administrativas, Tecnológicas, de Recursos Humanos, Manufactura, Mercadeo, Comerciales y Negocios Internacionales. Para formular la Estrategia Operativa se requiere:

- a) Evaluar objetivamente la Posición Competitiva de la Unidad de Negocio, detallando los elementos individuales de competencia en los diversos tramos de la organización; y
- b) Identificar las claves de éxito ó factores determinantes en la operación.

4.3.1 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Formulación de las Estrategias:** incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- ❖ **Implantación de Estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- ❖ **Evaluación de Estrategias:** (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

4.3.2 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

❖ Beneficios Financieros

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

❖ Beneficios No Financieros

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Aumenta la capacidad de prevención de problemas.

Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.

Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.

Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.

Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.

Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.

Disciplina y formaliza la administración.

4.4 MISIÓN Y VISIÓN

❖ Misión:

La Misión es la razón de existir de una empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Expresa qué es la organización HOY.

La Misión proyecta la singularidad de su empresa. Idealmente debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

En conclusión, la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.²⁷

❖ **Visión:**

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. La visión proyecta a la organización en el FUTURO.

4.4.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN Y DE VISIÓN

❖ **Misión:**

La formulación de la Misión requiere una clara definición de cual es el negocio de la organización (o cual planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía. Para definir la Misión se debe tomar en cuenta las preguntas claves:

²⁷ Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

❖ **Visión:**

Para definir la Visión de la empresa, se deben formular las siguientes preguntas clave:

¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

4.5 ESTRATEGIAS

❖ DEFINICIÓN

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

También es un término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

La Estrategia se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos. Por ejemplo la "estrategia de negocios" indicaría que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial. Pero esto es mucho más amplio, porque también existe la "estrategia de ventas" que puede ser parte de la "la estrategia de negocios". Todo esto podría ser de la misma forma, parte de un "plan estratégico". El plan estratégico sería la visión más elevada que se pueda tener en la búsqueda de obtener los objetivos primarios. De ese plan podrían desprenderse otros planes, estrategias focalizadas en algunos de los objetivos, la elaboración de las tácticas y la definición del mejor management para poder ejecutarlo.

❖ **IMPORTANCIA**

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, y aquellas que guían la dirección general se llaman políticas estratégicas.

4.5.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Cuadro Sinóptico No.4.02

Clasificación de Estrategias de Desarrollo	1. Básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo de Costos - Diferenciación - Concentración 						
	2. De Crecimiento	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding-right: 10px;">Intensivo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Penetración - Desarrollo de mercados - Desarrollo de productos </td> </tr> <tr> <td style="padding-right: 10px;">Integrado</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Integración hacia arriba - Integración hacia abajo - Integración horizontal </td> </tr> <tr> <td style="padding-right: 10px;">Diversificado</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificación concéntrica - Diversificación Pura </td> </tr> </table>	Intensivo	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración - Desarrollo de mercados - Desarrollo de productos 	Integrado	<ul style="list-style-type: none"> - Integración hacia arriba - Integración hacia abajo - Integración horizontal 	Diversificado	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación concéntrica - Diversificación Pura
	Intensivo	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración - Desarrollo de mercados - Desarrollo de productos 						
	Integrado	<ul style="list-style-type: none"> - Integración hacia arriba - Integración hacia abajo - Integración horizontal 						
Diversificado	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación concéntrica - Diversificación Pura 							
3. Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de Líder - Estrategia de Retador - Estrategias del seguidor - Estrategias del especialista 							
4. Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de Administración del Conocimiento - Estrategias de Planeación Estratégica - Estrategias de Calidad Total - Estrategias Orientadas al Cliente 							

4.5.2 CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Cuadro No. 4.01: CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

