



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

Título:

**Modelo de planeación estratégica aplicado a la microempresa de
comercialización de medicina natural Bio Life.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autor:

FRANCISCO JAVIER RECALDE PAREDES

Director:

ING. DAMIÁN ENCALADA AVILA

Cuenca - Ecuador

2021

Dedicatoria.

Dedico el presente trabajo a mi familia y a mis seres queridos, a los que están hoy a mi lado orgullosos con este logro y a los que tuvieron que partir este año, pero siempre confiaron en mí, me apoyaron y llenaron de motivación para culminar este objetivo, estoy convencido que desde donde se encuentren estarán llenos de orgullo y felicidad, al igual que todas las personas con las que, ahora, la vida me permite compartir y celebrar esta meta.

Agradecimiento.

Agradezco primeramente a Dios por mi vida, por la salud y por permitirme crecer académicamente y culminar esta etapa de mi vida.

Gracias a mis padres Patricio y Lorena, por su apoyo incondicional, por siempre haber creído en mí y por el gran esfuerzo que, estoy consciente, tuvieron que hacer para que pueda estudiar y terminar mi carrera profesional.

Gracias también a mis queridas abuelas, que, sin duda han sido mi mayor soporte y fuerza en la vida, por estar siempre presentes y velar por mi bienestar y felicidad.

Gracias a mis familiares y personas especiales que siempre han estado ahí para mí, me han brindado su mano cuando la he necesitado y que han hecho un papel fundamental para culminar este trabajo.


Finalmente, gracias a mi estimado amigo, profesor y director de tesis, a mis maestros y a la Universidad del Azuay por sus enseñanzas y su guía en esta etapa de mi vida académica.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA MICROEMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE MEDICINA NATURAL BIO LIFE

RESUMEN

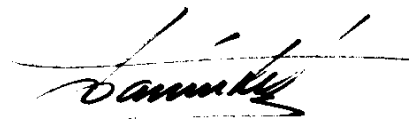
El siguiente trabajo de titulación presenta un modelo de planeación estratégica para la microempresa Bio Life. Bio Life a lo largo del tiempo de operación no ha podido establecer su estrategia y sus objetivos. Mediante esta herramienta de direccionamiento y gestión estratégicos se documentó el proceso de análisis interno y externo evaluando su situación actual y el escenario futuro deseado, para así, establecer la misión, la visión y la estrategia empresarial, que son pilares fundamentales para la planificación a largo plazo. En esta etapa se definieron estrategias de valor factibles que ayudarán a la organización a estar preparada para enfrentar los cambios del entorno y tomar decisiones acertadas para alcanzar con éxito sus objetivos y metas previamente planteadas.

Palabras clave: planeación, estrategia, direccionamiento, objetivos, procesos, Bio Life.



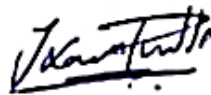
Ing. Damián Encalda A.

Director de tesis



Ing. Iván Coronel, PhD

Director de Escuela



Javier Recalde Paredes

Autor

STRATEGIC PLANNING MODEL APPLIED TO BIO LIFE, THE MICROENTERPRISE FOR NATURAL MEDICINE

ABSTRACT

This research presents a strategic planning model for Bio Life microenterprise. Bio Life throughout the operating time has not been able to set its strategy and its goals. By using this strategic direction and management tool I could documented the internal analysis process and external evaluating of their current situation and the desired future scenario for the organization, in order to do so, establish the mission, vision and business strategy, which are the essential pillars for long term planning. At this stage, value strategies were defined in order to help the organization to be prepared for changes in the environment and make the right decisions to successfully achieve its objectives and goals.

Keywords: planning, strategy, direction, objectives, processes, Bio Life.



Ing. Damían Encalda A.

Thesis Director

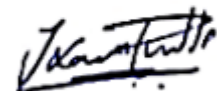


Javier Recalde Paredes

Author



Translated by



Javier Recalde

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	4
FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ..	4
1.1. Conceptuación de planeación estratégica.....	4
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Antecedentes.....	7
1.4. Justificación.....	10
CAPÍTULO 2.....	11
LA ORGANIZACIÓN.....	11
2.1. Descripción de la organización.....	11
2.1.1. Principales productos.....	12
2.1.2. Estructura organizacional.....	12

2.2.	Análisis situacional inicial.	14
2.2.1.	Mercado.	16
2.2.2.	Personal.	17
2.2.3.	Productos y servicios.	17
2.2.4.	Precios o retribuciones.	18
2.2.5.	Instalaciones y recursos.	19
2.2.6.	Finanzas y recursos.	20
2.2.7.	Información y comunicación.	21
2.2.8.	Toma de decisiones.	22
2.2.9.	Contingencias.	23
	Conclusiones.	24
	CAPÍTULO 3.	27
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	27
3.1.	Valores estratégicos.	27
3.2.	Visión.	29
3.3.	Misión.	30
3.4.	Estrategia empresarial.	32
3.5.	Conclusiones.	36
	CAPÍTULO 4.	38
	PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.	38

4.1. Temas estratégicos.....	38
4.2. Asuntos estratégicos externos e internos.....	42
4.3. Análisis FO, FA, DO, DA.....	44
4.4. Evaluación de los asuntos estratégicos.....	47
4.5. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	50
4.6. Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.....	52
4.7. Cuadro de mando integral.....	57
4.7.1. Mapa estratégico.....	58
4.7.2. Tablero de control.....	60
4.8. Plan estratégico.....	62
4.9. Conclusiones.....	64
CONCLUSIONES GENERALES.....	65
RECOMENDACIONES.....	68
Trabajos citados.....	71

Ilustración 1 – Estructura organizacional de Bio Life	13
Ilustración 2 - Visión de Bio Life	30
Ilustración 3 - Misión de Bio Life	32
Ilustración 4 - Cadena de valor	39
Ilustración 5 - Mapa de procesos de Bio Life	40
Ilustración 6 - Mapa estratégico de Bio Life	59
Ilustración 7- Tablero de Control de Bio Life	61
Tabla 1 Clasificación de mipymes según el Mipro.....	8
Tabla 2 - Cuestionario para el análisis situacional inicial.....	16
Tabla 3 - Definición de los valores estratégicos	28
Tabla 4 - Valores estratégicos de Bio Life.....	28
Tabla 5 - Factores Estratégicos	34
Tabla 6 - Matriz de identificación de factores estratégicos	35
Tabla 7 - Matriz de ponderación de temas estratégicos	41
Tabla 8 - Temas críticos	42
Tabla 9 - Asuntos estratégicos.....	44
Tabla 10 - Matriz FO, FA, DO, DA.	46
Tabla 11 - Asuntos críticos	47
Tabla 12 - Matriz de evaluación de asuntos estratégicos.....	49
Tabla 13 - Estrategias de valor	51
Tabla 14 - Objetivos estratégicos.....	55

Tabla 15 - Indicadores clave de gestión.....	56
Tabla 16 - Matriz para la implementación del Plan Estratégico.....	63

INTRODUCCIÓN

Toda organización nace con el ideal de crecer y posicionarse en el mercado, lo que hace que las empresas tengan la necesidad de estar en constante actualización de conocimientos, aplicando nuevas herramientas de gestión e innovando, para así cumplir con el objetivo de toda actividad comercial que es la de obtener rentabilidad. En la actualidad, a causa de la globalización, las micro, pequeñas y medianas empresas “Mipymes” se han visto afectadas por el crecimiento de la competitividad a nivel mundial. Varias de estas, comúnmente, micro y pequeñas empresas son administradas de manera informal y no cuentan con los conocimientos ni los recursos para desarrollar su competitividad y, en algunos casos, esto les dificulta permanecer en el mercado. Este crecimiento de competitividad se ha extendido a tal punto que las MiPymes ecuatorianas de ciertos sectores comerciales no solo deben competir con empresas ecuatorianas sino también con grandes organizaciones de renombre internacional. Por ese motivo, este sector empresarial debe adaptarse a nuevas tendencias de gestión y direccionamiento estratégico que ayudarán a desarrollar fortalezas clave para administrar correctamente medios y recursos que permitirán cumplir objetivos establecidos y garantizar el éxito de la organización.

Para el presente trabajo de titulación se realizará un modelo de planeación estratégica para la micro empresa Bio Life. Esta es una empresa con más de 10 años en el mercado, ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización de medicina natural, insumos para terapias endovenosas y terapias alternativas como la terapia neural, también presta los servicios de consultas médicas y aplicación de sueros intravenosos con diferentes tipos de vitaminas y minerales. La empresa Bio Life ha sido varios años administrada de forma empírica, lo que ha generado problemas por la falta de conocimiento respecto a la gestión y direccionamiento empresarial, esto ha impedido que la organización tenga objetivos claros para su crecimiento económico y posicionamiento en el mercado, lo que ha llevado a la empresa a un estado de estancamiento y baja rentabilidad.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión empresarial que mediante la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes estratégicos tienen la intención de alcanzar con éxito objetivos y metas planteadas dentro de una organización con el fin del crecimiento empresarial.

Un modelo de planeación estratégica, según Armijo (2009), permitirá a la organización apoyar la toma de decisiones en torno a la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a diferentes tipos de cambios y a las demandas que les impone el entorno para así lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en productos y servicios, dando así dirección a la empresa para alcanzar objetivos y resultados esperados.

Este modelo de planeación estratégica para la empresa Bio Life tendrá inicio con un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se recolectará información sobre la estructura organizacional, talento humano, gestión de recursos, finanzas y productos que se comercializan. Se analizarán los principales problemas que se presentan, la causa raíz y la influencia económica que tiene en la empresa.

Toda la información que se obtenga servirá posteriormente de base para la formulación del direccionamiento estratégico. Después del análisis de situación actual se establecerá la misión, visión y valores estratégicos que definirán la razón de ser de la empresa y hacia dónde se dirige, marcando el horizonte que se desea alcanzar. Posteriormente se procederá con la planeación a largo plazo.

