



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**

**FACULTAD DE FARMACIA**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL  
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO FARMACÉUTICO (DDF) DE  
LA EMPRESA MEDICAMENTOS DE VENEZUELA S.A.**

**AUTOR: Omarlex del C. Ritter Luis**

**Caracas, Julio de 2014**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA  
INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO  
DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
FARMACÉUTICO (DDF) DE LA EMPRESA MEDICAMENTOS DE  
VENEZUELA S.A.**

AUTOR: FTCO. OMARLEX DEL C. RITTER LUIS

**Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para  
optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la  
Industria Farmo-Química, Alimentaria y Cosmética.**

**TUTOR: ESP. CRUZ GUERRERO DE DIZ**



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por la Farmacéutica **RITTER LUIS OMARLEX DEL CARMEN C.I. 16.659.566**, bajo el título: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO FARMACÉUTICO (DDF) DE LA EMPRESA MEDICAMENTOS DE VENEZUELA S.A”**, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día **lunes 04 de agosto de 2014** a la **06:00 p.m.**, para que la autora lo defendiera en forma pública, lo que el autor hizo en el aula **103**, del **1<sup>er</sup> Piso** de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por el autor, que se **ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado cumple con los requerimientos académicos establecidos para optar al Título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria FARMO-QUÍMICA y considera que el Trabajo realizado representa un aporte valioso que puede ser usado como

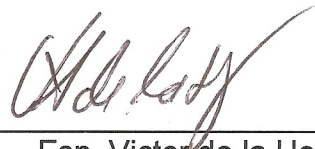
referencia para la Industria Farmacéutica. Adicionalmente, el Jurado considero que el Titulo más acorde con el Trabajo presentado seria:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO FARMACÉUTICO (DDF) DE LA EMPRESA MEDICAMENTOS DE VENEZUELA S.A.”**

En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los cuatro días del mes de agosto del año 2014, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Tutora Coordinadora del jurado la Especialista Cruz Guerrero.



Esp. Tatiana L. Pató L.  
C.I. V- 16.246.205  
Instituto Nacional de Higiene  
Rafael Rangel



Esp. Victor de la Hoz.  
C.I. V- 10.817.438  
Facultad de Farmacia-UCV



Esp. Cruz Del V. Guerrero  
C.I. V- 6.101.150  
Tutora – Coordinadora  
Laboratorios Farma



## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a Dios, a la Virgen Milagrosa y principalmente a mis padres Omaira y Alexis por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y el coraje para conseguir los objetivos que me he propuesto.*

*A mi esposo Pedro Pablo, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra etapa de mi vida.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco principalmente a Dios y a la Virgen por guiarme siempre por el camino del bien.*

*Un agradecimiento muy especial a mis padres Omaira y Alexis por su formación, disciplina y valores inculcados, que me hicieron la persona que hoy en día soy. Gracias mamá por tu gran apoyo durante la elaboración del postgrado y de este trabajo. Los amo.*

*A mis abuelos Cecilia y Trino que en paz descansen y mis abuelos Cristina y Salvador, por todo su amor, cariño y contribuir siempre en mi formación.*

*A mi súper esposo Pedro Pablo por su incondicional apoyo, por sus atenciones, por su cariño y por ser el principal motivador para culminar este trabajo.*

*A mi hermano Alexander y mis sobrinos Alexei y Hanna quienes han sido y son una motivación, inspiración y felicidad.*

*A mi tutora Cruz Guerrero por su apoyo, su paciencia, y amor de madre, y sobre todo por impulsar el desarrollo de este trabajo.*

*A mis compañeros de trabajo por su colaboración en la elaboración de este trabajo.*



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA  
INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA

**Diseño de un plan estratégico para mejorar el Desarrollo de Nuevos  
Productos en el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF) de la  
empresa Medicamentos de Venezuela S.A.**

Autor: Omarlex del Carmen Ritter Luis

Tutor: Cruz Del V. Guerrero de Diz

Julio 2014

**Resumen**

Este trabajo se realizó en el Departamento de Desarrollo Farmacéutico de la Empresa Medicamentos de Venezuela teniendo como objetivo el diseño de un plan estratégico para el desarrollo de nuevos productos con el fin de mejorar la organización y planificación y, en consecuencia, optimizar el proceso. Se realizó un análisis de la situación actual del departamento en cuanto al proceso de desarrollo de nuevos productos, identificando aspectos críticos que afectan dicho proceso y, a partir de la información obtenida se desarrolló un plan estratégico para dicho proceso. Consistió en la aplicación de conocimientos teóricos de planificación estratégica, como: matriz estratégica, un estudio situacional del departamento: análisis interno con las siete "S" McKinsey, análisis externo: factores de fuerzas externas (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), ventajas competitivas, comparativas y complementarias, características distintivas de competitividad y se elaboró una matriz DOFA, herramientas éstas utilizadas para la planificación y optimización de los procesos en las organizaciones. El presente estudio se justificó por cuanto posee valor teórico y utilidad práctica, es conveniente y genera beneficios. Metodológicamente la investigación se aborda desde la perspectiva de un estudio descriptivo con un diseño de investigación de campo, con una población de 12 colaboradores y se empleó una técnica de observación con aplicación de una entrevista semi estructurada que permitió la recolección de la data, la cual se procesó manualmente. El procesamiento de datos permitió determinar que no existe un plan estratégico para el proceso estudiado, lo que impacta en que éste carezca de organización y planificación. Este trabajo permitió la obtención de un plan estratégico conveniente para lograr la optimización del proceso de desarrollo de nuevos productos con el planteamiento de la estrategia mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas y la consecuente reorganización de los recursos humanos y materiales involucrados en el proceso.

Palabras claves: Estrategia, planificación, planificación estratégica, análisis del entorno, DOFA.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. El Problema.....	4
1.1. Planteamiento del Problema .....	4
1.2. Formulación del Problema .....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación .....	8
CAPÍTULO II.....	10
2. Marco Teórico.....	10
2.1. Fundamentos Teóricos .....	10

2.1.1.	Importancia de la Planificación Estratégica .....	13
2.2.	Ciclo de Planificación Estratégica.....	14
2.2.1.	Formulación de los Objetivos.....	15
2.2.1.1.	Matriz Estratégica.....	16
2.2.1.2.	Análisis del Entorno .....	18
2.2.1.2.1.	Análisis del Entorno Externo .....	19
2.2.1.2.2.	Análisis del Ambiente Interno .....	22
2.2.1.3.	Objetivo .....	32
2.2.1.3.1.	Características de los Objetivos .....	33
2.2.1.3.2.	Clasificación de los Objetivos .....	33
2.2.2.	Definición de la Estrategia .....	35
2.2.3.	Ejecución de la Estrategia .....	41
2.2.4.	Evaluación de la Estrategia .....	43
CAPÍTULO III.....		45
3.	MARCO ORGANIZACIONAL .....	45
3.1.	Reseña Histórica de la Empresa.....	45
3.2.	Matriz estratégica.....	46
3.2.1.	Visión .....	46
3.2.2.	Misión .....	46
3.2.3.	Valores .....	47
3.2.4.	Políticas .....	48
3.3.	Estructura Organizativa de la Empresa .....	48

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>50</b>
<b>4. Marco Metodológico .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1. Tipo de Investigación .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2. Diseño de la Investigación .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3. Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>52</b>
<b>4.4. Técnica de recolección y procesamiento de datos.....</b>	<b>52</b>
<b>4.5. Población o Muestra .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>54</b>
<b>5. Resultados y Discusión .....</b>	<b>54</b>
<b>5.1. Resultados del Análisis del Ambiente Interno.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1.1. Resultados de la aplicación del modelo de las siete “S” de Mckinsey.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2. Resultados del Análisis del Ambiente Externo .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2.1. Factores de Fuerzas Externas .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2.2. Ventajas Comparativas, Competitivas y Complementarias .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.3. Características Distintivas de Competitividad .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3. Matriz DOFA.....</b>	<b>63</b>
<b>5.4. Plan Estratégico Propuesto .....</b>	<b>65</b>
<b>5.5. Mapa Estratégico .....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>CUADRO I.</b> Matriz DOFA y Movimientos Estratégicos.....	26
<b>CUADRO II.</b> Factores de Fuerzas Externas en Venezuela para el año 2013.....	60
<b>CUADRO III.</b> Ventajas Comparativas, Competitivas y Complementarias del Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).....	62
<b>CUADRO IV.</b> Características Distintivas de Competitividad del departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).....	63
<b>CUADRO V.</b> Matriz DOFA del Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).....	64
<b>CUADRO VI.</b> Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas planteadas para el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).....	66

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Ciclo de Planificación Estratégica.....	15
<b>Figura 2.</b> Las siete “S” de McKinsey.....	27
<b>Figura 3.</b> Objetivos Estratégicos.....	37
<b>Figura 4.</b> Esquema del Mapa Estratégico.....	40
<b>Figura 5.</b> Organigrama del Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).49	
<b>Figura 6.</b> Mapa Estratégico propuesto para el DDF.....	73

## LISTA DE ABREVIATURAS

**DDF:** Departamento de Desarrollo Farmacéutico.

**DOFA:** Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

**PMV:** Pharmaceutical Market Venezuela.

**SITME:** Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera.

**INHRR:** Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel.

**SICAD:** Sistema Complementario de Administración de Divisas.

## INTRODUCCIÓN

El mundo moderno empresarial requiere que la gerencia se preocupe y enfoque en como movilizar adecuadamente los recursos humanos de la organización hacia la obtención de resultados de calidad y, a la vez, organizar las tareas de manera que cubran las necesidades de la empresa, produzcan satisfacción a los empleados y los preparen, para ocupar mejores posiciones en la jerarquía y progreso personal. El aumento de la productividad es una de las metas de toda empresa ya que es la mejor manera de aumentar la rentabilidad.

La planificación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, por lo tanto, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

La empresa farmacéutica donde se realizó la investigación, en su interés por la mejora continua, optimización de procesos y calidad de sus productos desde el desarrollo, permitió el estudio en el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF), para analizar su situación actual, oportunidades de mejoras, fortalezas, ventajas y desventajas, con el fin de llevar a cabo una

propuesta de planificación estratégica, que le permita al departamento definir las estrategias para realizar de manera organizada y planificada el control administrativo del proceso mismo y de la formación del personal, los cuales, por la importancia que revisten redundaría en una mejora y optimización del proceso impactando positivamente en un aumento de la calidad de los productos, resultado del proceso.

El trabajo que a continuación se presenta, tiene como objetivo principal la elaboración de una propuesta de un diseño de plan estratégico para el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos en el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF) de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A.

Para el logro del objetivo planteado es necesario realizar un análisis de la situación actual de departamento, determinar los puntos críticos del proceso de desarrollo de un producto farmacéutico. Para ello se aplicaron herramientas, tales como: la elaboración de un análisis del entorno tanto interno como externo, modelo de las siete “S” de McKinsey, una matriz DOFA, mapa estratégico del DDF, entre otras, y finalmente elaborar la propuesta de planificación estratégica.