ORD.	TIPO	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE-REQUISITOS
		ESTRATEGIAS BÁSICAS				
1	Liderazgo de Costos	Establecimiento de políticas funcionales encaminadas a minorar costos.	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales. Habilidades de ingeniería de procesos. Supervisión meticulosa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar la manufactura. Sistema barato de distribución.	Los costos bajos brindan rendimientos superiores al promedio de la industria. Proporciona defensa en contra de la rivalidad de los competidores. Protección frente a compradores poderosos. Origina barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala	Inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones.	Participación en el mercado con acceso preferencial a las materias primas. Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control. Organización y responsabilidades bien estructuradas. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.
2	Diferenciación	Diferenciar el producto o servicio que la empresa ofrece y enfocarlo como único en la industria.	Cuando hay sólidas capacidades de marketing. Existe Ingeniería de productos. Hay un estilo creativo y capacidad de investigación básica. Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad. Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias. Cooperación incondicional de otros canales.	Permite conseguir rendimientos superiores al promedio. Crea lealtad hacia la marca disminuyendo la sensibilidad al precio. Aumenta los márgenes de utilidad prescindiendo de la posición de costos bajos.	La diferenciación puede limitar la participación de mercado. Debilitamiento del liderazgo de costos si las actividades son exclusivamente costosas como investigación extensiva, diseño de producto, materiales de gran calidad.	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de productos y de marketing. Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.
3	En enfoque	La estrategia de enfoque o concentración se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.	Se utiliza cuando se quiere dar un servicio excelente a un mercado particular, diseñando estrategias funcionales.	Puede mantener una posición de costos bajos en su mercado estratégico o una gran diferenciación. Se seleccionan mercados menos vulnerables a sustitutos o donde la competencia es más débil.	Limitación en la participación alcanzable del mercado. La diferenciación puede realizarse a costa del liderazgo en costos.	Selección de un mercado específico.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO						
4	Estrategia de penetración	<p>La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes.</p>	<p>Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.</p> <p>Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.</p> <p>Cuando la correlación de las ventas y el gasto para comercialización ha sido históricamente alta.</p> <p>Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.</p>	<p>La estrategia de penetración se permite aumentar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.</p> <p>Con esta estrategia se fomenta el crecimiento de la empresa manteniendo la misma línea de negocio dirigido al mismo mercado, por medio de estrategias para promover el crecimiento interno, o también un crecimiento externo.</p>	<p>La empresa se centra los productos ya existentes, limitando el crecimiento hacia nuevos productos y segmentos . Se puede originar una gran competencia.</p>	<p>La empresa busca abordar con un producto actual el mercado actual, a fin de incrementar la participación de mercado con los productos y mercados existentes.</p>
5	Estrategia de desarrollo del mercado	<p>La estrategia de desarrollo de mercado se orienta a expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la empresa.</p> <p>Para desarrollar el mercado se buscara introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.</p>	<p>Esta estrategia se debe utilizar cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.</p> <p>Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.</p> <p>Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.</p> <p>Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.</p> <p>Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.</p> <p>Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.</p>	<p>Incursionar en nuevos segmentos de mercado dentro del mismo mercado.</p> <p>Introducir con sus productos en otro sector que le puede brindar rentabilidad.</p> <p>Fortalecer los canales de distribución existentes, mejorarlos o readecuarlos para incrementar la eficiencia.</p> <p>Creación de una red de franquicias junto a la red tradicional.</p> <p>Ampliar el negocio a mercados nacionales o extranjeros por medio de la fusión.</p>	<p>Alta inversión en recursos, investigación, desarrollo para fomentar la presencia de la empresa en nuevos mercados.</p> <p>Necesidad de tiempo para el logro de resultados y cumplimiento de objetivos.</p>	<p>Encontrar otros grupos o segmentos que puedan utilizar un producto o servicio, además de los actuales consumidores.</p> <p>La empresa posee canales de distribución complementarios y buscan comercializar en otras zonas geográficas.</p>

6	Estrategia de desarrollo del producto	La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.	<p>Cuando la empresa cuenta con productos exitosos en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la estrategia será convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.</p> <p>Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.</p> <p>Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.</p>	<p>La empresa cuenta con una amplia variedad de productos.</p> <p>La empresa busca el rejuvenecimiento de líneas de productos.</p> <p>Se puede añadir un valor social o emocional a un producto. (Valor agregado)</p> <p>Se puede realizar un abandono selectivo de productos que brindan poca rentabilidad a la empresa.</p>	<p>Alta inversión en tecnología para desarrollo de nuevos productos y actividades de investigación.</p> <p>Costo alto en el reposicionamiento de productos.</p> <p>Recursos suficientes para capacitar al personal.</p>	<p>La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.</p>
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN						
7	Estrategia de diversificación concéntrica	La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa	<p>Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.</p> <p>Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.</p> <p>Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.</p> <p>Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.</p> <p>Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido</p>	<p>Atrae nuevo grupo de compradores.</p> <p>Crecimiento del volumen de ventas.</p> <p>Crecimiento del rendimiento de la empresa.</p> <p>Redistribución de la inversión.</p> <p>Aplicación de sinergia de la empresa.</p>	<p>Falta de aceptación del nuevo producto o servicio en el mercado.</p> <p>Riesgo elevado de recuperar la inversión en el corto o mediano plazo.</p>	<p>Contar con personal capacitado, suficientes recursos para iniciar nuevas actividades.</p> <p>Realizar actividades de investigación de mercado para identificar la aceptabilidad de un nuevo producto o servicio.</p>