Se identificarán los temas estratégicos para así formular temas críticos, se definirán los asuntos estratégicos internos y externos, para esto se hará un análisis interno y externo de la organización con el fin de conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, así como también estudiar los elementos internos y capacidad con la que se cuenta, y así, detectar fortalezas y debilidades, con esta información se realizará un análisis “fo fa do da” para valorar el grado de importancia de los asuntos estratégicos y se identificarán los asuntos críticos, luego, se encontrará en dónde se localiza la robustez de la empresa para así formular estrategias de valor. A continuación se procederá a plantear objetivos estratégicos, que definirán el rumbo que la empresa desea alcanzar a largo plazo, e indicadores clave de desempeño que nos ayudarán a evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Ya con un objetivo claro se procederá a diseñar una serie de estrategias factibles y se las evaluará determinando sus ventajas, beneficios y costos de cada una.

Con las estrategias planteadas se diseñará un mapa estratégico, que es una representación visual integral de la estrategia empresarial y un tablero de control donde se encontrará toda la información básica sobre los principales componentes del proceso de planeación estratégica. Finalmente se desarrollará el plan

estratégico, documento donde se especificará cómo se van a ejecutar las estrategias formuladas, los recursos que se usarán, quiénes serán los encargados, cronograma de acción, presupuesto referencial para su implementación, métodos con los que se va a verificar su cumplimiento y evidencia relevante. Todo esto programado para un periodo de tiempo de 3 a 5 años.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1. Conceptuación de planeación estratégica.

Para la elaboración de un modelo de planeación estratégica es necesario definir y tener claro conceptos que ayudarán a una mejor comprensión de la misma, su utilización y beneficios.

Según la Dra. Armijo (2009), la planificación estratégica consiste en el proceso de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción¹ para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planeación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones dentro de las instituciones.

La estrategia involucra a toda la organización y consiste, por una parte, en elegir de entre varias alternativas de acción existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones basándose en dicha elección. La estrategia es el curso de acción que la organización elige, a partir de la idea de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. (Chiavenato, 2011)

La planeación estratégica es un plan maestro que sirve de ayuda a la alta gerencia de una empresa como herramienta de gestión empresarial, consiste en un proceso continuo de análisis, interno y externo de la organización, planificación, elaboración de estrategias, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes de acción con la intención de estar preparados para enfrentar los cambios del entorno y tomar decisiones acertadas para alcanzar con éxito objetivos y metas planteadas con el fin de una perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento empresarial a mediano y

¹ Cursos de acción hace referencias a las estrategias.

largo plazo.

A continuación se procede a conceptualizar cada una de las etapas dentro del modelo de planeación estratégica:

- Análisis situacional inicial:

En esta primera etapa se recogerá información relevante mediante un análisis exhaustivo del entorno externo e interno para saber en qué posición se encuentra la organización, los recursos tangibles e intangibles con los que se cuenta, así como las expectativas, requerimientos e influencias de los *stakeholders*²; esta información nos servirá posteriormente para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y también como base para el desarrollo del direccionamiento estratégico.

- Direccionamiento estratégico:

“Consiste en realizar la declaratoria del máximo referente filosófico de convicciones y los lineamientos del más alto nivel de la organización, indispensables para dirigir estratégicamente el futuro de esta”. (Coronel, 2018)

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), el direccionamiento estratégico es un proceso administrativo en el que, mediante un conjunto de valores corporativos, se crea una visión estratégica, una misión, se establecen los objetivos y se formula una estrategia, para luego ser implementada y ejecutada de manera eficiente y eficaz. Se debe vigilar los avances, evaluar el desempeño y en caso de ser necesario iniciar los ajustes correctivos en la misión, visión, objetivos, estrategia o su implementación, en base a las experiencias de la situación real futura, las condiciones cambiantes o las nuevas oportunidades que se presenten.

- Planificación a largo plazo:

La planificación a largo plazo es el conjunto de acciones en la que se apoyará la organización para transformar en resultados tangibles las declaratorias y lineamientos propuestos en el direccionamiento estratégico, que se aspiran alcanzar en un largo periodo de tiempo, comúnmente entre 3 y 5 años.

² *Stakeholders*: Hace referencia a los grupos de interés de la organización.

- Planificación a corto plazo:

Es una desagregación del plan estratégico de largo plazo en planes tácticos y planes operativos que ayudarán a formular y alcanzar objetivos concretos en un corto periodo de tiempo. Pueden ser planificaciones de carácter mensual, trimestral, semestral o anual, sin superar un periodo máximo de un año.

Ya definido el tema y sus etapas se puede concluir que "la planeación estratégica de una organización tiene la finalidad básica de establecer la dirección estratégica y elaborar la planificación a largo y a corto plazo de esta, instrumentos a través de los cuales es posible viabilizar la labor de la gestión estratégica". (Coronel, 2018)

Es importante recalcar que la planeación estratégica tiene un carácter gerencial, esto quiere decir, que es imprescindible que la persona responsable de este proceso deba estar en la alta dirección, pero, este también deberá involucrar, capacitar y hacer partícipe al resto de empleados de la organización. Según David (2003), aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y los empleados deben participar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La participación es clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

En el caso de las Mipymes, comúnmente, la persona que suele estar a cargo de la organización es el propietario del negocio, por ese motivo es necesario que sea el principal involucrado y responsable del direccionamiento estratégico. Este responsable, que se lo denominará líder estratégico, debe contar con la capacidad de liderar, motivar y transmitir los ideales de mejora de la organización para generar aportes efectivos de cada uno de los empleados.

"Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla". (David, 2003)

Cuando la alta dirección adapta adecuadamente la planeación estratégica dentro de la estructura organizacional se puede asegurar un alto nivel de desempeño por parte de todas las áreas, lo que permitirá conseguir mejoras significativas en los

resultados que aspira la organización en un periodo de tiempo. Entre los beneficios principales de esta herramienta de gestión se podría mencionar los siguientes:

- Permite a la organización conocer su situación real en la actualidad, conocer los recursos con los que se cuenta e identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con los que se fijarán objetivos y cursos de acción.
- Detectar errores a tiempo e implementar planes de corrección y mejora.
- Permite establecer una misión y una visión clara, y mantener el enfoque para poder guiar las acciones hacia ese rumbo.
- Genera un sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, crea equipos de trabajo eficientes y alinea esfuerzos que se reflejarán en la productividad y rentabilidad.
- Optimiza el proceso de toma de decisiones reduciendo la incertidumbre y disminuyendo riesgos.
- Permite mejorar la coordinación de actividades, ahorrando tiempo y recursos.

1.2. Objetivos.

A continuación, se detallarán los objetivos, general y específicos, que se pretende alcanzar con este modelo de planeación estratégica.

1.2.1. Objetivo general.

- Diseñar un modelo de planeación estratégica viable para la microempresa de comercialización de medicina natural Bio Life.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Levantar información relevante y precisa de la situación actual de la organización en relación a su entorno.
- Formular el direccionamiento estratégico.
- Desarrollar la planificación a largo plazo.

1.3. Antecedentes.

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2017), se tiene como referencia la siguiente tabla de clasificación de la micro, pequeña y

mediana empresa, clasificando las PYMES mediante tres variables: la cantidad de empleados, total de activos y las ventas o ingresos brutos obtenidos, se resume la clasificación en la siguiente tabla:

Tipo de empresa	Cantidad de empleados	Ventas anuales (USD\$)	Activos totales (USD\$)
Microempresa	Menor a 10 empleados	Menores o iguales a \$100.000	Menores a \$100.000
Pequeña empresa	Entre 11 y 49 empleados	Entre \$100.001 a \$1.000.000	Entre \$100.000 a \$700.000
Mediana empresa	Entre 50 y 199 empleados	Entre \$1,000.001 a \$5,000.000	Entre \$700.001 a \$4,000.000

Tabla 1 Clasificación de mipymes según el Mipro

Bio Life ha sido clasificada como microempresa por el reducido número de empleados, sus ventas anuales y sus activos totales que no superan la cantidad de \$100.000 dólares.

La empresa Bio Life, al nacer de un pequeño emprendimiento familiar, desde sus inicios ha sido manejada de forma empírica, lo que con el pasar de los años y el crecimiento obtenido, ha generado problemas, principalmente por la falta de conocimiento respecto a la gestión y direccionamiento empresarial, esto ha impedido que la organización se plantee objetivos claros o planes de acción para su crecimiento económico y posicionamiento en el mercado, lo que ha llevado a la empresa a una baja rentabilidad en relación a la esperada, de igual manera, no se han visto resultados de crecimiento en su competitividad y posicionamiento en el mercado, lo que ha estado generando, a largo plazo, una pérdida de clientes por el crecimiento de la oferta y competitividad en el país.

Dentro de Bio Life se han encontrado los siguientes problemas:

- Área administrativa: Por la baja rentabilidad se ha limitado las contrataciones de capital humano, generando una estructura organizacional débil y sistemas administrativos ineficientes.

- Área financiera: La falta de conocimiento dificulta el control de las actividades financieras y el control de gastos, esto ha reducido el margen de utilidad y está afectando la rentabilidad.

- Calidad y competitividad: La empresa no ha implementado un proceso de control de calidad, los procesos no están estandarizados, no existe un procedimiento y se los realiza de manera empírica. No se observa la iniciativa de mejora en el servicio ni se hace un análisis a la competencia para encontrar mejoras o encontrar debilidades.

- Cultura empresarial: No se tiene una visión empresarial ni objetivos planteados, falta de direccionamiento estratégico y no existe plan de capacitación, desarrollo y aprendizaje para el personal, el equipo de trabajo no tiene la motivación de cumplir metas.

Antecedentes a causa de la pandemia global generada por el virus Covid-19

En este apartado se ha considerado importante resumir la situación que ha pasado la organización a causa del periodo de aislamiento y paralización de actividades por fuerza mayor que se vivió en el país el primer semestre del año 2020, así como las medidas de acción que se han tomado para la reapertura.

Ecuador vivió desde el 17 de marzo de 2020 una restricción de movilidad y suspensión de trabajo presencial por más de 3 meses, en las que Bio Life tuvo que cerrar sus puertas a causa de emergencia sanitaria.