La estructura de este trabajo se basó en las normas contempladas en el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). El mismo está conformado por seis capítulos, esquematizados de la siguiente manera: Capítulo I, El Problema: Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivos Generales, Específicos y Justificación de la Investigación. Capítulo II, Marco Teórico: Fundamentos Teóricos. Capítulo III, Marco Organizacional: Reseña Histórica, Matriz Estratégica y Estructura Organizacional. Capítulo IV, Marco Metodológico: Tipo y Diseño de la Investigación. Capítulo V, Resultados y Discusión. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones. Seguidamente se encuentran las referencias y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. El Problema**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La estrategia, según Francés (2006), consiste en la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, por lo tanto, se puede definir la planificación estratégica como el plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La planificación estratégica, según Porter (1985), la define como:

La creación de una posición única y valiosa de la organización en el mercado, lo cual exige hacer un trueque al competir para escoger, no solo lo que se debe hacer, sino también lo que no se debe hacer y de esta manera adecuar las actividades a los objetivos perseguidos.

Es por ello que hoy en día los gerentes deben orientar su gestión hacia la planificación, dirección y control de los recursos con los que cuenta, para garantizar así el éxito de la empresa.

En la actualidad, Francés (2006) señala que, un ambiente empresarial influenciado por el acelerado desarrollo tecnológico aunado al crecimiento de

nuevos productos y mercados, ha impulsado la competencia entre las empresas, generando cada vez mayores riesgos. Por tanto, formular estrategias efectivas y acertadas, resulta de vital importancia en las organizaciones para permanecer en el mercado, crecer y permitir potenciales recompensas.

Venezuela actualmente vive una situación económica sin precedentes basada en muchas regulaciones entre otras cosas, específicamente en la industria farmacéutica existe una ley de control de precios implementada desde el año 2002 y que dadas las circunstancias de control de cambio y la constante depreciación del precio del bolívar frente al dólar, así como la nueva ley de precios justos asfixia a la industria farmacéutica la cual no puede realizar ajustes de precios de los productos para equilibrar los costos de producción, haciéndolos más altos en consecuencia. Por lo tanto se hace necesario desarrollar e implementar estrategias para que la empresa Medicamentos de Venezuela S.A. mantenga el liderazgo y siga siendo pionera en el mercado farmacéutico venezolano.

Medicamentos de Venezuela S.A. es una empresa farmacéutica que tiene 70 años en el país, cuya función siempre ha sido servir a la nación venezolana, satisfaciendo sus necesidades en el área de la salud con medicamentos de calidad y bajo costo. Su objetivo primordial es mejorar el nivel de la salud comunitaria a través de medicamentos de avanzada propios o licenciados internacionalmente, así como dar apoyo ético-científico al cuerpo

médico y farmacéutico e información efectiva a los usuarios finales. Además de estar orientada hacia la obtención de logros rentables que garantizan no solo su estabilidad y crecimiento, sino un adecuado retorno financiero para sus accionistas y una retribución justa, motivante y competitiva a sus trabajadores según su filosofía comprometida con el bienestar y la capacitación del recurso humano, cimiento del éxito de la organización.

Por esta razón y a pesar de la situación actual en el ámbito político, económico y social que vive el país, la empresa tomó la decisión de emprender el proyecto de ampliar la planta de producción y reestructurar el área de desarrollo de nuevos productos, lo que conllevó a una reestructuración organizacional, donde el área de desarrollo de nuevos productos se convirtió en el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).

El DDF, actualmente se encuentra iniciando sus actividades y es necesario establecer estrategias, las cuales se evaluarán con metas e implementación de nuevos procesos, con la finalidad de mejorar los procesos que se realizaban anteriormente y además, es la manera de retribuir a la empresa la inversión económica que realizó en el departamento. Para el logro de este objetivo se plantea diseñar una planificación estratégica, que permita optimizar los recursos para obtener resultados eficientes en el menor tiempo posible.

Toda reorganización estructural y administrativa requiere la elaboración de un plan estratégico para obtener mejores resultados que generen valor a la empresa, y resulta éste el punto de interés donde se quiere enfocar este trabajo de investigación. Por lo tanto con el trabajo especial de grado se espera, en primer lugar, realizar un análisis de la situación y posicionamiento actual realizando una evaluación interna y externa del DDF al igual que el análisis de factores económicos, sociales, culturales, políticos, gubernamentales y de competencia, ventajas, características distintivas de competitividad, a partir de los datos obtenidos diseñar una propuesta de una planificación estratégica que permita clarificar las oportunidades con la finalidad de mejorar la situación de la empresa.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es el plan estratégico ideal para mejorar los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos productos en el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF) de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A.?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar la propuesta de un diseño de plan estratégico para mejorar el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos en el Departamento de

Desarrollo Farmacéutico (DDF) de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del DDF, en cuanto al desarrollo de nuevos productos farmacéuticos.
- Identificar los puntos críticos que afectan el proceso de desarrollo de nuevos productos en el DDF.
- Desarrollar propuestas para mejorar los puntos críticos identificados en el proceso de desarrollo de nuevos productos en el DDF.
- Elaborar una propuesta de plan estratégico a seguir.

### **1.4. Justificación**

Medicamentos de Venezuela S.A. tiene la obligación de servir a la nación venezolana en el área de la salud satisfaciendo sus necesidades con medicamentos de calidad y bajo costo, es por ello que la empresa decidió invertir en la ampliación, modernización y tecnificación del área de producción y el área de desarrollo galénico, con el fin de mejorar y optimizar sus procesos.

En este sentido, surge la necesidad de realizar un análisis de la situación actual tanto interna como externa del DDF y sus lineamientos estratégicos: misión, visión, valores y objetivos, a partir de esa detección, elaborar una

propuesta de planificación estratégica, que podría proporcionar mejoras sustanciales en la gerencia y permitir generar mayor valor a la empresa.

En ese contexto, con el trabajo especial de grado se espera, realizar un análisis de la situación actual realizando una evaluación interna y externa del DDF, al igual que el análisis de factores tales como económicos, sociales, culturales, políticos, gubernamentales, competencias, ventajas, desventajas y características distintivas de competitividad. Elaborar una matriz DOFA y a partir de los datos obtenidos, diseñar una propuesta de una planificación estratégica, que permita clarificar las oportunidades, con la finalidad de mejorar la situación de los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos productos en el DDF de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A.

Se estima que el estudio realizado y sus resultados sean relevantes para mejorar aspectos involucrados en el proceso de desarrollo de nuevos productos en el DDF, además de generar un aporte importante para los empleados por la utilidad práctica y la conveniencia, en especial a los gerentes que en ella laboran, incluso, a futuro se podría evaluar la implementación y adaptación de esta investigación a otros departamentos de la empresa, contribuyendo así al logro de un mejor desempeño.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Fundamentos Teóricos

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Se cree que el primer texto sobre estrategia fue escrito por Sun Tsu: llamado El arte de la Guerra 1963 escrito aproximadamente 500 a.c. Proviene del idioma griego *stratos*, "ejército", y *agein*, "conducir", "guiar". En este contexto se le define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados en la planificación y conducción de operaciones de combate. "En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo le sucede a las empresas en una economía de mercado " (Francés, 2006)

La estrategia empresarial, según Porter (1985), la define como:

La elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente, refiriéndose a elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

Mintzberg (1991), “planteo su concepción sobre la estrategia, afirmando que es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización estableciendo la secuencia coherente de las acciones a realizar”. También afirma que la estrategia se entiende como “todas aquellas acciones que son planteadas por una organización en respuesta o anticipación a los cambios en su ambiente externo, consumidores y competidores” .La estrategia busca mejorar su posición frente a la competencia, mediante la reducción de costos, distribución y valor al consumidor. En el ámbito de negocios las estrategias pueden ser la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la liquidación y alianzas (Fred, 2003).

La planificación, según Francés (2006), “es el proceso donde se definen de manera sistémica los lineamientos estratégicos de la organización y se desarrolla en guías detalladas para la acción, con asignación de determinados recursos”.

De acuerdo a Münch (2008), la planificación consiste en:

La previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno, para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar

recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Para simplificar el entendimiento de este concepto es posible reducirlo y aprenderlo simplemente como una “reflexión ordenada sobre un futuro deseado”. De esta manera es posible, en pocas palabras, conceptualizar un proceso que dada sus dimensiones y variadas connotaciones, es complejo de entender y dimensionar en su real magnitud ya que, además de los variados usos que se le dan, su carácter parece ser tan amplio que involucra a otros procesos dentro de él.

Según Fred (2003), la planificación estratégica la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. La planificación estratégica permite canalizar esfuerzos y asignar recursos de una organización, con el fin de adoptar una posición única, valiosa y viable, basadas en sus objetivos a largo plazo, misión, visión, capacidades internas ( fortalezas y debilidades), anticipando a los cambios en el entorno, los posibles movimiento del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

### **2.1.1. Importancia de la Planificación Estratégica**

La importancia de la planificación estratégica es que, permite que la empresa sea más proactiva que reactiva al definir su propio futuro e influir sus actividades y ejercer control de su destino. También promueve la comunicación a todos los niveles de la organización, siendo un aspecto clave para una planificación exitosa, donde todos los gerentes y empleados se encuentren alineados, comprometidos y comprendan los objetivos, la misión y las estrategias de la organización.

Sin embargo, la planificación estratégica no constituye en sí misma una receta, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, para lo cual considera una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la organización existe, entre otros aspectos.

Según Münch (2008), algunas de las ventajas de la planificación estratégica son:

- Definir el rumbo de la empresa, permitiendo encaminar y maximizar los esfuerzos y recursos.
- Minimizar los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.

- Minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.
- Proporcionar los elementos para efectuar control.
- La motivación de los que pertenecen a la organización se eleva de manera importante cuando saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Optimizar tiempo y recursos, en todos los niveles de la organización.

## **2.2. Ciclo de Planificación Estratégica**

La planificación estratégica según Francés (2006), se fundamenta en cuatro etapas formando un ciclo:

- Formulación de los Objetivos.
- Definición de la Estrategia.
- Ejecución de la Estrategia.
- Evaluación de la Estrategia.

A continuación, la figura 1 muestra el Ciclo de la Planificación Estratégica.



**Figura 1** Ciclo de la Planificación Estratégica.

**Fuente:** Francés (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral

**Elaboración Propia.**

### **2.2.1. Formulación de los Objetivos**

La etapa de formulación se inicia con la definición sobre los lineamientos generales que enmarcan el funcionamiento de la empresa. Éstos se esclarecen al definir tanto la misión, la visión, valores, los objetivos y políticas de la empresa.

### **2.2.1.1. Matriz Estratégica**

Según Francés (2006) la matriz estratégica consiste en un “conjunto de lineamientos estratégicos de largo plazo que sirven para definir el rumbo de la empresa (...), tales como: la misión, visión, valores y políticas de la empresa”.

Las empresas poseen una visión y misión, aun cuando estas no estén escritas o comunicadas de manera consciente, parte del proceso de planificación estratégica es recordarlas y hacerla explícitas, deben ajustarse a la filosofía de la empresa o, de lo contrario, se hace necesario modificarlas (Fred, 2003).