8	Estrategia de diversificación horizontal	La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales.	<p>Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.</p> <p>Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.</p> <p>Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.</p>	<p>Facilita la economía de escalas. Reducción de la competencia. La empresa puede incrementar su poder de negociación. La empresa incrementa la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Los mercados de productos sustitutos son a menudo muy diferentes. Reducción de competidores puede ocasionar temas de anti competitividad.</p>	La empresa debe tener un buen conocimiento de sus clientes actuales.
9	Estrategia de diversificación por conglomerado (Pura)	Le estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes.	<p>Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.</p> <p>Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.</p> <p>Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición de ha concentrado en una sola industria.</p>	<p>La empresa puede generar nuevas fuentes de ingresos.</p> <p>Desarrollo de habilidades que pueden contribuir a mejorar la eficiencia de la empresa.</p> <p>Mejora de la rentabilidad por medio de la introducción de un nuevo negocio, fusión o asociación con otras organizaciones.</p>	<p>Incrementar el esfuerzo del personal en áreas administrativas y operativas de la empresa.</p> <p>Entorno con riesgo para la empresa ya que incursiona en mercados completamente nuevos.</p>	<p>Recursos financieros y personal capacitado. Estudios previos de mercado que permitan conocer la factibilidad y grado de aceptación para el nuevo producto o servicio.</p>

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS						
10	Estrategia de Líder	Con esta estrategia el líder cuenta con la parte más grande del mercado, dirige a las otras empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de la distribución y gasto para promociones.	Cuando aumenta la demanda total a través de clientes nuevos y usos nuevos.	Permite aumentar la demanda total a través de clientes nuevos, usos nuevos y convencer a la gente que use el producto con mayor frecuencia. Fomentar los ingresos de la empresa al aumentar la fidelidad de los clientes.	Presencia de competidores disputando el mercado o tratando de sacar provecho de sus debilidades. La posición de líder puede decaer a un segundo o tercer puesto. Alta competitividad para mantener su posición que puede desalentar a la empresa ante la presencia de nuevos rivales.	La empresa está en la posición dominante en el mercado y el resto de los consumidores asumen que esa empresa es el líder
11	Estrategia de Retador	Las empresas que ocupan los lugares segundo o tercero e inferiores en una industria se conocen como empresas contendientes o rezagadas. Pueden atacar al líder y a otro competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado (retadores de mercado) o pueden colaborar y "hacer olas" (seguidores del mercado)	Cuando se haya determinado a quien atacar. Cuando se haya decidido cuál o cuáles de las 5 estrategias de ataque usar.	Varias formas de ataque a la competencia: Ataque Frontal. Ataque a los Flancos (Lados). Ataque Envolvente. Ataque de Desvío. Ataque Guerrillero.	Es una estrategia de alto precio. Tiene sentido si el líder es "falso" y no sirve bien al mercado.	La clave para la decisión, es el análisis de la necesidad o insatisfacción de los consumidores.