Bio Life desde finales de febrero de 2020, cuando ya se habían confirmado casos positivos por Covid-19 dentro del país, tuvo un incremento en ventas de vitamina C y servicio de aplicación de vitaminas complementarias, ya que estas elevan el sistema inmune y protegen el organismo de enfermedades. Este incremento en las ventas en las primeras semanas de marzo fue muy importante ya que la empresa tuvo flujo de efectivo para pagar costos fijos y gastos de operación de los meses que esta tuvo que paralizar sus actividades. Bio Life comenzó desde el mes de junio a realizar teletrabajo con ventas online de vitaminas e insumos médicos para la aplicación de sueros, manejó también publicidad mediante redes sociales y promociones para generar ingresos y pagar gastos de arriendo que seguían cobrando, esta labor permitió que la empresa no tuviera que despedir personal, ni

tener una deuda con los empleados por pagos de sueldos.

Desde el mes de julio de 2020 Bio Life reanudó sus actividades comerciales desde su local principal en la ciudad de Quito bajo un protocolo de bioseguridad que permitió, tanto a colaboradores como a clientes, tener la confianza de volver y hacer uso de los servicios y compras físicas dentro del local. Dentro de las medidas de seguridad se implementó un pediluvio para la desinfección de zapatos, termómetros digitales, guantes de látex y gafas de seguridad para empleados y clientes, mascarillas desechables, trajes de bioseguridad, dispensadores de alcohol, bomba de desinfección, amonio cuaternario, dispensadores de gel desinfectante y señalética de bioseguridad; con estos insumos se realizó un proceso de desinfección y bioseguridad para precautelar la salud de los miembros de la organización y clientes.

Debido a los nuevos protocolos de bioseguridad la empresa ha elevado los gastos operacionales por lo que se ha visto en la necesidad de aumentar, en un mínimo porcentaje, los precios de los servicios que presta para así tratar de reducir un porcentaje los nuevos gastos que se han generado en esta pandemia.

1.4. Justificación.

Un modelo de planeación estratégica permitirá a la organización, en primer lugar, conocer su situación actual, el lugar que ocupa en el mercado y los recursos con los que cuenta; permitirá también conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, así como estudiar los elementos internos de Bio Life, para detectar fortalezas y debilidades.

En segundo lugar, dentro de la etapa de direccionamiento estratégico, se definirá el escenario deseado que aspira la empresa a largo plazo, formulando de manera clara y objetiva las declaratorias de misión y visión basándose en los valores empresariales que se deberán definir previamente.

Con esta información obtenida se podrá desarrollar un plan estratégico con el que la organización apoyará la toma de decisiones en torno a la situación actual y al camino que debe recorrer en el futuro para cumplir con los objetivos planteados, adecuándose a diferentes tipos de cambios y a las demandas que les impone el entorno para así lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso, dando así dirección a la empresa para alcanzar resultados esperados y la visión planteada.

CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción de la organización.

Bio Life es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de medicina natural, insumos para terapias endovenosas y terapias alternativas como la terapia neural, también presta los servicios de consultas médicas y aplicación de sueros intravenosos con diferentes tipos de vitaminas y minerales como: vitamina C, Hierro, Complejo B, entre otros. Esta se encuentra ubicada en la ciudad de Quito sector norte, fue constituida en 2005 por la Sra. Hilda Obando siendo la propietaria y gerente administradora hasta la actualidad.

En sus inicios la empresa comenzó con la comercialización de vitamina C intravenosa, de la marca "Bio C", este medicamento natural era nuevo en el mercado y la terapia de aplicación de vitamina C intravenosa era muy poco conocida por médicos del país. Bio Life hizo un contrato de comercialización con los propietarios de la marca "Bio C" para convertirse en distribuidor autorizado y tener exclusividad de venta en el país y precios preferenciales. Luego se realizaron visitas y capacitaciones a médicos de la ciudad con el fin de que se familiaricen con la aplicación intravenosa de vitamina C y conozcan de sus múltiples beneficios en tratamientos de diferentes patologías.

Viendo la gran demanda que existía se tomó la decisión de abrir un local para su comercialización al público, posterior a esto Bio Life adecuó sus instalaciones y realizó convenios con un profesional de la salud para dar el servicio de aplicación de Vitamina C a sus pacientes. Poco tiempo después la empresa implementó para la comercialización un nuevo producto, de la misma casa farmacéutica de "Bio C", un medicamento neural terapéutico utilizado en terapias alternativas, que recién se estaba dando a conocer en el país en aquellos años como Terapia Neural. Gracias a los buenos resultados de la combinación de estas terapias y al servicio personalizado de calidad prestado, Bio Life fue creciendo en el mercado por publicidad boca a boca de sus mismos clientes y sus ventas fueron aumentando rápidamente, también esto motivó a incrementar el portafolio de productos con

medicamentos naturales de diferentes casas farmacéuticas y expandir sus servicios a otras ciudades del territorio nacional.

En la actualidad Bio Life ya no cuenta con ningún tipo de convenio o contrato de distribución exclusiva con otras empresas. Tiene su matriz en Quito, una sucursal en la ciudad de Cuenca y una sucursal en la ciudad de Ibarra, también tiene alianzas con un centro de rendimiento deportivo y un centro de terapias criogénicas, como también subdistribuidores y vendedores externos en diferentes ciudades.

2.1.1. Principales productos.

La empresa Bio Life cuenta con una cartera de 40 productos aproximadamente, de los cuales dos productos tienen mayor demanda.

- **Vitamina C Intravenosa (ácido ascórbico):** Disponible en presentaciones de 7.5g en 50 ml. y de 15g en 100 ml. La Vitamina C es un antioxidante altamente efectivo que protege a las células y sus componentes del daño oxidativo y estrés celular, aumenta la producción de colágeno extracelular, amortigua el efecto de radicales libres, toxinas, agentes contaminantes y ayuda al buen funcionamiento del sistema inmunológico. La suplementación de vitamina C de forma intravenosa asegura una mejor absorción ya que va directo al torrente sanguíneo.
- **Impletol (Clorhidrato de procaína 20 mg. Cafeína 2,5 mg):** Disponible en presentaciones de 50 ml y 100 ml. Impletol es un medicamento usado en terapia neural y terapia segmental.

“La terapia neural es una técnica reguladora, integral y holística, que actúa a través del sistema nervioso vegetativo, utilizando pequeñas cantidades de Impletol (procaína, más cafeína), a bajas concentraciones, las cuales producen una reestructuración eléctrica y biológica del tejido, desencadenando la generación de un impulso eléctrico diminuto de 290 milivoltios, lo que provoca que las células que no trabajan correctamente renueven su capacidad” (Diario Extra, 2016).

2.1.2. Estructura organizacional.

La empresa Bio Life está compuesta de un local principal o matriz y dos sucursales

fuera de la ciudad. Dentro del local matriz de Bio Life en la ciudad de Quito laboran 6 personas y una contadora externa, y en las ciudades de Cuenca e Ibarra labora una persona por ciudad que son las encargadas de las ventas dentro de cada provincia, como se puede apreciar en la ilustración 1.

A la cabeza de la estructura organizacional se encuentra la gerente general, cargo que se encuentra ocupado por la fundadora y propietaria de Bio Life. Ya que la empresa no cuenta con capital suficiente para la contratación de personal, la propietaria también se encuentra a cargo del área de ventas, área de compras, administración financiera y gestión de talento humano.

Dentro de la empresa también se cuenta con un médico especializado en medicina natural y terapias alternativas, este se encarga del servicio de atención médica, control de procesos médicos como la aplicación de vitaminas y minerales de forma intravenosa y servicio de terapia neural; dentro de sus funciones también está la gestión del personal de salud, que son dos personas especializadas en el servicio de enfermería y dan asistencia al médico en el proceso. El médico también está encargado de las alianzas que mantiene Bio Life.

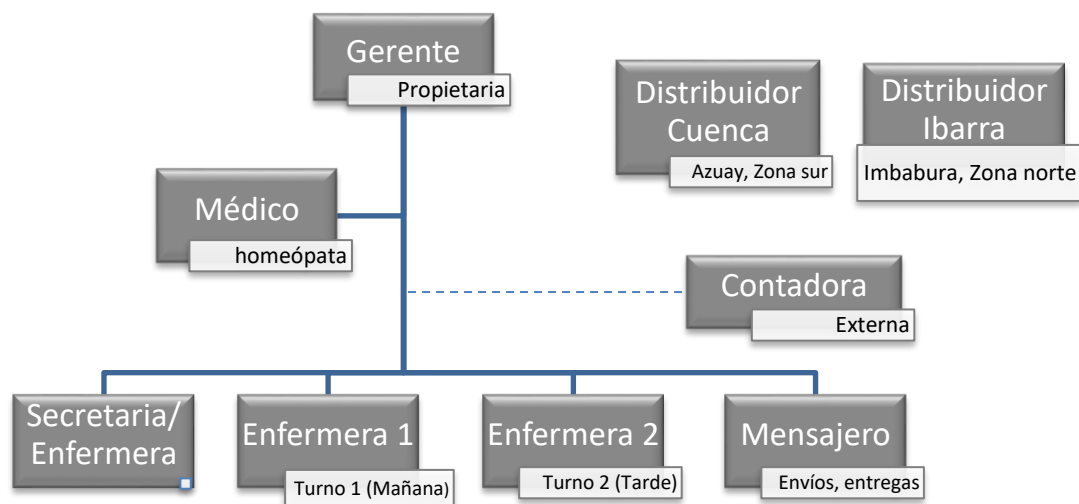


Ilustración 1 – Estructura organizacional de Bio Life
Fuente: Autor

2.2. Análisis situacional inicial.

El análisis situacional inicial es un examen exhaustivo que mediante la recolección de información, datos pasados, presentes y proyecciones futuras permitirá tener un diagnóstico de la situación real interna y externa de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como también la capacidad de respuesta ante las mismas. Esto servirá como base para el direccionamiento estratégico y la planeación a largo y corto plazo.