A continuación se explicaran cada una de ellas.

#### **• Misión**

La misión, según Francés (2006), es la “definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”. En este sentido cabe mencionar que la misión es la razón de ser de las organizaciones como un todo y de las distintas unidades que la conforman. Para identificarla se recomienda realizar preguntas como: ¿En qué negocio estamos? y ¿En qué negocio queremos estar?.

La misión de una empresa, según Fred (2003), “es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia”.

- **Visión**

La Visión, según Francés (2006), es la “ambición de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado”. Se puede dividir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial. El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con las otras similares. El ámbito geográfico puede ser local, regional, nacional, continental o global. El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera.

- **Valores**

La identificación de los valores de la empresa es un aspecto importante a definir en el proceso de formulación de los objetivos. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella. Valor se define como una convicción permanente de una forma específica de conducta o estado final de existencia y se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia

- **Políticas**

“Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir” (Francés, 2006).

- **Objetivos**

Los objetivos anuales según Fred (2003), son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los de largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consientes y prioritarios. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia.

Francés (2006), explica que para la formulación de los objetivos es necesario realizar una recopilación de los antecedentes, analizar el entorno, el cual se divide en análisis interno para detectar debilidades y fortalezas y análisis externo para detectar oportunidades y amenazas, denominando a esta parte del proceso como diagnóstico.

Sobre esta base a continuación se explican los aspectos considerados para realizar un diagnóstico de la empresa o un departamento en específico y de esta manera llevar a cabo la formulación de los objetivos.

#### **2.2.1.2. Análisis del Entorno**

El análisis del entorno consiste en estudiar de forma veraz y eficiente los factores o condiciones tanto internas como externas que puedan afectar o influir en el plan. El análisis se efectúa al inicio de la planificación estratégica e incluso

en el transcurso de la misma (Münch, 2008). El análisis del entorno se puede dividir en externo e interno, se explicaran a continuación.

#### **2.2.1.2.1. Análisis del Entorno Externo**

Según Francés (2006):

Para la formulación de la estrategia se requiere analizar, previamente el entorno de la empresa con el fin de identificar las posibles oportunidades que podrían favorecer y cuáles serán las amenazas que deben evitarse o disminuirse en un periodo determinado. Toda organización debe poder responder, de la mejor manera ante los constantes cambios del entorno. En el mundo actual de los mercados globalizados, es importante realizar un análisis del entorno internacional, tanto para empresas internacionales como para aquellas que operan en un solo país, también analizar el entorno en términos de variables: económicas, tecnológicas, sociales, políticas, físicas, ambientales o cualquier otra que se considere pertinente para el estudio. Por último, evaluar el entorno sectorial con los cuales la empresa interactúa en su sector, como: clientes, competidores (precios, productos, distribución y publicidad), proveedores, reguladores, mercados (características, demandas y necesidades), o cualquier otro actor que pueda influir de manera significativa en la organización.

## **Análisis de las Fuerzas del Entorno**

- **Fuerzas Económicas:** “Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias como los siguientes: tasas de intereses, precios de las acciones, inflación, deuda pública, tendencia del dólar, inversión interna y extranjera” (Fred, 2003). Existen un conjunto de variables económicas importantes que deben vigilarse entre las cuales se pueden mencionar: cambios en la demanda de productos y servicios, condiciones de las economías de los principales países, déficit del presupuesto gubernamental, disponibilidad de créditos, mano de obra, factores de importación y exportación, fluctuación de los precios, patrones de consumo, políticas de la OPEP, políticas fiscales, políticas monetarias, tasas de inflación, tasas de interés, tasas fiscales, tendencias de las personas a consumir, tendencias del producto interno bruto, tendencias del desempleo, tendencias de los mercados de valores, entre otros (Fred, 2003).

### **- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:**

Todos estos factores tienen gran incidencia en los clientes, mercados, productos y servicios, por tal sentido las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales generan un gran desafío en las organizaciones para poderlas aprovechar de la mejor manera. (Fred, 2003).

Según Fred (2003), menciona algunas de las variables a tomarse en consideración como: cambios en la población, inmigración y emigración, inversión interna y externa, religión, estilos de vida, gobierno y políticas, medio ambiente, problemas éticos, contaminación, hábitos de compra, natalidad, mortalidad, nivel promedio de educación, entre otros.

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** “estos factores políticos gubernamentales y legales influyen significativamente en las posibles oportunidades o amenazas de las organizaciones, debido a que los gobiernos son los principales reguladores, subsidiarios, patrones y cliente”.

Se deben tomar en cuenta las siguientes variables que pueden influir en las oportunidades o amenazas para las empresas, tales como: cambios en la política, leyes fiscales, leyes monetarias, leyes gubernamentales, leyes antimonopolios, impuestos especiales, relaciones con otros países, importación, exportación, mercados mundiales, subsidios gubernamentales, grado y ubicación de las protestas contra el gobierno, regulaciones y actividades terroristas. (Fred, 2003).

- **Fuerzas tecnológicas:**

Representa importantes posibles oportunidades o amenazas a tomar en cuenta, al momento de formular las estrategias. Los avances tecnológicos impactan drásticamente en los productos, servicios, mercados proveedores, distribuidores, competidores,

clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de las empresas. (Fred, 2003).

- **Fuerzas competitivas:** consiste en:

Identificar a tus principales empresas competidoras o rivales e identificar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recolección y análisis de información sobre los competidores es básica para la formulación de las estrategias. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas y las fortalezas de los competidores principales representan amenazas claves. (Fred, 2003).

Para el análisis de las fuerzas competitivas, es importante tomar en cuenta aspectos de los competidores como: fortalezas, debilidades, objetivos, estrategias, vulnerabilidades, posicionamiento, ingreso y egreso de otras empresas, relaciones entre proveedores y distribuidores, grado de sustitución de productos, entre otros (Fred, 2003).

#### **2.2.1.2.2. Análisis del Ambiente Interno**

El análisis interno de la organización es muy importante para la planificación estratégica, debido a que, “permite identificar las fortalezas y debilidades de la misma” (Franés, 2006). Algunas de las más comunes son: variaciones en el

capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, capital de trabajo, capital humano, entre otros factores. A partir de ello, evaluar la capacidad para desarrollar oportunidades y minimizar amenazas, determinando diferentes ventajas comparativas, competitivas y complementarias (Francés, 2006).

Según Betancourt, (1998):

Las ventajas comparativas se refieren a las que generalmente vienen dadas por su ubicación en el país donde opera o por su procedencia.

Las ventajas competitivas se entienden como las capacidades en las cuales la organización demuestra superioridad con respecto a sus competidores y son desarrolladas en el transcurso de sus operaciones.

Las ventajas complementarias se refieren a aquellas que no determinan una característica distintiva de competitividad de mercados, sino hasta que se une con otro actor que posee otra ventaja que la complementa.

Las características distintivas de competitividad se pueden definir como las características que pueden generar los productos y servicios de una empresa que lo diferencian de otros productos y servicios del mercado satisfaciendo las necesidades y excediendo las expectativas de los clientes. Los procesos deben

aprovechar las ventajas comparativas, competitivas y complementarias para traducirlas en características distintivas de competitividad (Betancourt, 1998).

Las fortalezas y debilidades deben ser evaluadas en comparación con el resto de las empresas del ramo o en todo caso con el entorno considerado. Un aspecto específico de una organización puede considerarse una debilidad o fortaleza cuando al compararlo con el mismo en otras empresas del ramo, constituye una ventaja o una desventaja. La matriz DOFA es una herramienta que permite convertir fortalezas y debilidades en oportunidades y amenazas, y sirve de base para la formulación de la estrategia.

Realizado el análisis del entorno interno, se puede generar más fácilmente el análisis de la matriz DOFA.

- **Análisis de la Matriz DOFA.**

Una de las herramientas básicas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), la cual representa con respecto a una organización las oportunidades y amenazas resultantes del análisis externo como las fortalezas y debilidades generadas del análisis interno. (Francés, 2006).

Mediante el análisis DOFA es posible lograr unas de las finalidades básicas del proceso de planificación estratégica, convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas (Münch, 2008).

Las fortalezas, se pueden identificar como los “puntos fuertes y las características de la organización que facilitan el logro de sus objetivos” (Münch, 2008).

Las oportunidades, son los “factores externos del entorno que proporcionan el logro de los objetivos” (Münch, 2008).

Las debilidades, son los “puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos” (Münch, 2008).

Las amenazas, son los “factores externos del entorno que afectan negativamente y obstaculizan el logro de los objetivos” (Münch, 2008).

A continuación se presenta la Matriz DOFA en el Cuadro 1.

## Cuadro I. Matriz DOFA y Movimientos Estratégicos.



**Fuente:** Francés, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral (2006).

**Elaboración Propia.**

### • Modelo de las Siete “S” de McKinsey

El modelo de las siete “S” de McKinsey permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas. La premisa básica del modelo es que, existen siete aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra “S”.

El modelo de las siete “S” puede ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento puede ser de utilidad, como por ejemplo:

- Mejorar el desempeño de una compañía.
- Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía.
- Alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición.
- Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.



**Figura 2.** Las siete “S” de McKinsey.

**Fuente:** Antonio Francés (2006). Estrategias y Planes para La Empresa con el cuadro de mando integral.

**Elaboración Propia**

Los siete elementos que conforman el modelo son:

- **Estrategia (strategy):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Se podría comparar con el cerebro de una organización.
- **Estructura (structure):** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, entre otras), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.
- **Sistemas (systems):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **Estilo (style):** Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.

- **Personal (staff):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- **Habilidades (skills):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know how”.
- **Valores compartidos (shared values):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Éste modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. Así que, el modelo puede ser usado para, ayudar a identificar qué se necesita realinear para mejorar el desempeño o mantener alineado durante otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo.). El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en consideración.

## • Checklist de Preguntas para las siete “S”

A continuación se presentan una serie de preguntas que se necesitan revisar para lograr entender la situación de la organización en términos del esquema.

### - Estrategia

¿Cuál es nuestra estrategia?

¿Cómo esperamos cumplir nuestros objetivos?

¿Cómo hacemos para lidiar con la presión competitiva?

¿Cómo son manejados los cambios en la demanda de los clientes?

¿Cómo se ajusta la estrategia para ajustarse a los problemas del entorno?

### - Estructura

¿Cómo está dividida la compañía/equipo?

¿Cuál es la jerarquía?

¿Cómo coordinan las actividades los diferentes departamentos?

¿Cómo se auto alinean y auto organizan los miembros de los equipos?

¿Es el control y la toma de decisiones centralizadas o descentralizadas? ¿Es así como debería de ser?

¿Dónde están las líneas de comunicación? ¿Explícito o implícito?

## **- Sistemas**

¿Cuáles son los sistemas principales que administran la organización?  
Considere sistemas financieros y de recursos humanos así como comunicación y almacenamiento de documentos.

¿Dónde están los controles y cómo son monitoreados y evaluados?

¿Cuáles procesos y reglas internas utiliza el equipo para mantenerlas al margen? de las siete “S”.