12	Estrategia de Seguidor	Los seguidores son las empresas que juegan las reglas del líder y "no hacen olas". La estrategia se fundamenta en que "una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora", porque no tiene que asumir ni los costos hundidos de I & D, ni los de "educación" del mercado. Muchas empresas prefieren seguir en vez de desafiar al líder.	Cuando el seguidor, define una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias del líder. La empresa no cuenta con suficientes recursos para la innovación.	La empresa puede aportar ventajas distintivas a su mercado objetivo: ubicación, servicios, financiamiento. Las empresas pueden optar por no robarse a los clientes de las demás; presentan ofertas similares a los compradores, por lo regular copiando al líder. Las participaciones en el mercado son muy estables. Alcanzar buenas utilidades porque la empresa no incurre gastos de innovación.	Las empresas prefieren seguir al líder en lugar de retarlo. Baja probabilidad de alcanzar de posicionarse como líder del mercado.	Las empresas que pertenecen a sectores industriales oligopólicos de altos niveles de capital, con productos homogéneos, con pocas oportunidades de diferenciación y con calidades de servicio comparables, la sensibilidad al precio es alta, lo que eleva la probabilidad de una guerra de precios ante un ataque.
13	Estrategia de Especialista	La estrategia de especialista consiste en ser un líder en un segmento de mercado pequeño o nicho.	Cuando los nichos de mercados son rentables y duraderos. Cuando existen barrera de entrada moderadas. Cuando hay poca atraktividad para la competencia.	Evita competir con las empresas grandes, al establecer objetivos de pequeño o, ningún interés para éstas. Se enfoca por 1 ó varios nichos, a los que no le dan servicio las empresas grandes. Las empresas con una participación baja en el mercado total pueden ser muy rentables si ocupan de forma inteligente un nicho. Los ocupantes de nicho logran un margen alto, ya que llegan a conocer bien a sus clientes meta y satisfacen mejor sus necesidades; cobran un precio alto en comparación con sus costos.	Producción interna de productos para mantener costos bajos. Recursos suficientes para mantener una constante innovación de productos. Competir con rivales pequeños para mantener su posición en el mercado.	Análisis de los segmentos de mercado pequeños. Capacitación y conocimiento actualizado del mercado.

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA						
14	Administración del Conocimiento	La administración del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización	La administración del conocimiento implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento	Una organización con administración del conocimiento no sólo puede vender sus productos o servicios, que día a día mejoran, también puede vender el conocimiento y/o replicarlo en cualquier otra organización en el mundo. Analiza los errores y aciertos, ellos son la fuente más valiosa de aprendizaje y mejora continua.	Se puede presentar resistencia al conocimiento administrativo por parte de los miembros de la organización. El uso del conocimiento en particular puede ser enfocado como única herramienta de poder .	Conocimiento de la gestión del conocimiento como El primer paso para instrumentar la Administración del Conocimiento es entender en qué consiste, cuáles son sus implicaciones y definir los resultados que se esperan.
15	Estrategia de planificación estratégica	La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.	<p>Cuando la empresa necesita conocer de dónde viene, en qué situación se encuentra, a dónde quiere llegar y cómo lo hará.</p> <p>Cuando la empresa quiere aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado y fortalecer sus fortalezas.</p>	La empresa puede determinar la dirección a seguir y sus unidades de negocio. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas que le brinden mayores beneficios y menores riesgos.	Inversión de recursos y de tiempo para su aplicación. Sobreestimación de los recursos, habilidades para desarrollar estrategias. Falta de análisis del mercado y la competencia. Desconocimiento de la posición competitiva de la empresa. Omisión de los objetivos medibles.	La empresa debe contar con información de su situación, del entorno, conocimiento interno: objetivos y metas a largo plazo; de la competencia y su negocio.

16	Estrategia de calidad total	La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios	Cuando una empresa busca la ejecución de sus operaciones con cero errores y el mejoramiento permanente.	Satisfacción de clientes tanto internos como externos con resultados visibles a corto plazo. Uso óptimo de recursos y eliminación de procesos repetitivos que afectan el rendimiento.	La empresa se enfoca en el área organizacional y de procesos competitivos. Inversión de recursos y de tiempo. Cambio estructural de la empresa que requiere de compromiso y participación de todos los integrantes de la organización y en todo nivel.	La empresa debe contar con procesos y estructura organizacional bien definidos.
17	Estrategia de orientación al cliente	La Estrategia Orientada al Cliente se basa en el desarrollo de los mercados finales, una tecnología líder, productos al mejor coste y una infraestructura avanzada y global	Cuando los recursos humanos y tecnológicos de la empresa están orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.	Creación de una ventaja competitiva que ayuda a la empresa a generar mayores ingresos, posicionar sus productos y ganar participación de mercado. Fidelización de los clientes hacia la marca, producto y la empresa que le brinda mejor calidad tanto en productos como en servicios.	Se requiere de inversión para atraer y mantener a los clientes.	La empresa debe tener conocimiento sobre las necesidades del cliente tanto interno como externo. Orientar las acciones, procesos, estrategias a la satisfacción del cliente.

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

4.5.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara.