Dentro de este análisis se recopilará información clave referente a aspectos de interés como: personas, productos y servicios, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias; misma que será relevante para la formulación e implementación de estrategias organizacionales.

La identificación y obtención de información se realizará mediante una entrevista a la gerente propietaria y al médico de Bio Life, responsable del personal y proceso de atención médica, quienes formarán parte del comité de planeación estratégica.

Para la realización del análisis de situación inicial de la empresa Bio Life se tomará como referencia el siguiente cuestionario del libro, Modelo de Gestión Estratégica para pymes (Coronel, 2018), el cual facilitará el estudio y la obtención de información de manera ordenada y precisa.

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

Mercado

1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Personal

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

-
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
 9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
 10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?
-

Productos / Servicios

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
 12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
 13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
 14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
 15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?
-

Precios o retribuciones

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
 17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
 18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
 19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
 20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?
-

Instalaciones y recursos

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
 22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
 23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?
 24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
 25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?
-

Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
 27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
 28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
 29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
 30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?
-

Información y comunicación

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
 32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
 33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
 34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
 35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?
-

Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
 37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
 38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
 39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?
 40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?
-

Contingencias

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
 42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
 43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?
 44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?
-

Tabla 2 - Cuestionario para el análisis situacional inicial.

Fuente: Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018).

2.2.1. Mercado.

¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?

Bio Life atiende el mercado de salud y atención médica con medicina natural, dentro de sus clientes se encuentran médicos, distribuidores, vendedores o visitantes médicos y personas naturales; mayoritariamente de Quito, Cuenca e Ibarra.

¿Quiénes son nuestros proveedores?

Los principales proveedores de Bio Life son distribuidores de Vitamina C intravenosa e Impletol, distribuidores e importadores de vitaminas y minerales en presentación intravenosa, distribuidores de insumos médicos para aplicación de sueros.

¿Quiénes son nuestros competidores?

Los principales competidores directos son:

- Natural Vitality: Aplicación de vitaminas y minerales de forma intravenosa y venta de vitamina C y minerales
- Veris: Aplicación de vitamina C y consultas médicas
- Doctores y médicos que ofrecen servicio de atención médica y aplicación intravenosa de vitamina C y minerales.

¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?

Los clientes de Bio Life perciben que los productos y servicios tienen: precios asequibles, servicio profesional, ágil y de calidad, asesoría médica, cordialidad y profesionalismo.

¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Bio Life tiene un nivel de competitividad bajo en comparación a los competidores

directos que están posicionados a nivel nacional.

2.2.2. Personal.

¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

Dentro de la organización se ha tratado de acomodar y delegar funciones al personal según las necesidades que se tiene en diferentes áreas, sin embargo, existen áreas en las que debería estar una persona con conocimiento y experiencia en la misma.

¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

Las prestaciones de Bio Life cumplen con la ley y son comparables con las de sus competidores directos que prestan el mismo servicio.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

El personal de Bio Life tiene la percepción de que se presta un servicio profesional y de calidad, se brinda la mejor atención para la comodidad y salud del cliente.

¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

No existen planes de incentivos, reconocimientos o promoción de ningún tipo, los colaboradores reciben su remuneración y beneficios exigidos por la ley.

¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Bio Life ha logrado su desarrollo organizacional mediante años de esfuerzo y dedicación, siempre instruyendo al personal para dar la mejor calidad de servicio y atención al cliente.

2.2.3. Productos y servicios.

¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

El producto estrella de Bio Life es la vitamina C intravenosa en presentación de 50ml y 100ml y va de la mano con el servicio de aplicación de la misma, como

también el producto Impletol, en iguales presentaciones, que es usado comúnmente para terapia neural.

¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

La proporción de nuevos productos y servicios de Bio Life es baja en relación a la competencia directa. Bio Life agrega anualmente máximo 2 o 3 productos nuevos a su cartera.

¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

La innovación de productos y servicios es baja, se hace innovación cuando se ve la necesidad de mejorar un proceso o servicio.

¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

El buen servicio, la calidad, la agilidad y la asesoría médica son valores agregados de Bio Life.

¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Los niveles de productividad y calidad de la empresa son buenos, ya que se logra atender de manera oportuna la demanda, en cuanto a calidad se trabaja solo con productos de alta calidad previamente probados y estudiados y se brinda un buen servicio al cliente.

2.2.4. Precios o retribuciones.

¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

La gerente y propietaria del negocio es la encargada de establecer y revisar precios, basándose en precios del mercado y en los que ofrece la competencia.

¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

Existen facilidades de negociación con médicos y visitadores médicos que compran

al por mayor y son conocidos por ser clientes de varios años, se realiza un convenio con un plazo máximo de pago. En el caso de clientes nuevos la gerente propietaria analiza y pacta las condiciones de la negociación a su criterio.

¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?

Los precios han sido fijados en base a precios de la competencia, Bio Life siempre ha tratado de establecer un precio menor o más económico para sus clientes.

¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Bio Life ofrece productos y servicios de calidad a un precio razonable y económico en relación a la competencia

¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Los clientes tienen la percepción de un mejor precio que la competencia, acompañado de un buen servicio, razón por la cual nos prefieren.

2.2.5. Instalaciones y recursos.

¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

La infraestructura de Bio Life es adecuada para la demanda que tiene.

¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

La empresa dispone de tecnología y equipos apropiados para el servicio, pero se podría implementar nuevos equipos y tecnología para agregar nuevos servicios en beneficio de los clientes.

¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

Los procesos del negocio no necesitan ser actualizados con frecuencia, se

considera que son efectivos y podrían ser más amigables con el ambiente implementando procesos de separación y reciclaje de desechos.

¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

No se gestiona el capital intelectual de Bio Life, los conocimientos y aptitudes de los colaboradores son adquiridos por la experiencia que llevan dentro de la empresa. La inteligencia del negocio al igual que el capital intelectual se basa en los años de experiencia, no se ha invertido en ninguno de los dos campos.

¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

La infraestructura, instalaciones y recursos no son renovados con la frecuencia necesaria ya que se encuentran limitados por el factor económico.

2.2.6. Finanzas y recursos.

¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

La capacidad de reacción de Bio Life ante necesidades de inversión y desinversión son bajas por su limitación económica.

¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

Bio Life cuenta con capital propio que surgió de inversión de la dueña y préstamos bancarios, la empresa no cuenta con accionistas. En cuanto a su liquidez, esta proviene del giro de negocio, necesaria para la reinversión en inventario y gastos fijos a corto plazo.

¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Los principales riesgos financieros a los que se encuentra expuesta la organización están ligados a la economía del país, avances médicos y tecnológicos, alza de precios en insumos y productos con los que se trabaja, presencia de nuevos

competidores y situaciones críticas como la que vive el mundo actualmente a causa de la pandemia global por COVID-19³ que dentro de Ecuador ha restringido la apertura de negocios y aforo máximo por un periodo de 5 meses aproximadamente.

¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

La gerente es la encargada del control de economía y finanzas y lo hace mediante los documentos de estado de flujos y balance general, parte de las finanzas son manejadas por la contadora externa, quien a su vez se encarga de dar asesoría económica y financiera.

¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

La tendencia de rentabilidad se ha mantenido fija en los últimos años, no ha existido un incremento significativo esperado.

2.2.7. Información y comunicación.

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

El uso de internet es el principal canal de información, también se hacen estudios visuales de la competencia y a través del diálogo con médicos, clientes y proveedores.

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

No existe un proceso de selección, priorización y optimización de información, se gestiona de manera empírica.

¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

No se cuenta con un sistema estructurado, la comunicación interna se hace mediante reuniones no programadas y la comunicación externa mediante redes sociales, que no se encuentran en uso constante; vía telefónica o correo electrónico con proveedores y clientes frecuentes.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

³ COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente (2019).

Se tiene una efectividad regular, no existe mucho conocimiento en el tema por lo que no se ha visto la necesidad de inversión en sistemas informáticos

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

La efectividad de los sistemas de comunicación es baja, en especial en comunicación externa, no tiene un alcance hacia todos los grupos de interés.

2.2.8. Toma de decisiones.

¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

El proceso de toma de decisiones es empírico, la gerente toma las decisiones dentro de la organización según su criterio y experiencia.

¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

La gerente y propietaria de Bio Life toma las decisiones clave basándose en su experiencia dentro del mercado.

¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

No existe un criterio para la toma de decisiones clave, la gerente analiza las mismas, busca asesoría en el caso de ser necesario o toma las decisiones junto al médico de la empresa que a su vez se encarga del manejo de personal y de alianzas estratégicas.

¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

Existe información como: precios de proveedores, costos de operación, flujo de efectivo, datos estadísticos de ventas que influye directamente en la toma de decisiones de la organización.

¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

El grado de participación del personal en las decisiones es medianamente bajo, casi no se da la oportunidad de proponer mejoras por parte de los empleados.

2.2.9. Contingencias.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

En este caso la gerente propietaria sería la encargada de analizar la situación, dar capacitación al personal para cubrir vacantes existentes y comenzar un proceso de selección y contratación, en caso de ser necesario. En cuanto a recursos no se cuenta con maquinaria que pueda afectar en los procesos de comercialización o servicios, por lo que se iniciaría un mantenimiento correctivo en los recursos según su necesidad.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

No se cuenta con un levantamiento de procesos lo que dificulta la gestión de los mismos, no obstante, en caso de algún cambio imprevisto y crítico se buscaría la forma de reestructurar el proceso tratando de no alterar al servicio.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?

Ante cambios imprevistos y críticos en productos que se comercializa se realizaría un estudio para encontrar productos similares que puedan reemplazar a los mismos, en caso de ser necesario, caso contrario se lo quitaría del portafolio de productos. En cuanto al servicio que se ofrece, la gerente deberá analizar la situación y modificar el servicio o reemplazarlo en caso de ser posible y necesario.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

No existe un plan de contingencia ante cambios imprevistos y críticos en el mercado, se trataría de adaptar a un nuevo mercado en caso de ser posible.

¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?