## **- Valores Compartidos**

¿Cuáles son los valores centrales?

¿Cuál es la cultura organizacional/equipo?

¿Qué tan fuertes son los valores?

¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para la creación de la compañía/equipo?

## **- Estilo**

¿Qué tan participativo es el estilo de administración/liderazgo?

¿Qué tan efectivo es ese liderazgo?

¿Suelen ser los empleados/miembros de equipo competitivos o cooperativos?

¿Hay equipos verdaderos trabajando dentro de la compañía o son solo grupos nominales?

## **- Personal**

¿Qué posiciones o especialidades están representadas en el equipo?

¿Qué posiciones necesitan ser llenadas?

¿Hay huecos en las competencias requeridas?

## **- Habilidades**

¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en la compañía/equipo?

¿Hay algún hueco en las habilidades?

¿Por qué es conocido el equipo por hacer bien?

¿Tienen los empleados/miembros de equipo actuales la capacidad de hacer el trabajo?

¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades?

Una vez establecido la visión, misión, valores, políticas, y llevado a cabo el diagnóstico de la empresa o un departamento de la misma, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr o alcanzar en un tiempo determinado, establecidos cuantitativamente.

### **2.2.1.3. Objetivo**

Los objetivos se definen como los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

### **2.2.1.3.1. Características de los Objetivos**

- Debe ser realista, en el sentido de que se cuenta con los recursos y capacidades necesarias para lograrlo.
- Debe concretarse en un periodo de tiempo razonable, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a los efectos que se desean lograr.
- Debe tener un cronograma de trabajo, en el que se definan las distintas actividades que se realizarán para lograrlo, estableciendo plazos de inicio y de término de cada una de ellas, la relación existente entre ellas y los productos que entregarán cada una.
- Debe estar definido de manera clara y precisa, de tal manera que es posible entender sus implicancias.
- Debe generar compromiso en los distintos actores que deben influir en él para su concreción.
- Debe ser flexible y adaptable a los cambios que se produzcan en relación a la situación inicial en que fue definido.
- Debe generar resultados medibles, lo que se hace a través del establecimiento de indicadores.

### **2.2.1.3.2. Clasificación de los Objetivos**

Según Münch (2008), en función del área que abarquen y del tiempo en el que se establezcan los objetivos se clasifican en:

- **Estratégicos o generales:** cuando se refieren a toda la organización y se establecen a largo plazo.
  - **Tácticos o departamentales:** se determinan para un área, gerencia o departamento de la organización, se subordinan a los objetivos generales, y son establecidos a corto o mediano plazo.
  - **Operacionales o específicos:** establecidos en niveles o secciones de la organización, se refieren a actividades más detalladas y son a corto plazo.
- (Münch, 2008).

#### **2.2.1.4. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos de mediano plazo (de 2 a 5 años) que la empresa busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y deben guardar coherencia con la misión y visión, y con el análisis del ambiente interno y externo, con lo que se entiende el contexto en que deben formularse y la periodicidad que deben tener, de tal manera que permita ir produciendo resultados visibles y evaluables y realizar las modificaciones necesarias para ir adaptándolos de acuerdo a los cambios que sufra el plan.

#### 2.2.1.4.1. Características de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben cumplir con las siguientes características de funcionalidad:

- Proporcionar coherencia en el proceso de toma de decisiones.
- Indicar las prioridades de la organización y presentar la base para la selección de estrategias.

#### 2.2.2. Definición de la Estrategia

Con base en el análisis anterior se genera información de puntos críticos en el sistema que guiaran el proceso de planificación estratégica, el cual permite establecer el rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas e iniciativas específicas que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

En la metodología del cuadro de mando integral, una vez formulada la estrategia, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

- **Objetivo:** Es lo que la estrategia intenta alcanzar.
- **Indicador:** Muestra cómo se monitorea el éxito o fracaso (desempeño) en comparación con los objetivos. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del

desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos.

- **Meta:** Es el nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita.
- **Iniciativas:** son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia.

Existen dos tipos de iniciativas: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa. Entre ellas se pueden mencionar el diseño de los procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios de estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad.



**Figura 3:** Objetivos Estratégicos

**Fuente:** Antonio Francés (2006). Estrategias y Planes para La Empresa con el cuadro de mando integral.

**Elaboración Propia**

La traducción de la estrategia se puede plantear a través de un mapa estratégico. El mapa estratégico permite integrar las estrategias y operaciones de diferentes unidades en una organización.

### **2.2.2.1. Mapa Estratégico**

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto y entre los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

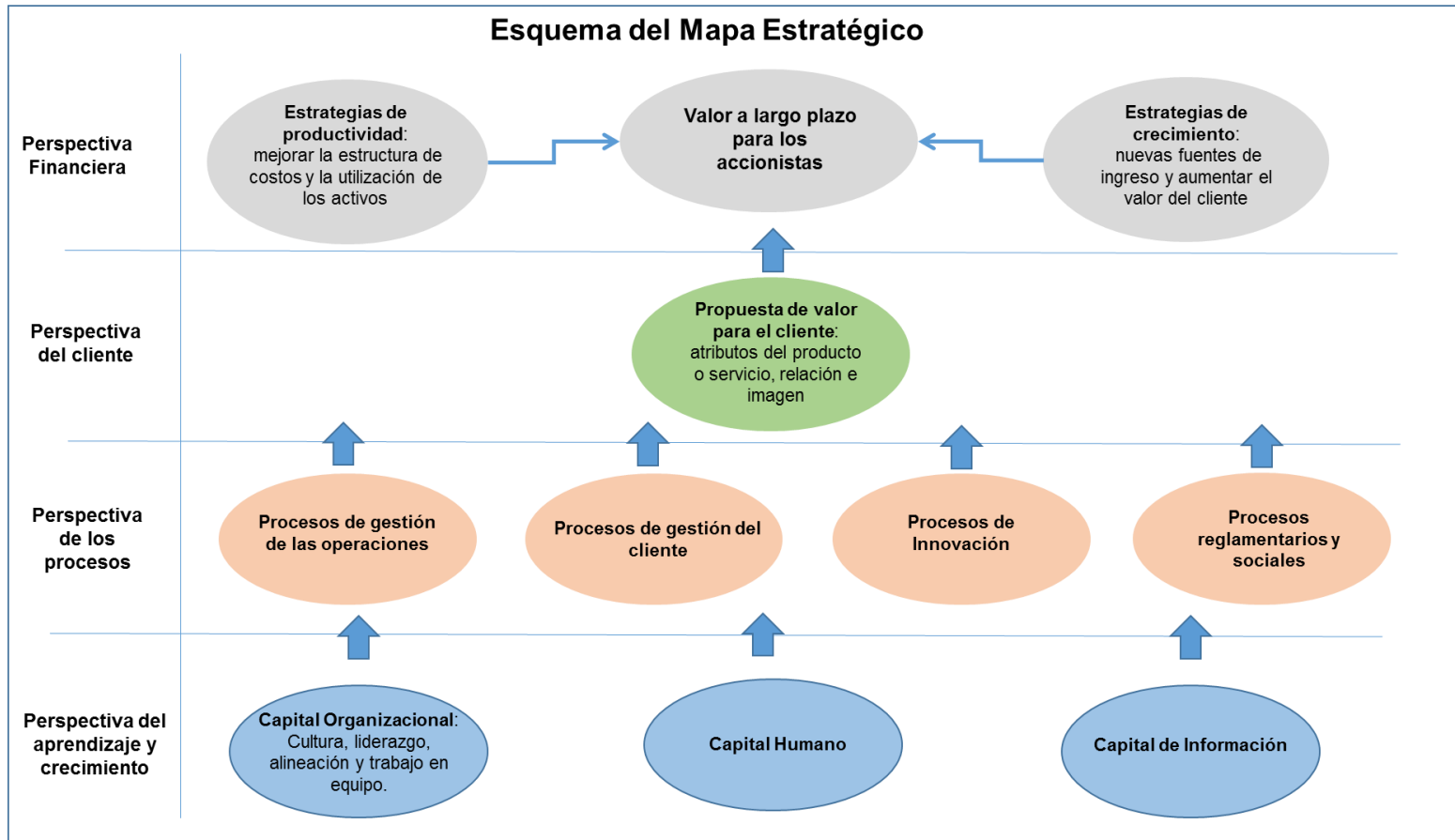
- **Perspectiva financiera:** se basa en propiciar el rendimiento del capital y el valor agregado a la organización. Tienen como objetivos: optimizar inversión, es decir utilización de los activos, optimización de la relación costo-beneficio y crecimiento y diversificación de fuentes de ingreso.

- **Perspectiva del cliente:** comprende los indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes seleccionados. Los objetivos que se manejan dentro de esta perspectiva son: aumentar participación de mercado, posicionarse en la mente del consumidor, ser el socio preferido entre otros.

- **Perspectiva de los procesos:** consiste en entender los procesos claves o puntos críticos para agregar valor a la empresa y satisfacer al cliente. En esta perspectiva se incluyen objetivos tales como: mejorar la calidad de los productos y servicios, disminuir el ciclo diseño-producción, lograr integración con proveedores, etc.

- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** identifican los puestos de trabajo (capital humano) para desarrollar competencias, mejorar el clima y asegurar uso de tecnología, que sustentan los procesos que crean valor.

Tomados en conjunto, los objetivos de las dos perspectivas, la perspectiva de los procesos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, describen cómo implementará la organización su estrategia.



**Figura 4:** Esquema del Mapa Estratégico

**Fuente:** Kaplan y Norton (2010). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.

**Elaboración Propia**

### **2.2.3. Ejecución de la Estrategia**

Con la formulación de los objetivos estratégicos, finaliza la etapa de diagnóstico del proceso de planificación estratégica. Se han definido las directrices que guiarán el funcionamiento de la organización y se ha obtenido la información respecto a la situación en la que ésta se encuentra.

Ahora es necesario materializar lo formulado en el papel, por esta razón, es pertinente seguir algunos pasos y recomendaciones que permitan tener un proceso de ejecución exitosa que materialice las voluntades en hechos concretos.

Francés (2006), plantea que la ejecución comúnmente considerada como la etapa de acción es donde se seleccionan y aplican efectivamente las estrategias más convenientes, estas requieren de varios factores de gran importancia, tales como: la asignación de recursos, motivación a los empleados, creación de políticas y establecimiento de los objetivos anuales. Por lo tanto, la organización debe desarrollar una cultura, compromiso y capacitación que sostenga la estrategia a todos los niveles de la organización, implica, reestructuración del mercadeo, utilización de sistemas de información y

comunicación, así como también una eficiente asignación de los recursos del personal y económicos.

De acuerdo con Cerrud, el proceso de implementación del plan implica la definición de un conjunto de etapas relacionadas entre sí, que entregan tareas y responsabilidades a cada unidad de la organización, haciéndolas partícipes del proceso, al aportar a éste sus capacidades particulares. Este autor señala la importancia de establecer un esquema de acción basado en:

- **“Fijar Metas:** Las metas son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa. Las metas deben ser bien formuladas, lo que implica que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas al igual que los objetivos deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras y que se conozcan dentro de la organización. Deben informar sobre cantidad, costo tiempo y ser verificables.