- La elección de la estrategia se aplicará en función de:
- Los gastos de implementación previstos
- Los resultados que se espera conseguir
- El nivel de riesgo que conlleva su aplicación
- Las probabilidades de éxito estimadas

4.5.4 LA ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa

Estos deben trazarse a: Corto Plazo, Medio Plazo, Largo Plazo; y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos:

Cuantitativos

Participación de mercado, Ventas, Márgenes, beneficios, Rentabilidad de las inversiones, otros

Cualitativos

Ambiente laboral, Imagen de empresa, Tecnología propia, otros.

❖ TÁCTICAS

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa.

Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costes, tecnología, etc., a la vez que mayor detalle en las especificaciones.

Cada departamento función de la empresa deberá de realizar su propio plan operativo

La punta de lanza o plan clave será el plan de Marketing que condicionará el resto de planes de la empresa. Cada plan operativo deberá constar de:

- Objetivos departamentales o funcionales
- Acciones a realizar por el departamento o función
- Programación y coordinación de dichas funciones entre sí
- Presupuestos departamentales o funcional
- Establecimiento de controles departamentales o funcionales

4.6 MATRIZ PRODUCTO MERCADO

La Matriz producto-mercado de Igor Arshoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. La Matriz producto-mercado tiene dos dimensiones: productos y mercados

Sobre estas 2 dimensiones, se puede formar cuatro estrategias de crecimiento:

❖ Cuatro estrategias del crecimiento en la Matriz producto/mercado

- 1. Penetración de mercado.** Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen. Los sistemas típicos son descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y Gestión de la relación con el cliente. La

estrategia es a menudo lograr economías a escala con una fabricación más eficiente, una distribución más eficiente, mayor poder de compra, compartir márgenes.

- 2. Desarrollo de mercado.** Venda más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando vendemos el mismo producto para otro propósito. Pueden ser necesarias modificaciones pequeñas. Tenga cuidado las diferencias culturales.

- 3. Desarrollo de producto.** Venda nuevos productos o servicios en mercados actuales. Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a los clientes (regulares). Estos nuevos productos pueden ser accesorios, agregaciones, o productos totalmente nuevos. Ventas cruzadas. A menudo, se utilizan los canales de comunicaciones existentes.

- 4. Diversificación.** Venda nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Estas estrategias son el tipo de estrategia más riesgoso. A menudo hay un foco de credibilidad en la comunicación para explicar porqué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos, porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado. Diversificación se puede hacer de cuatro maneras:
 - ***Diversificación horizontal.*** Esto ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando que estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente.

- **Diversificación vertical.** La compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.
- **Diversificación concéntrica.** Esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.
- **Diversificación conglomerada.** Esto ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes. Utilizado a veces por las compañías grandes que buscan maneras de balancear una cartera cíclica con otra no cíclica.

		MERCADOS	
		<i>ACTUALES</i>	<i>NUEVOS</i>
PRODUCTOS	<i>ACTUALES</i>	Penetración Intensiva	Desarrollo de Mercados
	<i>NUEVOS</i>	Desarrollo de Productos	Diversificación: Pura o Concéntrica

4.7 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Después de realizado el diagnóstico de la empresa en el Capítulo 2, se procede a realizar la identificación de las áreas estratégicas ofensivas y defensivas de la organización, con la finalidad de plantear la propuesta estratégica con sus respectivos proyectos, objetivos, estrategias a implementarse en el corto, mediano y largo plazo.

4.7.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS.

4.7.1.1 MATRIZ PARA IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Para determinar las estrategias ofensivas es importante que la empresa determine sus principales fortalezas y oportunidades, con el objetivo de analizar el nivel de impacto que tienen las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades generadas en el entorno y plantear las estrategias más adecuadas. Se realiza una ponderación de acuerdo al nivel de impacto, de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

IMPACTO	ESCALA
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

MATRIZ PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Oportunidades Fortalezas		1	2	3	4	CALIFICACIÓN
		Disponibilidad de avances tecnológicos de punta	Altas Barreras de entrada al sector farmacéutico	Alto nivel de satisfacción por los productos de la empresa	Presencia de variedad de proveedores externos para la Promoción	
A	Farmacéutica de reconocimiento a nivel mundial	5	3	5	3	16
B	Productos exclusivos de investigación y científicamente avanzados	5	5	5	1	16
C	Cultura de calidad, servicio y planificación	3	3	5	3	14
D	Óptima administración de recursos y cumplimiento de regulaciones de ley.	3	5	3	3	14
CALIFICACIÓN		16	16	16	10	

4.7.1.2 MATRIZ PARA IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Para determinar las estrategias defensivas es importante que la empresa determine sus principales debilidades y las amenazas que se presentan en el entorno, para a continuación determinar las estrategias más adecuadas para enfrentar las amenazas del entorno y reducir las debilidades que tiene la empresa.