La organización, en caso de ser posible, tendrá que analizar la situación y elaborar un plan con el fin de adaptarse a los factores que integran el macro entorno, ya sea a nuevas políticas o leyes, cambios económicos, cambios socioculturales o avances

médicos y tecnológicos. En el caso de stakeholders se buscaría tomar acción con el objetivo de un beneficio mutuo, tanto para la organización como para personas de interés.

Conclusiones.

Bio Life es una empresa ecuatoriana radicada en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización de medicina natural y servicio de terapias médicas alternativas. La empresa se ha expandido a dos ciudades más y ha realizado alianzas con otros centros de servicios ligados a la salud.

La organización se encuentra encabezada y dirigida por la propietaria de la misma que ocupa el cargo de gerente general así como un médico que se encuentra a cargo del personal y procesos médicos, por ese motivo se vio oportuno realizar el estudio de situación inicial mediante un cuestionario en forma de entrevista a los encargados del negocio, con el fin de obtener información precisa, objetiva y de suma relevancia en aspectos clave que se los detallará a continuación.

En el aspecto de mercado la empresa se encuentra en el de salud y atención médica con un nivel de competitividad bajo en relación a los principales competidores; sus clientes son, tanto profesionales de la salud como personas con alguna patología específica y personas sanas que buscan un estilo de vida saludable, en su mayoría dichos clientes tienen una percepción de buen servicio al cliente, calidad, agilidad y profesionalismo.

Los principales proveedores de Bio Life son distribuidores de vitamina C intravenosa, distribuidores de minerales intravenosos y distribuidores de insumos médicos, todos nacionales. Los principales competidores son centros de atención médica con servicio de aplicación de vitamina C, profesionales de la salud que ofrecen servicios de terapias alternativas y distribuidores de vitamina C intravenosa.

En cuanto a personal, Bio Life no cuenta con una gestión de personal, se han adaptado los puestos de trabajo según las necesidades, pero están conscientes de que existen áreas y puestos en los que debería estar una persona con experiencia en el cargo, sin embargo se encuentran limitados por el factor económico. Este factor también ha influido en la falta de incentivos a trabajadores y desarrollo de personal y recursos.

Dentro del aspecto de precios y atribuciones se puede concluir que Bio Life ha fijado sus precios en base a los de la competencia, se maneja con un precio más económico que el de sus competidores y con la misma calidad de producto y servicio. La empresa también cuenta con convenios de facilidad de pago con clientes de confianza; en promedio los clientes tienen una percepción de igual calidad a menor costo en comparación a la competencia.

En cuanto a instalaciones y recursos Bio Life cuenta con infraestructura física e instalaciones para abastecer la demanda que se tiene. Los equipos y tecnología con la que se trabaja van acorde a los servicios que se prestan, aunque se podría invertir en más equipos y tecnología para innovar e implementar más servicios. Los procesos se gestionan de manera empírica, no se han actualizado y podrían ser más amigables con el medio ambiente. No se gestiona capital intelectual y no se ha innovado con frecuencia infraestructura e instalaciones ya que son cambios que necesitan inversión y no se cuenta con los recursos monetarios necesarios.

En el aspecto de finanzas y recursos la empresa cuenta con baja capacidad de inversión, cuenta con los recursos necesarios para la reinversión en inventario y cubrir gastos fijos. Los riesgos financieros a los que se encuentra expuesta la organización están ligados a la economía del país, avances médicos y tecnológicos, leyes y decretos, alza de precios en insumos y productos con los que se trabaja, presencia de nuevos competidores y situaciones críticas como pandemias. La gerente es la encargada del control de economía y finanzas con ayuda de una contadora externa. La tendencia de rentabilidad se ha mantenido estable en los últimos años.

Para la comunicación y obtención de información interna Bio Life se ha ayudado mediante reuniones y diálogo con los empleados con el fin de obtener una retroalimentación de procesos, servicio entregado y sugerencias por parte de clientes. En el caso de comunicación externa y obtención de información del entorno se hace uso de internet, la comunicación de promociones, descuentos e información se la realiza mediante redes sociales y no es muy efectiva, no se obtiene el alcance esperado, también se brinda información a clientes mediante correo electrónico y aplicaciones móviles como WhatsApp. En conclusión Bio Life no cuenta con un sistema estructurado de información y comunicación, se maneja de forma empírica y los sistemas de comunicación e información no son efectivos en su totalidad.

No se cuenta con un proceso de toma de decisiones dentro de la empresa, todas las decisiones claves son tomadas por la gerente que se basa en su experiencia en el mercado e información del medio y en algunos casos se busca asesoría profesional. La información relevante que se obtiene influye directamente en la toma de decisiones; existe un bajo grado de participación por parte de los empleados.

En el aspecto de contingencias, no existe ningún tipo de planificación ante las mismas, la gerente es la encargada de tomar acción ante cambios imprevistos y críticos en áreas como personal y recursos, productos y servicios, mercado, entorno y stakeholders.

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO


3.1. Valores estratégicos.

Los valores estratégicos hacen referencia al conjunto de atributos o principios que una organización tiene o adopta, de acuerdo a su ideología, razón de ser y lineamientos, como base para el direccionamiento empresarial y desarrollo organizacional. Estos atributos generarán en la mente del consumidor la percepción de un valor agregado que representará a la empresa o marca.

Según Jiménez los valores son el marco de comportamiento de los integrantes de una organización y dependen de la naturaleza o razón de ser de la misma, el propósito para el cual fue creada, sus objetivos y de su proyección en el futuro; el buen o mal funcionamiento de una empresa está determinado por la solidez de sus valores, estos sirven de guía para la toma de decisiones y dar prioridad para la solución de necesidades (Jiménez, 2008).

Para establecer los valores estratégicos de Bio Life se coordinó una reunión con la propietaria y con la persona que se encuentra a cargo del personal, en donde, mediante el diálogo se formuló una lista de valores, se analizó su importancia y perdurabilidad en la razón de ser de la empresa. Con estos resultados se procede a definir claramente la dimensión, que es el concepto y la esencia del valor, como se puede observar en la tabla 3, y su caracterización que describe la posición que asume la organización sobre el mismo.

En la siguiente tabla se pueden observar todos los valores estratégicos analizados y propuestos por la alta dirección de la empresa, estos valores son los más representativos dentro de Bio Life y se encuentran clasificados según su importancia.

		DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS				
Dimensión	NI	PI	I	MI	SI	Caracterización
Calidad					x	Brindamos a nuestros clientes productos y servicio de calidad a un precio justo.
Profesionalismo					x	Manejamos nuestros servicios de atención médica de forma profesional y personalizada.
Buen Servicio					x	Priorizamos el buen servicio a nuestros clientes, englobando la atención al cliente y agilidad en los procesos.
Honestidad				x		Honestidad hacia nuestros clientes, colaboradores y proveedores.
Ética				x		Prestamos un servicio seguro, siempre siendo éticos con el proceso.
Eficiencia				x		Buscamos ser eficientes para cumplir las expectativas de nuestros clientes.
Innovación			x			En busca de la innovación en beneficio de un mejor servicio.
Compromiso					x	Estamos comprometidos en nuestro trabajo para mejorar la salud y calidad de vida de las personas.
Alianzas estratégicas				x		Enfocados en crear alianzas estratégicas para ayudar a más personas a mejorar su calidad de vida.

Nomenclatura: NI (no importante); PI (poco importante); I (importante); MI (muy importante); SI (sumamente importante)

Tabla 3 - Definición de los valores estratégicos
Fuente: Autor

Después de analizar y reflexionar con cada uno de los valores estratégicos, se han seleccionado cuatro de estos como sumamente importantes y son los que representarán a la organización y se tomarán como base para definir la razón de ser de la empresa (misión) y hacia dónde se dirige (visión).


		VALORES ESTRATÉGICOS DE BIO LIFE
Dimensión	Caracterización	
Calidad	Brindamos a nuestros clientes productos y servicio de calidad a un precio justo.	
Profesionalismo	Manejamos nuestros servicios de atención médica de forma profesional y personalizada.	
Buen Servicio	Priorizamos el buen servicio a nuestros clientes, englobando la atención al cliente y agilidad en los procesos.	
Compromiso	Estamos comprometidos en nuestro trabajo para mejorar la salud y calidad de vida de las personas.	

Tabla 4 - Valores estratégicos de Bio Life
Fuente: Autor

3.2. Visión.

La visión de una organización es una representación, con el mayor grado de fidelidad posible, de la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro deseado, por sus clientes, sus accionistas, sus empleados, sus competidores, otros stakeholders y la sociedad en general. (Coronel, 2018)

La visión es una propuesta concreta y sostenible, coherente con los valores estratégicos, representada en una declaratoria breve, concisa, realista y motivadora que definirá el rumbo que la organización ha de tomar en un futuro determinado y servirá de guía en el proceso de toma de decisiones y formulación de estrategias; esta debe ser comprendida, transmitida y aceptada por todo el personal de la organización.

Según Coronel (2018), para realizar la declaratoria de visión es importante y de suma ayuda responder de manera concreta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?

Una organización que busca mejorar la salud y calidad de vida de sus clientes promoviendo la medicina preventiva y el consumo de medicamentos naturales.

- ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

La empresa aspira crecer y posicionarse en el mercado dentro de las ciudades en donde se encuentra presente en la actualidad y ser un referente de tratamientos médicos alternativos.

- ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para mejorar la situación económica de la organización, fortalecer el capital humano, generar fuentes de empleo y ayudar a la sociedad a mejorar su salud y calidad de vida

- ¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro aspirado?

El plazo establecido es de 5 años, mismo que es propuesto para este modelo de planeación estratégica.

Una vez respondidas las preguntas anteriores se puede tener una idea clara del panorama futuro al que aspira Bio Life, con esta información se establece la declaratoria de visión del negocio mostrada en el siguiente cuadro.