- **Fijar Políticas:** Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Por lo que es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las

metas que se han fijado. Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos.

- **Asignación de Recursos:** Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos” (Cerrud, 2002).

#### **2.2.4. Evaluación de la Estrategia**

Esta fase del ciclo de la planificación estratégica consiste en evaluar si se han cumplido o no los objetivos planteados, y si estos deben ser modificados o no.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada, ya que se debe controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por tres pasos:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño organizativo.
- Realización de acciones correctivas.

El fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicados:

- Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias.
- Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias.
- Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Existen herramientas que permiten obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente, entre ellas se encuentra la auditoría estratégica por la junta directiva, evaluación del medio y la auditoría interna. Estas herramientas dirán si la estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva estrategia o plan de contingencia.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO ORGANIZACIONAL**

Como marco organizacional del trabajo se expone un resumen histórico, matriz estratégica, misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional y principales clientes de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A.

Lo planteado a continuación está sustentado por la página web [www.medicamentosdevenezuela.com](http://www.medicamentosdevenezuela.com), de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A.

#### **3.1. Reseña Histórica de la Empresa**

Medicamentos de Venezuela S.A. es una empresa dedicada fundamentalmente al cuidado de la salud humana mediante el diseño y fabricación de productos farmacéuticos de la más alta calidad tecnológica. Fundada en el año 1941 en Caracas de origen y capital suizo. Actualmente Medicamentos de Venezuela S.A. cuenta con 1.140 empleados, de los cuales 560 pertenecen al área de mercadeo y ventas y 420 al área de fabricación y desarrollo de nuevos productos. Hoy en día se encuentra entre los primeros 10

lugares en ventas del país, de las 127 empresas participantes en este mercado según la auditoría de ventas PMV (Pharmaceutical Market Venezuela).

### **3.2. Matriz estratégica**

A continuación se describen los lineamientos de la Matriz estratégica del DDF de la Empresa Medicamentos de Venezuela S.A.

#### **3.2.1. Visión**

“Ser identificado como un grupo de empresas líder en la industria farmacéutica por medio de un crecimiento progresivo y sobresaliente en el mercado ético y OTC y ser contribuyente a los logros de rentabilidad necesarios para su crecimiento”.

#### **3.2.2. Misión**

“Medicamentos de Venezuela S.A. es una empresa privada que opera en varios países, atendiendo fundamentalmente el cuidado de la salud humana mediante productos y servicios de la más elevada calidad tecnológica.

Su objetivo primordial es mejorar el nivel de la salud comunitaria a través de medicamentos de avanzada, propios o licenciados internacionalmente, así como dar apoyo ético-científico al cuerpo médico y farmacéutico e información efectiva a los usuarios finales.

La Empresa Medicamentos de Venezuela S.A. está orientada hacia la obtención de logros rentables que garantizan no sólo su estabilidad y crecimiento, sino un adecuado retorno financiero para sus accionistas y una retribución justa, motivadora y competitiva a sus trabajadores, acorde con su filosofía comprometida con el bienestar y la capacitación del recurso humano, cimiento del éxito de la organización”.

### **3.2.3. Valores**

Los valores actuales de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A., son presentados a continuación:

Integridad es el principio que predomina en la organización, en las relaciones con los médicos, negociaciones con nuestros clientes y proveedores y, sobre todo, en el trato con nuestros trabajadores.

Creemos en ser justos, en la confianza y en la comunicación abierta.

Siempre nos guiaremos por el principio de que los médicos y sus pacientes reciban los mayores beneficios de nuestro esfuerzo como grupo de empresas farmacéuticas.

Creemos que observando estos principios lograremos tener médicos y pacientes satisfechos, así como trabajadores comprometidos y toda una organización que se gerencia en una sola dirección.

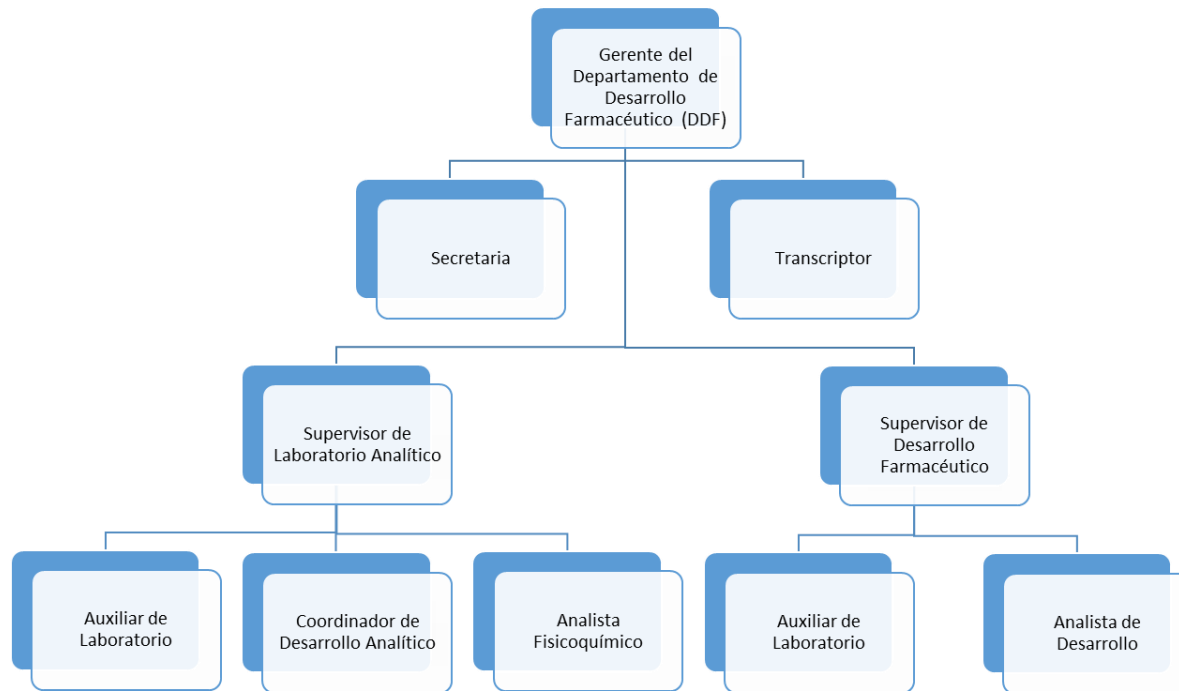
### 3.2.4. Políticas

Las políticas de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A., se exponen a continuación:

- **Satisfacción del cliente:** Hacer que nuestros clientes se sientan satisfechos e identificados con la empresa.
- **Calidad:** Mantener nuestro compromiso con la calidad es determinante para continuar escalando en nuestro éxito y crecimiento como organización. Establecemos elevados patrones de calidad para nuestros productos y cumplimos con el compromiso de proporcionarlos bajo esos exigentes parámetros. Nuestro éxito depende de la satisfacción, confianza y credibilidad que generamos en nuestros consumidores finales; por ello, respondemos a sus exigencias.
- **Responsabilidad social:** ser responsables socialmente con nuestros empleados, con las comunidades del entorno, el ambiente y el país.

### 3.3. Estructura Organizativa de la Empresa

A continuación se presenta la estructura organizativa del DDF de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A., el cual posee un esquema bastante sencillo, con cadena de mando jerárquica.



**Figura 5.** Organigrama del Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF)

**Fuente:** [www.medicamentosdevenezuela.com](http://www.medicamentosdevenezuela.com), (2012).

## **CAPÍTULO IV**

### **4.Marco Metodológico**

#### **4.1.Tipo de Investigación**

Partiendo de que la investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, se puede decir que según su finalidad ésta fue una investigación aplicada, pues sus resultados pueden ser aplicados en el DDF, específicamente en el área de desarrollo de nuevos productos de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A.

Según su alcance es una investigación de carácter descriptiva, “se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es el describir con precisión, las características de un proceso” (Balestrini Acuña, 1997), pues el proyecto planteado busca hacer un diagnóstico de la situación actual de los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos productos en el DDF, de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A., para así elaborar una propuesta de planificación estratégica, con el fin de mejorar y hacer más eficientes dichos procesos.

## **4.2. Diseño de la Investigación**

Según el origen de los datos se hizo una investigación de campo, pues los datos se levantaron mediante el contacto directo con el departamento de desarrollo de nuevos productos en el DDF de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A., si entendemos que una investigación de Campo:

Permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionar una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de la investigación. (Balestrini Acuña, 1997).

Los datos obtenidos a partir de una investigación de campo, son denominados datos primarios.

Según el nivel de manipulación de las variables se trató de una investigación no experimental, ya que las variables fueron observadas directamente tal cual son, es decir no se manipularon, partiendo del conocimiento de que:

Los diseños no experimentales en el cual se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos a los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables. (Balestrini Acuña, 1997).

### **4.3. Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación fue cualitativo, pues la recolección de datos se realizó sin medición numérica, se realizó para explorar, describir y generar perspectivas teóricas.

### **4.4. Técnica de recolección y procesamiento de datos**

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semiestructurada. Esta técnica se consideró adecuada por ser una entrevista personal, no estructurada y directa en la que el entrevistador altamente capacitado sondea a un entrevistado a fin de descubrir las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos ocultos sobre el tema.

La técnica de procesamiento de datos utilizada para el tratamiento de la data fue el procesamiento manual.

Por último, se consideró que el proyecto fue viable porque contó con la autorización de la empresa para llevar a cabo el mencionado proyecto, con el acceso a la información, y la disposición de los colaboradores.

#### **4.5. Población o Muestra**

Se entiende por población cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características.

En el caso que ocupa referido al Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el Desarrollo de Nuevos Productos en el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF) de la empresa Medicamentos de Venezuela S.A., el universo de estudio estuvo constituido por doce (12) individuos que conforman el conjunto de personas que integran el DDF de la antes mencionada empresa, que al mismo tiempo fueron las unidades de la población que se deseaba investigar.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Resultados y Discusión**

A través de las entrevistas realizadas al personal que conforma el DDF, se pudo obtener información de gran importancia, pertinencia, relevancia y amplia gama de beneficios para la elaboración de este tipo de análisis y así establecer el diagnóstico del departamento en estudio, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

#### **5.1. Resultados del Análisis del Ambiente Interno**

La empresa Medicamentos de Venezuela S.A., desde sus inicios en el año 1940 ha ido creciendo poco a poco pasando de una infraestructura bastante pequeña a una más grande, lo que trajo consigo un aumento de la producción, la necesidad de diversificar sus categorías de medicamentos, un aumento de los proyectos asignados al departamento de desarrollo y la necesidad de desarrollar nuevas tecnologías, con el fin de innovar y sobresalir entre todas las empresas Farmacéuticas de producción Nacional, incluso, las empresas transnacionales del país.