Se realiza una ponderación de acuerdo al nivel de impacto, de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

IMPACTO	ESCALA
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

MATRIZ PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

	Debilidades Amenazas	1	2	3	CALIFICACIÓN
		Desigual carga de trabajo en diferentes funciones	Alta rotación del personal de ventas	Toma de decisiones centralizada	
A	Inestabilidad Política, Jurídica, Económica.	1	3	5	9
B	Presencia de productos genéricos sustitutos de menor precio	1	3	5	9
C	Mercado farmacéutico altamente competitivo	3	5	5	13
D	Limitación en el ingreso al cuadro básico de medicamentos de marca a las Instituciones Públicas de Salud	1	3	3	7
CALIFICACIÓN		6	14	18	

4.7.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla No.4.01: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MARKETING

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FASEAMIENTO			
			A.G.	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
				< 1año	≤ 3 años	> 3 años
1	Implementar el Plan Estratégico y de Marketing Empresarial	Posicionar el nuevo fármaco antidepresivo VALDOXAN en el mercado farmacéutico ecuatoriano para el primer trimestre del 2010 y ganar participación en el mercado.			X	
2	Implementar el Plan Estratégico de Marketing	Liderar en el mercado de medicamentos antidepresivos consecuente incremento de las ventas.			X	
3	Lanzamiento exitoso del nuevo medicamento antidepresivo VALDOXAN al segmento meta.	Fomentar la posición del Laboratorio e incrementar la participación de mercado y las ventas.			X	
4	Capacitación constante y efectiva del personal.	Contar con personal altamente capacitado, motivado y eficiente		X		
5	Incentivar de manera efectiva al personal de visita y ventas.	Incremento de la productividad y cumplimiento de objetivos en ventas.		X		
6	Control eficiente de procesos del distribuidor.	Optimizar tiempos de respuesta y seguimiento relacionados a procesos de importación, nacionalización y comercialización de los productos.				X
7	Reconocimiento de necesidades de los clientes comerciales.	Fortalecer las relaciones comerciales con clientes para fomentar la venta y reconocimiento del laboratorio.			X	
8	Posicionamiento de los productos en los nuevos segmentos.	Promocionar los productos farmacéuticos con principios activos exclusivos de SERVIER e incrementar las prescripciones médicas.			X	
9	Establecimiento de un plan de Gestión Directiva	Realizar cursos de capacitación para mejorar la capacidad de gestión de los directivos de la empresa.		X		

4.7.2 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LABORATORIOS SERVIER

❖ MISIÓN

Laboratorios SERVIER empresa farmacéutica francesa comprometida con la investigación médica para brindar productos innovadores, eficaces y de alta calidad para el tratamiento de enfermedades crónicas que satisfaga las necesidades de médicos y pacientes, así como contribuir al progreso de la medicina a nivel mundial.

❖ VISIÓN 2013

Ser reconocidos dentro de la industria farmacéutica ecuatoriana por sus grandes avances en el campo de la investigación, brindando alternativas terapéuticas de alta calidad para mejorar la calidad de vida de los pacientes en el Ecuador.

❖ PRINCIPIOS

Brindar a los médicos productos de la más alta calidad, efectividad y tolerabilidad para el beneficio a largo plazo de sus pacientes.

Contribuir con la salud y la medicina por medio del uso de la mejor tecnología, las más altas capacidades y los mejores medicamentos para pacientes y médicos a nivel mundial.

Fortalecer el enriquecimiento de cada colaborador tanto en el campo profesional como en el ámbito personal y de esta manera contribuir al crecimiento de toda la empresa.

❖ VALORES

Ética: Se refleja en cada uno de sus productos como resultado de años de investigación y estudio, con fórmulas únicas brindando terapias innovadoras que cumplen las expectativas de los médicos y el beneficio de pacientes.