<h2>Visión</h2>	
<p style="text-align: center;">Declaratoria:</p> <p style="text-align: center;">En un plazo de 5 años conseguir un crecimiento empresarial, fortalecer nuestro capital físico e intelectual y generar fuentes de empleo; posicionarnos y ser reconocidos en la región por el compromiso con la salud de nuestros clientes y ser un referente de servicios médicos de calidad con terapias alternativas y comercialización de medicamentos naturales, así mejorar la calidad de vida de las personas.</p>	

Ilustración 2 - Visión de Bio Life

Fuente: Autor

3.3. Misión.

La misión es una declaratoria que define de manera clara y precisa el propósito o razón de ser de una empresa, su mercado meta y la forma en que la organización crea valor considerando sus capacidades y recursos, esta debe ser congruente tanto con los valores estratégicos como con la visión. La misión también servirá como marco de referencia para la toma de decisiones y como motivación para todos los involucrados en el proceso estratégico.

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson, Gamble , Peteraf, & Strickland, 2012).

Según Coronel (2018), es recomendable revisar la declaratoria de la misión cada año y, de ser necesario, reformularla cada tres o cuatro años, o cuando las circunstancias externas y/o internas ameriten hacerlo.

Para facilitar la redacción de la declaratoria de la misión, es conveniente dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué somos?

Bio Life es una empresa que vende salud y calidad de vida mediante medicamentos naturales y tratamientos médicos alternativos.

- ¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

La empresa presta servicios de salud mediante consultas médicas y terapias alternativas con medicamentos naturales.

- ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos/servicios?

- Productos médicos enfocados a la medicina natural.
- Servicio de consultas médicas y tratamientos con terapias alternativas.

- ¿Por qué y para qué existimos?

Bio Life existe por la tendencia de crecimiento en el uso de medicina alternativa en el Ecuador y para satisfacer la demanda de medicamentos naturales, ayudando a las familias ecuatorianas a mejorar su salud y prevenir enfermedades futuras.

- ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

El trabajo de Bio Life aporta valor a clientes, familias ecuatorianas que buscan un bienestar en su salud con medicina alternativa, profesionales de la salud, proveedores y colaboradores de la empresa

- ¿Cómo creamos valor?

Bio Life crea valor brindando a sus clientes medicamentos naturales de calidad, atendiendo de manera profesional y personalizada su estado de salud, y mejorándolo mediante tratamientos alternativos que no generan efectos secundarios negativos.

- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Los valores estratégicos que se potencia son: calidad, buen servicio, profesionalismo y compromiso.

Con la información obtenida en el cuestionario anterior se realiza la declaratoria de misión de la empresa Bio Life (ilustración 3).


<h1>Misión</h1>	
<p>Declaratoria:</p> <p>Somos una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos naturales de calidad y prestación de servicio de atención médica profesional mediante consultas y tratamientos alternativos terapéuticos, enfocados en brindar un buen servicio para así cumplir con nuestro compromiso de mejorar la salud y calidad de vida de nuestros clientes.</p>	

Ilustración 3 - Misión de Bio Life

Fuente: Autor

3.4. Estrategia empresarial.

La estrategia empresarial es el conjunto de propuestas de acción que, basadas en la misión, visión y valores estratégicos, definirán la manera en la que la organización deberá avanzar con el propósito de crear valor y consolidar ventajas competitivas factibles y sostenibles en el tiempo.

La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo” (Coronel, 2018).

La estructura de la estrategia empresarial comúnmente consta de dos componentes principales: **la fuerza impulsora** que es el factor estratégico más importante de los que configuran el futuro de la organización y **los factores clave de éxito**, que son los tres o cuatro factores estratégicos que siguen en grado de importancia, capaces de modificar y potenciar la competitividad y rentabilidad de la organización, y que darán apoyo a la fuerza impulsora.

Los factores estratégicos son aspectos de interés estratégico prioritarios para la

organización que están contenidos dentro de la estrategia empresarial, para facilitar la gestión estratégica mediante la herramienta, cuadro de mando integral, propuesta por Kaplan, D. y Norton, R. (2002) es recomendable que estos factores puedan ser clasificados dentro de las cuatro perspectivas mencionadas a continuación:

- Económica y financiera
- Del cliente y otros *Stackeholders*
- De procesos internos
- De crecimiento y aprendizaje

Para tener una mejor comprensión y facilitar la redacción de la estrategia empresarial se procede a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

Las tendencias del mercado más importantes para la empresa son: nuevos servicios y productos (naturales), innovación en tratamientos médicos alternativos, implementación de protocolos de bioseguridad.

- ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

Se debe llegar a los clientes a través de estrategias publicitarias, fomentando el uso de medicina natural, informando los múltiples beneficios que ofrece la medicina preventiva, así como, los tratamientos alternativos, generando confianza en el cliente y mantenerlos mediante un servicio que genere la satisfacción del cliente, productos y servicios de calidad a precio competitivo.

- ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

Se debe estudiar y tener en cuenta las estrategias de la competencia y elementos que sirvan de mejora dentro de la organización, de igual manera estar pendiente a los requerimientos de *stackeholders* y mantener una estrecha relación mediante la comunicación.

- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

En la siguiente tabla se puede apreciar los factores estratégicos que merecen una gestión especial:

Factores Estratégicos



Perspectiva	Factor
Económica y Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda
Clientes y Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas Estratégicas • Servicio al cliente
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Canales de difusión y publicidad
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano y Recursos • Requerimientos de clientes • Imagen empresarial

Tabla 5 - Factores Estratégicos

Fuente: Adaptación del libro Modelo de gestión estratégica para Pymes (Coronel, 2018)

- ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Las estrategias que se deben emplear son:

- **Penetración de mercado:** Incremento en la participación del mercado actual.
- **Diferenciación en servicio:** Incorporar aspectos que generen un valor agregado al servicio.
- **Globalización de mercado:** Oferta de productos y servicios atractivos para el mercado global.
- **Alianzas estratégicas:** Asociación estratégica con otros ofertantes o entidades que estén relacionadas con la salud, bienestar, tendencias naturistas, etc.
- **Diversificación relacionada:** Incluir nuevos productos y/o servicios a la cartera de productos.

Habiendo respondido las preguntas se procede a seleccionar los cinco factores estratégicos más importantes, con los que se trabajará y que formarán parte de la estrategia empresarial.

En la siguiente matriz se puede observar cada uno de los factores estratégicos planteados para la empresa; para definir su orden de importancia se compara las filas con las columnas y llenando los cuadros con el número 1, si la horizontal es

más importante que la vertical, caso contrario queda el cuadro en blanco, de manera que al final cada factor obtiene un total de puntos sumando ya sea los número 1 (horizontal) o los espacios en blancos (vertical). El valor total mayor que se obtiene en la matriz, corresponde al primer orden de importancia y será la fuerza impulsora dentro de la estrategia, así como los cuatro factores siguientes según el grado de importancia serán los factores claves de éxito.


MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS										
	Demanda	Alianzas Estratégicas	Servicio al cliente	Precios competitivos	Nuevos productos y servicios	Publicidad y Canales de difusión	Capital humano y Recursos	Requerimientos de clientes	Imagen empresarial	horizontales (unos)
Demanda				1	1	1	1		1	5
Alianzas Estratégicas				1	1		1	1	1	5
Servicio al cliente				1	1		1		1	4
Precios competitivos								1		1
Nuevos productos y servicios								1	1	2
Publicidad y Canales de difusión									1	1
Capital humano y Recursos								1		1
Requerimientos de clientes									1	1
Imagen empresarial										0
verticales (blancos)	0	1	2	0	1	4	3	3	2	
horizontales (unos)	5	5	4	1	2	1	1	1	0	
total	5	6	6	1	3	5	4	4	2	
orden de importancia	3	2	1	9	7	4	5	6	8	

Tabla 6 - Matriz de identificación de factores estratégicos

Fuente: Formato de matriz tomado del libro *Modelo de gestión estratégica para Pymes* (Coronel, 2018)


Como se puede observar en la tabla anterior los factores estratégicos más importantes son:

Fuerza impulsora

- ✓ Servicio al cliente

Factores claves de éxito

- ✓ Alianzas estratégicas
- ✓ Demanda
- ✓ Publicidad y canales de difusión
- ✓ Capital humano y recursos

Estrategia empresarial	
<p style="text-align: center;">Declaratoria:</p> <p>Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en la calidad de servicio que ofrecemos a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas. Potenciando la demanda; a través de alianzas estratégicas, publicidad y canales de difusión; fortaleceremos nuestro capital humano y recursos, esto nos ayudará a crecer, mejorar nuestro servicio y ayudar cada vez a más personas, de esta manera podremos cumplir con nuestra visión.</p>	

3.5. Conclusiones.

En este capítulo se estructuró el proceso de direccionamiento estratégico el cual tuvo inicio con el planteamiento de valores estratégicos, estos son atributos que representarán a la empresa y servirán de guía para el desarrollo organizacional, los valores estratégicos de Bio Life son: calidad, buen servicio, profesionalismo y compromiso; estos fueron seleccionados por su grado de importancia y el vínculo con los lineamientos de la organización.

Luego de tener claro los valores estratégicos se procedió a definir la visión, esta es una declaratoria concreta de lo que la empresa aspira para el futuro en un lapso de tiempo establecido, para Bio Life se vio conveniente redactar la visión con un horizonte de 5 años, el mismo tiempo para el que está planificado este modelo de planeación estratégica.

Habiendo descrito las aspiraciones para el futuro de Bio Life se definió la misión,

que es la razón de ser de la empresa, su mercado meta y la manera de crear valor mediante sus recursos y capacidades, teniendo como marco de referencia los valores estratégicos y la visión.

En base a los elementos ya mencionados; valores estratégicos, misión y visión; se formuló la declaratoria de la estrategia empresarial que define el “cómo” la organización deberá avanzar para crear valor y consolidar ventajas competitivas. Se analizó y seleccionó los factores claves que forman parte de la estructura estrategia empresarial, el factor más importante seleccionado fue el de servicio al cliente siendo la fuerza impulsora y los factores claves de éxito fueron: alianzas estratégicas, publicidad y canales de difusión, demanda, capital humano y recursos; estos son los que darán apoyo a la fuerza impulsora.

CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

4.1. Temas estratégicos.

Los temas estratégicos son los procesos y áreas de gestión, de mayor importancia e interés estratégico, en los cuales se apoya la implementación de la estrategia empresarial y servirán para definir los asuntos estratégicos y ubicar los aspectos del direccionamiento estratégico que serán incluidos en la planificación a largo plazo; con esto se podrá asegurar que se priorice ámbitos estratégicos de máxima importancia para la organización.

Según Coronel (2018), los temas estratégicos son aspectos que requieren ser gestionados en el largo plazo, de tres a cinco años, y para su identificación y definición se debe comenzar con un análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de la empresa. También, es conveniente ubicar los temas estratégicos que se seleccionen, dentro de las cuatro perspectivas que proponen R. Kaplan y D. Norton: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos, y, de aprendizaje y crecimiento, procurando asignar por lo menos un tema estratégico a cada una de las perspectivas; esto nos facilitará el uso de la herramienta de cuadro de mando integral para el apoyo de la gestión de la estrategia empresarial (Coronel, 2018).

Cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta empresarial utilizada para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 1991).

A continuación se presenta la cadena de valor para la empresa Bio Life:



Ilustración 4 - Cadena de valor

Fuente: Autor

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna:

- Recepción de mercadería e insumos.
- Control de inventario.
- Recepción de pedidos.
- Recepción y programación de citas.

Operaciones:

- Gestión de pedidos de productos.
- Consulta médica.
- Servicio de terapias médicas.

Logística externa:

- Envío de pedidos.
- Entrega de pedidos.

Marketing y ventas:

- Promoción de productos y servicios.
- Análisis y fijación de precios.
- Análisis y fijación de promociones y descuentos.

Servicio Post venta

- Seguimiento de pacientes mediante fichas médicas.
- Atención de preguntas vía telefónica .

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura:

- Adecuación y mantenimiento de instalaciones.

Recursos humanos:

- Capacitación al personal.
- Selección y reclutamiento de personal.

Desarrollo de tecnología:

- Implementación y mantenimiento de equipos electrónicos.

Compras:

- Selección de proveedores de medicamentos e insumos médicos.
- Análisis de nuevos productos.
- Compra de productos.

Para el análisis de temas estratégicos se estudiarán las actividades primarias ya que son áreas estratégicas de mayor importancia dentro de la organización.

Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta empresarial que mediante un diagrama representa gráficamente todos los procesos de la organización y la interrelación que existe entre estos, de esta manera se puede conocer de forma detallada el funcionamiento del sistema y permite obtener información clave para su gestión. A continuación se muestra el mapa de procesos para Bio Life.

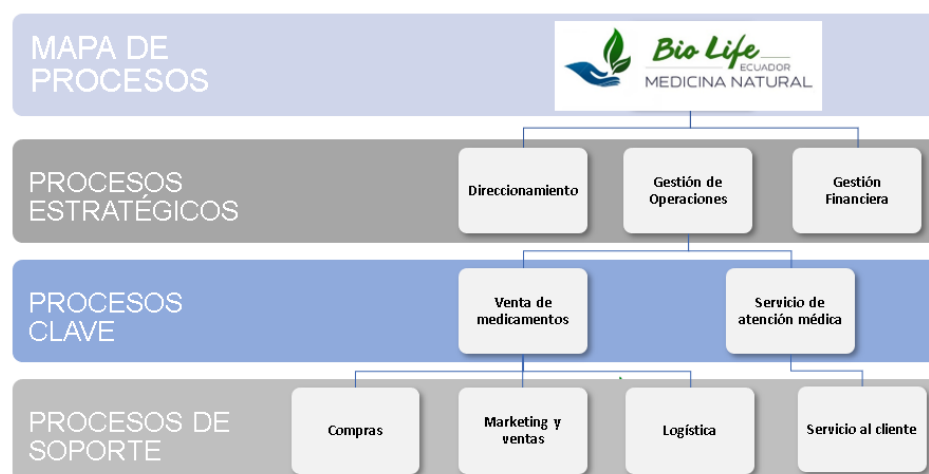


Ilustración 5 - Mapa de procesos de Bio Life

Fuente: Autor

Como se puede observar en el mapa de procesos de Bio Life se ha clasificado por niveles, representando los tipos de procesos de la organización; en la parte superior se tienen los procesos estratégicos que son los destinados a definir y controlar las metas, estrategias y políticas; debajo se pueden observar los procesos claves que son los que permiten generar el producto y servicio aportando valor al cliente; por último en la parte inferior se encuentran los procesos de soporte que abarcan las actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos clave dando un soporte como su nombre lo indica.

Teniendo claro los procesos relevantes y áreas estratégicas de la organización se procede a identificar y definir los temas estratégicos haciendo uso de una matriz de ponderación tomada del libro “Modelo de Gestión Estratégica para PyME”.

Para la identificación y definición de los temas estratégicos se coordinó una reunión con el comité de planeación estratégica de la organización y se desarrolló la matriz que se presenta a continuación.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS				
TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Crecimiento económico	x			Incremento en la rentabilidad de la empresa
Servicio al cliente	x			Atención al cliente, mejorar el servicio y la experiencia del cliente
Imagen empresarial		x		
Crecimiento de negociaciones	x			Alianzas estratégicas, aumento de participación en el mercado
Redes y medios digitales de comunicación	x			Uso de medios de comunicación digital para la comunicación y publicidad
Innovación de productos		x		
Capital humano	x			Fortalecer equipo de trabajo, conocimientos y competencias

*Tabla 7 - Matriz de ponderación de temas estratégicos
Fuente: Modelo de gestión estratégica para Pymes (Coronel, 2018)*

En esta matriz se enlistaron los temas estratégicos propuestos por el comité de planeación estratégica, a través de una videoconferencia se generaron ideas, se seleccionaron temas estratégicos y se los ponderó según su importancia con las letras A, B o C. La ponderación A es la más alta y la C, la más baja.

En consecuencia, los temas estratégicos que fueron ponderados con la letra A, de mayor importancia, serán los temas críticos y servirán como base para la identificación de asuntos estratégicos en el siguiente punto.

TEMAS CRÍTICOS		
Crecimiento económico	Incremento en la rentabilidad de la empresa	
Servicio al cliente	Atención al cliente, mejorar el servicio y la experiencia del cliente	
Crecimiento de negociaciones	Alianzas estratégicas, aumento de participación en el mercado	
Redes y medios digitales de comunicación	Uso de medios de comunicación digital para la comunicación y publicidad	
Capital humano	Fortalecer el equipo de trabajo, conocimientos y competencias	

Tabla 8 - Temas críticos
Fuente: Autor

4.2. Asuntos estratégicos externos e internos.

Los asuntos estratégicos son aquellos temas de interés relevantes para la organización, internos y externos, que se encuentran contenidos en los temas críticos, y de donde se obtendrán los asuntos críticos, que posibilitarán la formulación de las estrategias de valor, los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño y la elaboración del plan estratégico de la empresa.

Los asuntos estratégicos externos son aquellos factores, que como su nombre lo indica, son externos a la organización e interesan de manera preferente ya que son capaces de influir directamente en la estrategia empresarial. Para facilidad del

estudio comúnmente se clasifican en dos grupos:

- Oportunidades: son aquellas circunstancias de las que puede sacar provecho la organización, representan una posibilidad para mejorar la rentabilidad o aumentar su productividad, se espera que tengan un impacto positivo en la organización.
- Amenazas: son aquellos factores del entorno que podrían generar una influencia negativa en la organización, como por ejemplo, impedir la implantación de una estrategia, reducir la efectividad, incrementar los riesgos, limitar los recursos o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Los asuntos estratégicos internos hacen referencia a los recursos y competencias dentro de la organización, capaces de crear ventajas competitivas. Habitualmente se las clasifica en dos:

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades, cualidades y recursos con los que cuenta la organización para explotar sus oportunidades y que permiten diferenciarse y crear una ventaja frente a sus competidores.
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia y requieren ser potenciadas para mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa.

A continuación se muestra la identificación y descripción de asuntos estratégicos de Bio Life, mediante la matriz que se puede observar en la parte inferior (*tabla 9*), se ha clasificado cada tema crítico en asuntos estratégicos internos, fortalezas y debilidades; y en asuntos estratégicos externos, oportunidades y amenazas.

	TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
INTERNO	FORTALEZAS	
	Servicio al cliente	Bio Life se ha caracterizado por brindar un buen servicio a sus clientes, lo que genera fidelidad y atrae nuevos clientes por recomendación.
	Capital humano	Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.
	Crecimiento de negociaciones	Bio Life cuenta con alianzas estratégicas que ayudan a la captación de nuevos clientes, genera también mayor reconocimiento de la marca.
	DEBILIDADES	
	Crecimiento económico	La capacidad de inversión para la implementación de mejoras en Bio Life es limitada debido al bajo crecimiento económico y gastos por protocolos de seguridad.
	Redes y medios de comunicación digital	En Bio Life el manejo de redes sociales y medios de comunicación digital es ineficiente.
Capital humano	Dentro de la organización existen áreas que requieren personal capacitado y específico para el puesto de trabajo.	
EXTERNO	OPORTUNIDADES	
	Crecimiento económico	A causa de la pandemia existe un crecimiento en la demanda de medicina preventiva y medicamentos que fortalecen el sistema inmunológico.
	Crecimiento de negociaciones	A causa de la pandemia existe un mayor interés en negociaciones y alianzas estratégicas vinculadas a la salud.
	Redes y canales de comunicación	La paralización de actividades a causa del covid-19, en Ecuador, genera un incremento en el comercio electrónico y en el uso de redes sociales como medio de publicidad, promoción y comunicación para la captación de clientes.
	AMENAZAS	
	Crecimiento económico	A causa de la pandemia el gobierno puede tomar medidas que limiten la apertura de locales comerciales, aforo máximo, circulación vehicular entre otras medidas, que afecten el funcionamiento de la organización.
	Crecimiento económico	La crisis económica en el Ecuador a causa de la pandemia afecta el crecimiento económico de la organización.
Crecimiento de negociaciones	La aparición de nuevos competidores influye en el crecimiento de negociaciones de Bio Life.	