Por lo tanto, en el año 2006 la Empresa Medicamentos de Venezuela S.A. decidió emprender un proyecto de ampliación de la planta y del DDF, para ello fue necesaria la adquisición de nuevos equipos para este departamento y la exigencia de mayores resultados en el menor tiempo posible.

El DDF cuenta con una infraestructura muy moderna diseñada igual que una planta de producción, pero a pequeña escala, estas áreas se encuentran dotadas de equipos de última tecnología utilizados en la industria farmacéutica, algunos de ellos con el mismo fundamento de funcionamiento que los equipos de la planta de fabricación. En relación al personal del DDF la empresa cuenta con un equipo humano altamente capacitado, egresados de las mejores universidades del país. En la actualidad carece de un sistema de manejo de la documentación digitalizada, la documentación técnica relacionada con el proceso de desarrollo y el tratamiento de la data generada en el proceso se lleva de forma manual. Documentos tales como: la fórmula, técnica y conclusiones de cada prueba ensayada se realizan en manuscrito, lo cual, entre analistas y al transcribir repetidas veces los documentos, aumenta la posibilidad de errores.

### 5.1.1. Resultados de la aplicación del modelo de las siete “S” de Mckinsey

Para complementar el análisis interno se elaboró el modelo de las siete “S” de Mckinsey, permitiendo el siguiente análisis:

- **Estrategia:** El DDF no ha elaborado hasta el momento un plan estratégico. Con este trabajo se inicia el primer ciclo formal de formulación de estrategia y planificación.

- **Estructura:** Actualmente el DDF tiene una estructura organizacional acorde con los requerimientos, pero debe alinearse al proceso de planificación estratégica para la optimización y eficacia de sus procesos contribuyendo de esta manera al crecimiento de la empresa. Existe una estructura jerárquica con niveles de mando y roles bien definidos.

- **Sistemas:** Existen procedimientos bien definidos, con carácter formal en cuanto a su implementación y aplicación en algunos casos, a los cuales se les hace revisión programada de acuerdo a las normas de buenas prácticas; también encontramos procedimientos que no están bien definidos y por tanto no se aplican o se omiten, así como también podemos encontrar procedimientos que sin estar documentados se realizan pero que no tienen carácter formal. La informalidad de los procedimientos en algunos casos no permite conocer si

efectivamente son o no funcionales y si están convenientemente aplicados, lo cual impacta en la organización y planificación del desempeño del departamento. Carece de sistemas de mejora continua que permitan el aumento de la eficacia del departamento.

- **Estilo:** El estilo de gestión es vertical. Sin embargo, existe participación de los niveles medios y bajos, y es fácil la comunicación tanto vertical como horizontal.

- **Capacidades:** El DDF tiene personal altamente calificado en todas las actividades, con una baja rotación lo que permite que los procesos involucrados en el desarrollo de nuevos productos sea un proceso con un alto grado de reproducibilidad y control ya que prácticamente el personal que realiza los procesos es el mismo a lo largo del tiempo. El personal que dirige y lideriza el funcionamiento del departamento es un personal especialista en el área con larga trayectoria en la industria farmacéutica y en la empresa, con mucha formación académica y práctica que conoce muy bien los procesos técnicos del departamento y de la organización, lo que garantiza que aun cuando no haya un sistema de documentación digitalizado los procesos referidos al desarrollo de nuevos productos sean controlados, no así óptimos.

- **Personal:** En general, se cuenta con personal preparado en el nivel de supervisión. Carece de planes de entrenamiento, y programas para realizar

cursos de capacitación y crecimiento profesional. Existen programas de capacitación en el área de seguridad industrial. No existe un sistema de evaluación de desempeño anual con base en el plan de desarrollo profesional.

- **Valores Compartidos:** Existe aspiraciones que mantienen a quienes constituyen el departamento. Aún cuando existe una estructura jerárquica piramidal existen valores y visiones compartidas alineados con la ejecución de un trabajo de excelencia para la obtención de productos que cumplan con las características primordiales de todo producto farmacéutico de calidad, que es ser un producto: efectivo y seguro.

## **5.2. Resultados del Análisis del Ambiente Externo**

Actualmente la Industria Farmacéutica se ha visto bastante afectada por las políticas impuestas por el Gobierno Nacional cómo por ejemplo la regulación del precio de los medicamentos, políticas económicas como lo es el control cambiario, la creación y eliminación de SITME en Febrero de 2013, esto porque la mayoría de la materia prima, la maquinaria y equipos y un determinado tipo de material de empaque para la elaboración de los medicamentos, son importados. Es importante mencionar que el Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel (INHRR) tarda aproximadamente un año en dar respuesta de la aprobación de los registros sanitarios para la venta y distribución de los

medicamentos, aunado a ello a inicios del año 2012 el INHRR anunció un aumento exponencial en el costo de los trámites para registro de medicamentos.

### **5.2.1. Factores de Fuerzas Externas**

Con la finalidad de un análisis externo estructurado se planteó evaluar varios factores de fuerzas externas que impactan de manera representativa a las unidades estratégicas de la empresa de forma positiva o negativa.

Por tanto el siguiente cuadro II, contiene factores de fuerzas externas analizados, para el caso de estudio.

La información que se encuentra a continuación en los cuadros: II, III, y IV , fue el producto del análisis de los datos más importantes, recabados por medio de las entrevistas realizadas al personal que integra el DDF de la empresa Medicamentos de Venezuela, S.A.

**Cuadro II.** Factores de Fuerzas externas en Venezuela para el año 2013.

**Elaboración Propia**

<b>Factores de Fuerzas externas</b>
<p><b>Fuerzas Económicas</b></p> <p>Tasa de Inflación: afecta el poder adquisitivo de los clientes y de la empresa.</p> <p>Estanflación: estancando la economía y el ritmo de la inflación no cesa.</p> <p>Control cambiario: retraso con el otorgamiento de divisas a las empresas, por falta de liquidez y las empresas se ven obligadas a mercados alternos.</p> <p>Eliminación de SITME y creación de un sistema de subasta para la adquisición de divisas llamado SICAD.</p> <p>Devaluación: reducción del valor de la moneda, para el gobierno solventar el alto gasto público.</p> <p>Precio del Petróleo: la reducción en la explotación y la baja de los precios del crudo, han afectado significativamente la economía del país, debido a que es su principal ingreso.</p> <p>Importación: reducción importante en las importaciones en el país. Afectando diversas áreas, como el sector farmacéutico.</p> <p>Producto Interno Bruto: la producción interna ha descendido significativamente, cerrando con cifras negativas.</p> <p>Tasa de desempleo: en aumento por los cierres de muchas empresas y la crisis económica.</p> <p>Crisis energética afecta significativamente al desarrollo productivo del país.</p> <p>Poder adquisitivo disminuyendo.</p> <p>Bajos créditos a las empresas.</p> <p>Baja inversión extranjera por el alto índice de riesgo país.</p> <p>Controles de precio de los medicamentos.</p>
<p><b>Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales</b></p> <p>Tasa de criminalidad: cerrando con las cifras más alta de crímenes en Latinoamérica e impunidad.</p>

<p>División de clases sociales y proselitismo político.</p> <p>Tasa de emigración: alto índice de emigración hacia otros países de profesionales y empresarios.</p> <p>Niveles de educación medio-bajo.</p> <p>Racionamiento de luz y agua a nivel nacional.</p>
<p><b>Fuerzas políticas, gubernamentales y legales</b></p> <p>Permanencia del gobierno en el poder.</p> <p>Seguridad jurídica afectada por las intervenciones bancarias, expropiaciones de empresas.</p> <p>Políticas de expropiación.</p> <p>Pocas políticas de apoyo a las empresas.</p> <p>Regulaciones de control de precios de productos y servicios, electricidad, importaciones y exportaciones.</p> <p>Demoras en el otorgamiento de registros de los medicamentos por parte del INHRR</p>
<p><b>Fuerzas tecnológicas</b></p> <p>Falta de promoción para el desarrollo y actualización tecnológica.</p>
<p><b>Fuerzas competitivas</b></p> <p>Las principales empresas del sector farmacéutico están seriamente afectadas por la crisis, creando más rivalidad en el mercado.</p> <p>Fácil sustitución de productos.</p> <p>Falta de atención al cliente por parte de la competencia.</p> <p>Alto reconocimiento por parte del cliente.</p>

### 5.2.2. Ventajas Comparativas, Competitivas y Complementarias

Con el estudio anterior del análisis del ambiente interno y externo se pueden identificar las ventajas comparativas, competitivas y complementarias que posee la empresa actualmente con respecto al mercado, las cuales se encuentran condensadas en el siguiente cuadro.

**Cuadro III.** Ventajas Comparativas, Competitivas y Complementarias del Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).

**Elaboración Propia**

COMPARATIVAS	COMPETITIVAS	COMPLEMENTARIAS
- Ubicación cercana a los clientes.	- Conocimiento y experiencia del negocio de desarrollo, fabricación e importación de productos farmacéuticos. - Reputación y prestigio de la empresa. - Cartera de clientes tradicionales. - Personal altamente capacitado. - Responsabilidad tanto con los clientes internos como externos.	- Respaldo y posibilidades de obtener créditos. - Inversionistas dispuestos a colocar su capital. - Alianzas con los proveedores más importantes.

### 5.2.3. Características Distintivas de Competitividad

De acuerdo con el análisis interno de la empresa, en el siguiente cuadro se agruparon las características distintivas de competitividad, lo cual busca satisfacer las necesidades y exceder las expectativas.

**Cuadro IV.** Características Distintivas de Competitividad del Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).

**Elaboración Propia**

<b>Características Distintivas de Competitividad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Fácil accesibilidad a los clientes.</li><li>- Precios de los productos y servicios, altamente competitivos en el mercado.</li><li>- Calidad y Garantía de los productos y servicios.</li><li>- Desarrollo propio de nuevos productos.</li><li>- Responsabilidad tanto con los clientes internos como externos.</li><li>- Personal altamente calificado.</li><li>- Tecnología de punta.</li><li>- Facilidad de realizar transacciones para los clientes.</li></ul>

### 5.3. Matriz DOFA

Una vez realizado el análisis del ambiente interno y externo y con las entrevistas realizadas al personal del DDF, se obtuvo la matriz DOFA del DDF que a continuación se presenta.

**Cuadro V.** Matriz DOFA del Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).

**Elaboración Propia**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Carencia de departamento de desarrollo en laboratorios farmacéuticos.</li> <li>- Regulaciones por parte del INHRR de trámites para productos nacionales diferentes a los productos originales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulaciones Políticas.</li> <li>- Regulaciones Sanitarias.</li> <li>- Respuestas tardías de los registros sanitarios por parte del INHRR.</li> <li>- Control Cambiario.</li> <li>- Regulaciones de los precios de los medicamentos por parte del Gobierno Nacional.</li> <li>- Fuerte competidores.</li> <li>- Demoras en la entrega de los resultados analíticos.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología de punta.</li> <li>- Personal altamente calificado.</li> <li>- Nombre de la empresa reconocido.</li> <li>- Cartera de proveedores.</li> <li>- Productos altamente consumibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de planificación.</li> <li>- Carencia de documentación del desarrollo digitalizada.</li> <li>- Falta de comunicación.</li> </ul>

La elaboración de esta matriz permite observar que existen muchas debilidades en el DDF, las cuales pueden ser convertidas en fortalezas y algunas amenazas que se pueden convertir en oportunidades de mejoras, en muchos de estos aspectos se basaran los objetivos estratégicos planteados en el plan estratégico propuesto.