Calidad: Cada proceso destinado al desarrollo de un nuevo medicamento sigue un control estricto de calidad, así como cada trabajador y la labor que desempeña cumplen con las regulaciones y procedimientos tanto tecnológicos como sanitarios para garantizar el mejor medicamento.

Responsabilidad Social: Laboratorios Servier no es sólo una industria farmacéutica, sino una fundación creadora de empleos por medio de una política de igualdad y de servicio que brinda sus descubrimientos, actividades farmacodinámicas y el alivio a enfermos a nivel mundial.

4.7.3 MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tabla No. 4.02: MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

ORD.	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	Básica			De Crecimiento					Competitiva				Innovación y Tecnología			
			Liderazgo en Costos	Diferenciación	Concentración	Crecimiento Intensivo (Penetración)	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Integración hacia arriba	Integración hacia abajo	Diversificación Concéntrica	Líder	Retador	Seguidor	Especialista	Administración del conocimiento	Planificación Estratégica	Calidad Total
1	Marketing	Incrementar las ventas anuales de Laboratorios SERVIER en un 17% que representará ventas de \$1'646.997 que representaría un aumento del 11% para el año 2009.		X	X									X	X			
2	Recursos Humanos	Implementar programas trimestrales de capacitación, en temas relacionados con ventas, productividad, servicio al cliente, cuya estimación es de 30 horas hombre al año para el 2009.													X			
3	Productividad	Para el año 2010 disminuir en un 50% los tiempos de respuesta a procesos de comercialización.																X
4	Innovación	Para el año 2010 posicionar el nombre de Laboratorios SERVIER en el mercado de médicos y farmacias alcanzando el puesto 57.		X	X		X											X
5	Responsabilidad Social	Establecer una ayuda trimestral de 1% del stock de medicamentos en bodega para ser donados a fundaciones de ayuda social.			X													X
6	Estratégico	Implementación de Plan de Marketing		X				X								X		X

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

4.7.4 PERFIL ESTRATÉGICO A ADAPTARSE

**Cuadro No. 4.02
PERFIL ESTRATÉGICO A ADAPTARSE**

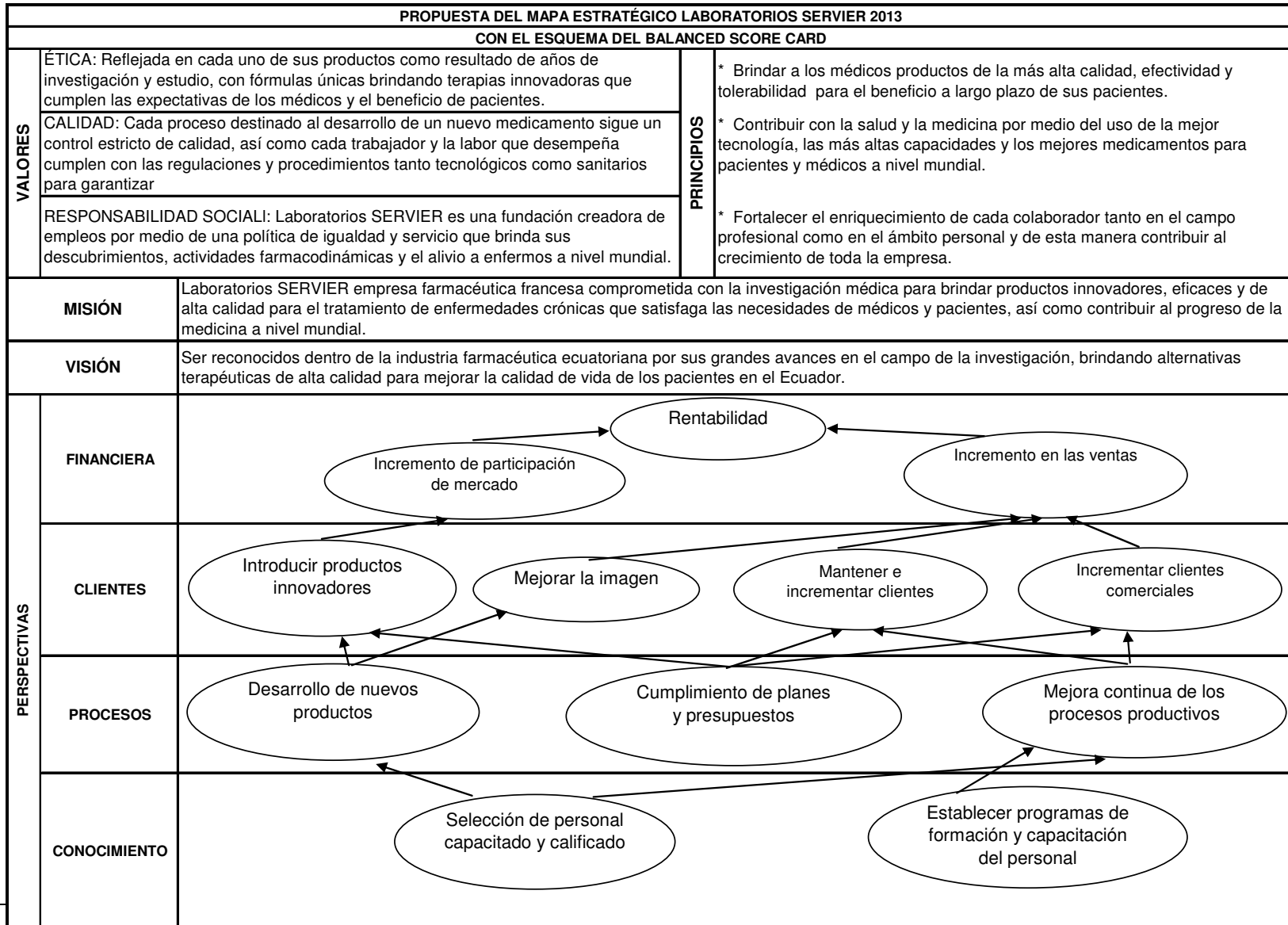
No.	CLASIFICACIÓN	TIPO DE ESTRATEGIA	ACCIONES
1	BÁSICA	de Enfoque o Concentración	1. Ejecutar Plan Estratégico de Marketing Empresarial. 2. Enfocar las actividades de promoción al segmento meta: médicos y farmacias. 3. Identificar a un número de Fundaciones Sociales que cuenten con pacientes que requieren de medicamentos que Laboratorios SERVIER les puede proporcionar.
		de Diferenciación	1. Proporcionar la información acerca de los beneficios, mecanismo de acción y características del nuevo medicamento a los médicos prescriptores de fármacos antidepresivos.
2	DE CRECIMIENTO	de Penetración Intensiva	1. Lanzamiento exitoso del nuevo medicamento antidepresivo VALDOXAN al segmento meta. 2. Charlas y presentaciones Laboratorios Servier y sus productos en las principales cadenas de farmacias. 3. Visitar médicos prescriptores de antidepresivos para crear la expectativa del nuevo producto que brindará mayores y mejores beneficios que los productos actuales en el mercado.
		de Desarrollo de Productos	1. Posicionamiento de los productos en los nuevos segmentos. 2. Investigar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.
3	COMPETITIVA	de Especialistas	1. Posicionar el nuevo medicamento antidepresivo VALDOXAN en médicos que tratan pacientes con depresión

Cuadro No. 4.02
PERFIL ESTRATÉGICO A ADAPTARSE

No.	CLASIFICACIÓN	TIPO DE ESTRATEGIA	ACCIONES
4	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	de Administración del Conocimiento	1. Programas continuos de capacitación en habilidades, estrategias de visita y renovación constante de conocimientos de especialidad.
			2. Establecer un premio por cumplimiento en ventas y evaluación de conocimientos.
			3. Establecimiento de un plan de Gestión Directiva.
		de Orientación al cliente	1. Control de aprovisionamiento de los medicamentos SERVIER en las farmacias.
			2. Planes de comercialización especializado por cliente.
			3. Control en tiempos de respuesta de procesos que realiza el distribuidor: importaciones, comercialización, registros.

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

4.7.5 MAPA ESTRATÉGICO



4.7.6 CONDICIONES IDEALES PARA EL CUMPLIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La propuesta estratégica planteada se llevará a cabo si se cumplen las siguientes condiciones:

- Estabilidad política del país.
- Superación paulatina de la crisis económica mundial.
- Fortalecimiento del poder adquisitivo de las personas.
- Preocupación de las personas por temas relacionados a la salud.
- Mantener las buenas relaciones con la empresa comercializadora.
- Baja rotación de personal de visita médica.