#### **5.4. Plan Estratégico Propuesto**

Como resultado de este trabajo, se ha planteado una propuesta de plan estratégico a partir cuatro conceptos fundamentales, que son: objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. El cuadro que a continuación se presenta están planteados cinco objetivos estratégicos para mejorar el desempeño del DDF.

**Cuadro VI.** Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas planteadas para el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF).

**Elaboración Propia**

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultados	Metas a alcanzar al cabo de los periodos	Iniciativas: Proyectos y Acciones
Optimizar el proceso de desarrollo de un producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo invertido en la elaboración manuscrita de formulas y técnicas de fabricación para cada prueba.</li> <li>• Cantidad promedio de pruebas elaboradas por proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el tiempo en un 30%.</li> <li>• Reducir las cantidades de pruebas en un 35%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar protocolos de desarrollo digitalizados por forma farmacéutica.</li> <li>• Planificar y elaborar cronogramas de trabajo.</li> <li>• Implementar modelo de Calidad por Diseño.</li> </ul>
Capacitar al personal del DDF para que el desarrollo se haga en función de los equipos existentes en planta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de reprocesos y retrabajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir reprocesos y retrabajos en un 25%.</li> <li>• Aumentar en un 80% la comunicación entre la planta, el área de transferencia y el área de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de capacitación y políticas para la transferencia de conocimiento, incluyendo visitas a la planta.</li> <li>• Elaborar un inventario de equipos existentes en planta que incluya principios y capacidades a disposición del DDF.</li> </ul>
Promover la formación del equipo humano del DDF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del capital humano.</li> <li>• Disponibilidad del personal para a aplicación de las estrategias.</li> <li>• Crecimiento y desarrollo personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la asistencia a cursos técnicos en un 25%.</li> <li>• Aumentar la asistencia a cursos gerenciales en un 20%.</li> <li>• Aumentar la asistencia técnica de proveedores en un 30%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar cronograma anual de cursos especializados.</li> <li>• Gestionar charlas en el DDF para multiplicar conocimiento adquirido en los cursos.</li> <li>• Gestionar apoyo de capacitación con proveedores.</li> <li>• Implementación de seminarios propios de DDF sobre trabajos y publicaciones científicas.</li> </ul>
Incrementar la satisfacción al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad del cliente por nuestros productos.</li> <li>• Número de clientes.</li> <li>• Promedio de satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar en un 100% la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación con nuevos productos y nuevas tecnologías no existentes en el mercado venezolano.</li> <li>• Crear siempre productos robustos y de calidad.</li> </ul>
Contribuir al aumento de la rentabilidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de las ventas netas.</li> <li>• Reducción de costos.</li> <li>• ROE</li> <li>• ROA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas netas en un 15%</li> <li>• Incrementar el ROE en un 20%</li> <li>• Incrementar el ROA en un 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el recurso humano y material.</li> <li>• Minimizar los costos de desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>

- **Optimizar el Proceso de Desarrollo de un Producto:**

Actualmente, el DDF dentro de las actividades involucradas en el proceso de desarrollo, como: la elaboración de fórmulas, técnicas de fabricación y conclusiones de cada prueba, se hace de forma manuscrita, existen doce formuladores que muchas veces coinciden en los procesos que se deben llevar a cabo, es por ello que para cumplir con este objetivo se plantea lo siguiente:

- Elaborar un modelo de protocolo de desarrollo por forma farmacéutica que sea un documento elaborado en digital e impreso para la elaboración del expediente de desarrollo del producto, para el archivo principal del DDF. Este documento debe llevar toda la información relacionada con el producto que se está pidiendo, es decir principio activo, forma farmacéutica, características organolépticas, características fisicoquímicas relevantes del principio activo y excipientes utilizados en el desarrollo, la justificación de los materiales seleccionados para la realización del desarrollo, la fórmula y técnica de fabricación de cada una de las pruebas elaboradas hasta llegar al desarrollo final del producto, los controles aplicados y las conclusiones de cada prueba, lo cual es de vital importancia, ya que la información estaría más uniforme, sería muchísimo más fácil la búsqueda de los detalles de un desarrollo y sobre todo se acortarían los tiempos implementados por cada analista al escribir

manualmente la fórmula, la técnica de fabricación, y conclusiones de cada prueba.

- Planificar y elaborar cronogramas de trabajos, para evitar coincidir con las actividades de otros compañeros y retrasar el trabajo.

- Implementar un modelo de desarrollo de calidad por diseño, es necesario el desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo para el desarrollo de un producto farmacéutico.

- **Capacitar al personal del DDF para que el desarrollo de productos se haga en función de los equipos existentes en planta:**

Es muy importante desarrollar en función de lo que hay en planta, no tiene sentido lograr el desarrollo de un producto a través de procesos que no son viables en planta, es necesario garantizar la robustez de los productos desarrollados de manera de optimizar los tiempos del proceso de transferencia, garantizando que se cumplan las especificaciones técnicas de proceso y de análisis, aún cuando siempre habrá variaciones por la diferencia en los tamaños de los lotes. Es por ello que para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo se plantea las siguientes iniciativas:

- Desarrollar programas de capacitación y políticas para la transferencia de conocimiento, incluyendo visitas a la planta; es necesario que cada uno de los

formuladores del DDF conozca la planta, que sea de su conocimiento los equipos que existen, cual es el fundamento de cada uno de ellos y como se llevan a cabo los procesos, de esta manera el formulador estaría en la capacidad de formular de acuerdo a lo que existe en la planta, sabría qué equipos y qué procesos escoger en un determinado desarrollo. De esta manera se minimizan las probabilidades de diferencias en los procesos, en los resultados obtenidos y se facilita el trabajo de la transferencia o escalamiento.

- Elaborar un inventario de equipos existentes en la planta que incluya principios y capacidades a disposición del DDF.

• **Promover la formación del equipo humano del DDF:**

Como bien se conoce la industria farmacéutica está en constante evolución, cada día salen nuevas técnicas de fabricación, nuevos procesos, nuevas formas farmacéuticas y es de vital importancia estar en constante innovación para mantener una posición privilegiada en el mercado, por ello es necesario mantener al personal del DDF en constante actualización, la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de sus actividades. Para ello se plantea lo siguiente:

- Elaborar un cronograma anual de cursos especializados.
- Gestionar charlas en el DDF para multiplicar conocimientos adquiridos en los cursos.
- Gestionar apoyo de capacitación con los proveedores, este principalmente es un recurso muy importante del cual no se ha hecho mucho uso y que puede enriquecer el conocimiento a través de las experiencias que han vivido los proveedores.
- Implementación de seminarios propios del DDF sobre trabajos y publicaciones científicas.

De esta manera se estaría logrando que el equipo del DDF obtenga compromiso, efectividad, productividad, integración de un equipo humano multidisciplinario, altamente competente. De esta manera cumplir con un objetivo enfocado hacia la conformación de niveles óptimos de desempeño.

Es importante recordar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente, del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que un departamento y una organización es el retrato de sus miembros.

- **Incrementar la satisfacción al cliente:** para llevar a cabo este objetivo del plan es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- Innovar con nuevos productos y nuevas tecnologías farmacéuticas no existentes en el mercado venezolano, que sean más biodisponibles, de tal manera que se hagan muy atractivas para sus clientes y llamar la atención de nuevos clientes, para así aumentar la cartera.

- Crear siempre productos robustos y de calidad, ya que el cliente siempre va a buscar la calidad y rápida acción en los productos que consuma.

• **Contribuir a aumentar la rentabilidad de la empresa:**

Llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos antes mencionados garantiza un aumento de la rentabilidad de la empresa, ya que se están optimizando los recursos y con la optimización del proceso de desarrollo se estarían minimizando los costos de desarrollo de nuevos productos y por lo tanto aumentando la rentabilidad.

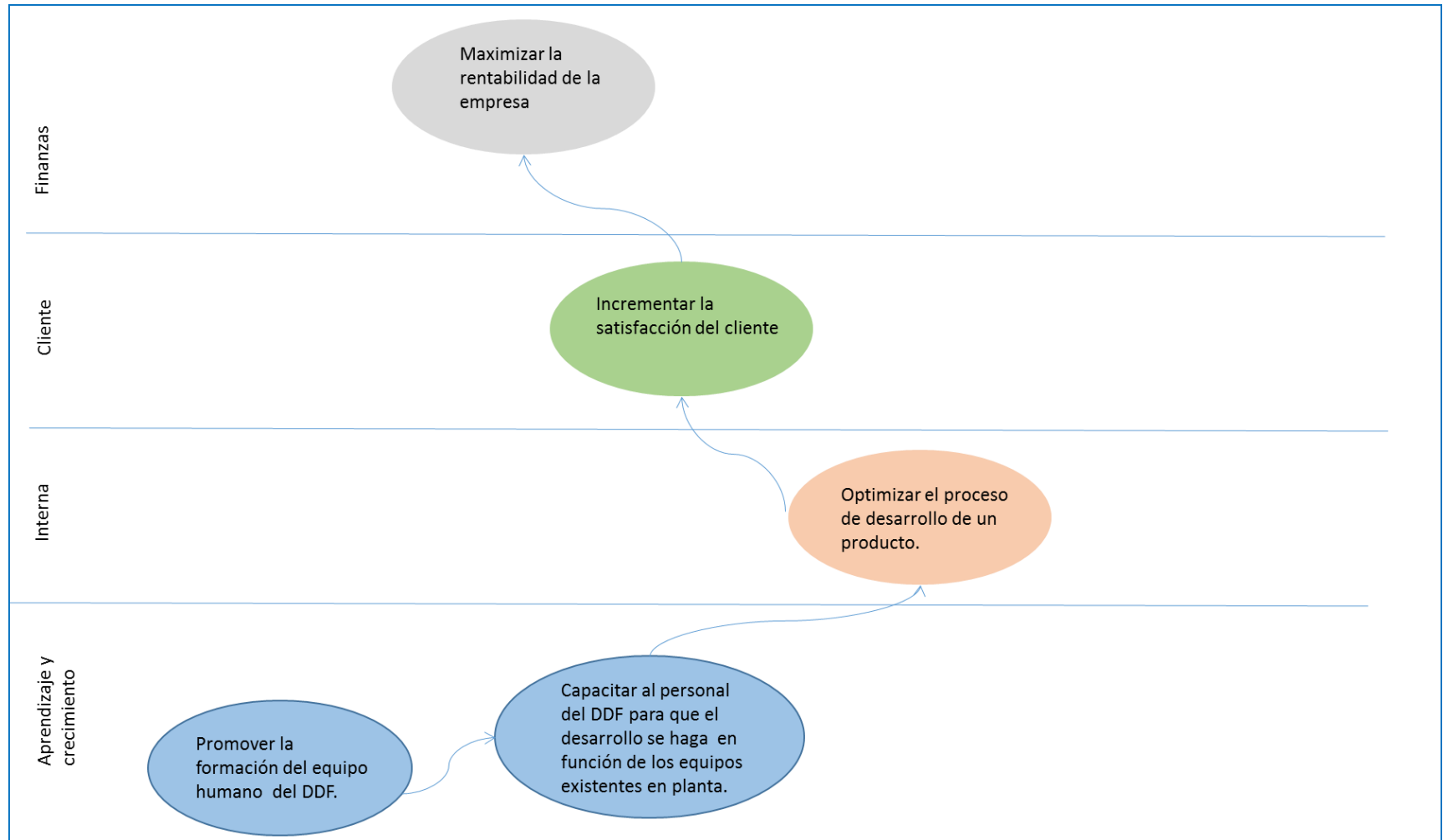
Es una necesidad de los empleados sentirse orgullosos de la organización a la que dedican gran parte de su vida, es por ello que los líderes de las organizaciones deben tener mucha creatividad para atraer el deseo de los empleados de trabajar para una organización exitosa que contribuye de manera positiva al mundo.

La comunicación de la estrategia es un paso fundamental para generar motivación entre los empleados, se hace necesario comunicar qué desea lograr el departamento de DDF y también cómo se propone concretar sus resultados estratégicos. Para llevar esto a cabo se propone realizar lo siguiente:

- Presentación de la estrategia a través de presentaciones en power point y videos.
- Elaboración de reuniones personales.
- Información a través de la intranet.

### **5.5. Mapa Estratégico**

Como propuesta se elaboró el siguiente mapa estratégico para el DDF, con los objetivos estratégicos definidos anteriormente.



**Figura 6.** Mapa Estratégico propuesto para el DDF

**Elaboración Propia**

Una vez realizado el análisis funcional de la organización, se elaboró el plan estratégico como objetivo principal de esta investigación. La propuesta del plan estuvo enfocada fundamentalmente a la reorganización en el uso de los recursos materiales y humanos, sin que ello implique grandes y costosas inversiones. La intención básica en esta propuesta ha sido la de mejorar el proceso de desarrollo de nuevos productos en dos aspectos: desde el ámbito administrativo, haciendo un uso más racional y efectivo del tiempo, enfocando la mejora en aspectos administrativos del proceso, como: documentación digitalizada, implementación de modelos más científicos para el desarrollo y por otro lado, considerar la formación y desarrollo del personal, como un aspecto relevante para la obtención de resultados.

Las empresas más exitosas son aquellas que van cambiando, evolucionando constantemente, gracias a la actitud futurista, tanto de la gerencia como de todos los empleados. Visualizar cambios estimula el pensamiento sistemático y la planificación acorde con las nuevas oportunidades o amenazas. Esto tiene un gran valor cuando se orienta a implantar estrategias de futuro en función de la visualización del cambio en el ambiente interno y externo de la organización.

Medicamentos de Venezuela S.A. es una empresa manufacturera de medicamentos, líder en la industria farmacéutica venezolana, sobresaliente en el mercado, cuyo principal objetivo es mejorar el nivel de salud de la comunidad

a través de medicamentos de avanzada, medicamentos de altísima calidad, de esta forma contribuye con la salud en el país, mantiene satisfechos a los clientes y cumple con la otra parte de su objetivo que es estar orientado a la obtención de logros rentables que garantizan su estabilidad, crecimiento y un adecuado retorno financiero que permita una justa retribución a sus trabajadores.

La propuesta de este plan estratégico, en el establecimiento de sus objetivos estratégicos, está alineada con el objetivo principal de Medicamentos de Venezuela S.A., como es, la producción de medicamentos de altísima calidad con adecuado y justo retorno financiero. Con la implementación de indicadores que permitan optimizar el proceso de desarrollo a través de las iniciativas planteadas tanto administrativa como científicamente, nos enfocamos al logro de estos objetivos estratégicos de la organización.

Respecto al objetivo estratégico, propuesto en este plan, de promover la formación del equipo humano del DDF, refuerza la filosofía de Medicamentos de Venezuela S.A. comprometida con la capacitación del recurso humano reconociendo que es cimiento del éxito de la organización. La formación del personal del DDF garantiza el desarrollo de un proceso más productivo ya que el abordaje de los problemas técnicos se haría con más precisión, permitiendo así la obtención de productos de altísima calidad en menor tiempo, contribuyendo a la rentabilidad de la organización.

En conjunto, los objetivos planteados en el plan propuesto, están en consonancia y enfocados al logro de los objetivos estratégicos de Medicamentos de Venezuela S.A. en el ánimo de potenciar su liderazgo y permanencia en el mercado y ayudar a que siga siendo una empresa exitosa en el tiempo en función de los cambios asumidos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como cierre del presente Trabajo Especial de Grado en las páginas siguientes se exponen las conclusiones y recomendaciones.

### **Conclusiones**

1.- La descripción de la situación actual del DDF de la empresa Laboratorios de Venezuela S.A. a través del análisis del ambiente interno y externo, el modelo de las siete "S" de McKinsey, la matriz DOFA y las entrevistas realizadas al personal que conforma el DDF, permitieron la identificación de los puntos críticos que afectan en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente como resultado del análisis, se detectaron algunas fallas en los procedimientos administrativos relacionados al proceso de desarrollo de nuevos productos y la carencia de un plan estratégico que permita alcanzar de manera eficiente los objetivos del departamento, razón por la cual se hace necesaria la creación de una propuesta del plan estratégico.

2.- El análisis situacional permitió, conocer que a pesar de que el departamento cuenta con un personal altamente calificado, es necesario la implementación de un plan de formación, con la finalidad de mantener el personal actualizado técnicamente, que permitan soluciones técnicas

oportunas y efectivas, para lograr maximizar la productividad del departamento, compromiso y disposición del personal en el logro de los objetivos del departamento y de la organización.

3.- Una vez identificados los puntos críticos se procedió a realizar la propuesta del plan estratégico mediante el uso de cinco conceptos fundamentales que son: objetivos estratégico, indicadores, metas e iniciativas; quedando así el plan estratégico establecido para el DDF. La planificación estratégica permite aumentar la eficacia del departamento simplemente con la reorganización de los recursos tanto humanos como materiales ya existente en el DDF.

4.- El dar a conocer a todo el personal de la empresa los objetivos y planes trazados, es de vital importancia para que todas las actividades y procesos esten alineados con los objetivos establecidos en el plan estratégico de la organización.

5.- El establecimiento de un plan estratégico permite a la empresa estar preparados a posibles escenarios y por lo tanto facilita la manera afrontarlas.

6.- Esta propuesta tiene un gran impacto para la empresa Medicamentos de Venezuela S.A., DDF y empleados. Permitiendo ser una guía de referencia a todas aquellas personas que deseen realizar una planificación estratégica,

dando a conocer diversas metodologías y herramientas de análisis gerencial, aplicables para cualquier organización.

## **Recomendaciones**

1.- Designar un grupo de los trabajadores del departamento que sean responsables de revisar cada uno de los objetivos estratégicos propuestos para acometer el plan de acción; con la finalidad de estudiar, medir y mejorar los procesos involucrados en los objetivos.

2.- Una vez revisados y estudiados cada uno de los objetivos estratégicos propuestos, se recomienda utilizar como herramienta de medición de los procesos susceptibles de ser medidos, el Balance Score Card, para comparar la situación antes y después del proceso, de igual forma implementar las propuestas de mejoras, para ejecutar el plan de acción.

3. Utilizar el Balance Score Card para, una vez implementado el plan de acción, medir, de manera tangible, el impacto de la mejora aplicada en los procesos susceptibles de ser medidos.

4.- Difundir a todos los niveles de la organización la planificación estratégica, con la finalidad que todos los empleados conozcan y se sientan comprometidos con el logro exitoso de los objetivos planteados.

5.- Finalmente, es recomendable la implementación práctica del plan estratégico propuesto en este trabajo y evaluar constantemente las variables del ambiente interno y externo del DDF de la empresa, realizando la formulación de escenarios y estudios de factibilidad, con el fin de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acuña Balestrini, M. (1997). **Como se Elabora El Proyecto de Investigación.**

Caracas-Venezuela: Editorial Textos, C.A.

Arquimides Brito, J. (1992). **¿Cómo Elaborar una Tesis?**. Caracas:

CENDESPOTH.

Barrios, M. (1990). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y**

**Maestría y Tesis Doctorales (4a.ed.)**. Venezuela: Fondo Editorial de la

Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Betancourt, E. (1998). **Planificación estratégica para la empresa**. Caracas:

USB.

Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de**

**Mando Integral**. México: Prentice Hall.

Fred, D. (2003). **Conceptos de la Administración Estratégica**. México:

Prentice Hall.

Hernández Meléndrez, E. **Metodología de la Investigación. Cómo escribir una tesis.** En <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/hematologia/tesis.pdf.pdf>, (Consultado el 19/05/2011).

Kaplan, R y Norton, D. (2011). **The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas.** Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.

Mintzbert, H y Quinn, J. (1991). **El Proceso Estratégico. Un Enfoque Integrado.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Munch Galindo, L. (2008). **Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito (2ª ed).** México: Editorial Trillas.

Porter, M. (1985). **Estrategia Competitiva.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Shapiro, J. **Herramientas de Planificación Estratégica.** En <http://www.civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>., (Consultado el 11/12/2013).

**Tipos de Investigación.** En [tgrajales.net/investipos.pdf](http://tgrajales.net/investipos.pdf), (Consultado el 28/05/2012).

**ANEXO 1**

**FORMATO DE LA ENTREVISTA**

Entrevista para la elaboración del trabajo especial de grado titulado:  
**Diseño de un plan estratégico para el Desarrollo de Nuevos Productos en  
el Departamento de Desarrollo Farmacéutico (DDF) de la empresa  
Medicamentos de Venezuela S.A.**

1. ¿Qué opina sobre la estructura organizacional actual del DDF?
2. ¿Cómo se siente en su lugar de trabajo?
3. ¿Cuáles son los pasos involucrados en el proceso de desarrollo de un producto farmacéutico?
4. ¿Considera usted que el DDF cuenta con tecnología de punta?
5. ¿Cree usted que el equipo que conforma el DDF es productivo y eficiente?  
¿Por qué?
6. En su opinión, ¿En qué áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos para mejorar?
7. ¿Qué opina usted de la metodología de trabajo?
8. ¿Qué considera que limita y que favorece el proceso de desarrollo de nuevos productos en el DDF?
9. ¿Podría describir brevemente su trayectoria profesional en el DDF?
10. ¿Se Fomenta el compromiso de mejoramiento continuo en el DDF?
11. ¿Se Establecen estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mayor esfuerzo?
12. ¿Define políticas sobre estímulos y reconocimientos, y velan por que se cumplan?
13. ¿Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?

14. ¿Vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acorde con la proyección de la organización?
15. ¿Establece mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores?
16. ¿Si tuviera que mejorar algo que sería? Y ¿Por qué? ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que ve en el DDF?