Tabla 9 - Asuntos estratégicos
Fuente: Autor

4.3. Análisis FO, FA, DO, DA.

Para el análisis de asuntos estratégicos internos y externos se hará uso de la herramienta denominada Matriz FO FA DO DA con el fin de encontrar una relación totalmente lógica entre una fortaleza y una oportunidad (FO), una fortaleza con una amenaza (FA), una debilidad con una oportunidad (DO) y una debilidad con una amenaza (DA). El objetivo principal de esta herramienta es que a través de estas relaciones se puedan generar estrategias que permitan, por un lado, maximizar las fortalezas y oportunidades; y minimizar las debilidades y amenazas.

Para conocer si existen o no vínculos entre asuntos estratégicos internos y externos, (Coronel,2018) propone obtener y analizar las respuestas a las siguientes preguntas. Si la respuesta a esta es Sí, existe vínculo; y si la respuesta es No, no existe.

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza? (Coronel, 2018)

A continuación se presenta la Matriz FO FA DO DA, como se puede apreciar se ha analizado la conexión entre, fortalezas y debilidades, con las oportunidades y amenazas; colocando en la casilla correspondiente un número 1 en el caso de que exista una relación y un número 0 en el caso de no tenerla, usando las preguntas descritas anteriormente. Mediante una sumatoria total de valores, en las filas de fortalezas y debilidades, se va a encontrar el orden de importancia de cada grupo; la fila de mayor valor en la sumatoria (total) corresponde al primer valor en el orden de importancia como se puede ver en la *tabla 10*.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		A causa de la pandemia existe un crecimiento en la demanda de medicina preventiva y medicamentos que fortalecen el sistema inmunológico.	A causa de la pandemia existe un mayor interés en negociaciones y alianzas estratégicas vinculadas a la salud.	La paralización de actividades a causa del covid-19, en Ecuador, genera un incremento en el comercio electrónico y en el uso de redes sociales como medio de publicidad, promoción y comunicación para la captación de clientes.	A causa de la pandemia el gobierno puede tomar medidas que limiten la apertura de locales comerciales, aforo máximo, circulación vehicular entre otras medidas, que afecten el funcionamiento de la organización.	La crisis económica en el Ecuador a causa de la pandemia afecta el crecimiento económico de la organización.	La aparición de nuevos competidores influye en el crecimiento de negociaciones de Bio Life.		
FORTALEZAS	Bio Life se ha caracterizado por brindar un buen servicio a sus clientes, lo que genera fidelidad y atrae nuevos clientes por recomendación.	1	1	1	0	0	1	4	1
	Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.	1	1	1	1	0	0	4	2
	Bio Life cuenta con alianzas estratégicas que ayudan a la captación de nuevos clientes, genera también mayor reconocimiento de la marca.	1	1	1	0	1	1	5	3
DEBILIDADES	La capacidad de inversión para la implementación de mejoras en Bio Life es limitada debido al bajo crecimiento económico y gastos por protocolos de seguridad.	1	1	1	0	1	0	4	2
	En Bio Life el manejo de redes sociales y medios de comunicación digital es ineficiente.	1	1	1	0	0	1	4	3
	Dentro de la organización existen áreas que requieren personal capacitado y específico para el puesto de trabajo.	1	0	1	0	0	1	3	1

Tabla 10 - Matriz FO, FA, DO, DA.

Fuente: Adaptado de Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018)

Los asuntos estratégicos internos que han obtenido una misma puntuación han sido puestos en orden según la importancia que el consejo de planeación estratégica ha visto conveniente. Después de colocar el orden de importancia de las fortalezas y debilidades, por separado, se procede a seleccionar los asuntos críticos.

Para el estudio se suele considerar como asuntos críticos a aquellos que tienen una sumatoria total igual o mayor al 50% de la sumatoria máxima posible de números

“1” de toda la fila (sumatoria máxima posible = 6). Por ese motivo se han seleccionado todos los asuntos estratégicos internos como críticos.

ASUNTOS CRÍTICOS	
FORTALEZAS	Bio Life se ha caracterizado por brindar un buen servicio a sus clientes, lo que genera fidelidad y atrae nuevos clientes por recomendación.
	Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.
	Bio Life cuenta con alianzas estratégicas que ayudan a la captación de nuevos clientes, genera también mayor reconocimiento de la marca.
DEBILIDADES	La capacidad de inversión para la implementación de mejoras en Bio Life es limitada debido al bajo crecimiento económico y gastos por protocolos de seguridad.
	En Bio Life el manejo de redes sociales y medios de comunicación digital es ineficiente.
	Dentro de la organización existen áreas que requieren personal capacitado y específico para el puesto de trabajo.



Tabla 11 - Asuntos críticos
Fuente: Autor

4.4. Evaluación de los asuntos estratégicos.

En este apartado se evalúan los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, por separado, con el fin de encontrar en qué grupo se encuentra la robustez estratégica de la empresa o mayor potencial de desarrollo.

Para facilitar el análisis se hace uso de la herramienta matriz de evaluación de asuntos estratégicos tomada del libro Modelo de planeación estratégica para Pymes, donde se detallan los pasos para su uso e indicaciones relevantes que se muestran a continuación:

“La suma de las ponderaciones, tanto de los asuntos críticos como de los asuntos estratégicos externos, debe ser 100%. La calificación de cada asunto puede variar entre 1 y 4, y mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto. Una calificación total menor a 2,5 de un grupo de asuntos debe motivar la inmediata formulación de iniciativas que busquen potenciar la robustez estratégica de éstos” (Coronel, 2018).

Según (Coronel, 2018) estos son los criterios para establecer la calificación de los asuntos:

1 = debilidad mayor o amenaza mayor

2 = debilidad menor o amenaza menor

3 = fortaleza menor u oportunidad menor

4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor

Como se puede observar en la *tabla 12*, los resultados obtenidos comprueban que los asuntos críticos poseen una mayor robustez estratégica que los asuntos estratégicos externos, por este motivo se va a generar estrategias que aprovechen la fortaleza interna de la organización.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS



ASUNTOS CRÍTICOS			
FORTALEZAS:	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Bio Life se ha caracterizado por brindar un buen servicio a sus clientes, lo que genera fidelidad y atrae nuevos clientes por recomendación.	25%	4	1,00
Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.	10%	3	0,30
Bio Life cuenta con alianzas estratégicas que ayudan a la captación de nuevos clientes, genera también mayor reconocimiento de la marca.	20%	3	0,60
DEBILIDADES:			
La capacidad de inversión para la implementación de mejoras en Bio Life es limitada debido al bajo crecimiento económico y gastos por protocolos de seguridad.	20%	1	0,20
En Bio Life el manejo de redes sociales y medios de comunicación digital es ineficiente.	10%	2	0,20
Dentro de la organización existen áreas que requieren personal capacitado y específico para el puesto de trabajo.	15%	2	0,30
TOTAL	100%		2,60
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS			
OPORTUNIDADES:	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
A causa de la pandemia existe un crecimiento en la demanda de medicina preventiva y medicamentos que fortalecen el sistema inmunológico.	20%	4	0,80
A causa de la pandemia existe un mayor interés en negociaciones y alianzas estratégicas vinculadas a la salud.	15%	3	0,45
La paralización de actividades a causa del covid-19, en Ecuador, genera un incremento en el comercio electrónico y en el uso de redes sociales como medio de publicidad, promoción y comunicación para la captación de clientes.	20%	3	0,60
AMENAZAS:			
A causa de la pandemia el gobierno puede tomar medidas que limiten la apertura de locales comerciales, aforo máximo, circulación vehicular entre otras medidas, que afecten el funcionamiento de la organización.	20%	1	0,20
La crisis económica en el Ecuador a causa de la pandemia afecta el crecimiento económico de la organización.	10%	2	0,20
La aparición de nuevos competidores influye en el crecimiento de negociaciones de Bio Life.	15%	2	0,30
TOTAL	100%		2,55

Tabla 12 - Matriz de evaluación de asuntos estratégicos.

Fuente: Adaptado de Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018).

4.5. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).

Según (Coronel, 2018), las estrategias de valor son una serie de acciones propuestas con el fin de potenciar y gestionar los asuntos críticos, fortalezas y debilidades, que tienen relación con los asuntos estratégicos externos, oportunidades y amenazas. Esta relación fue analizada anteriormente en el “Análisis FO FA DO DA”

Para plantear las estrategias de valor se propone dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Para estrategias FO: ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- Para estrategias FA: ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza con la que se vincula?
- Para estrategias DO: ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- Para estrategias DA: ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza con la que se vincula? (Coronel, 2018)

ESTRATEGIAS DE VALOR



Estrategias FO	F101	El buen servicio es clave para mantener a clientes nuevos, se debe generar una buena experiencia del cliente para que el servicio sea recomendado.
	F102	Se debe realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente con el servicio, esto servirá como referencia para nuevas alianzas estratégicas.
	F103	Generar un buen servicio brindando información adecuada y oportuna a través de canales y redes digitales, esto motiva al cliente a probar el servicio y productos.
	F201	Capacitar al personal para responder las dudas e inquietudes de clientes nuevos. Realizar reuniones con el personal para que den una retroalimentación de las necesidades de clientes y oportunidades de mejora.
	F202	Mediante reuniones el personal puede dar su opinión y la retroalimentación de los clientes de temas que puedan generar oportunidades a nuevas negociaciones.
	F203	El personal debe apoyar con el control y gestión de canales y redes digitales.
	F301	Se debe programar reuniones mensuales con organizaciones aliadas para generar ideas que permitan atraer nuevos clientes.

	F302	Se debe mantener, con las organizaciones aliadas, un registro de ventas de promociones y operaciones ligadas a la alianza; esto permite tener información y evidencia de los beneficios de trabajar en alianza con Bio Life.
	F303	Promocionar a través de canales y redes digitales las alianzas y promociones conjuntas para captar el interés de nuevos clientes.
Estrategias FA	F1A3	Evaluar el servicio y mejorarlo para generar lealtad en el cliente satisfaciendo sus necesidades.
	F2A1	Realizar reuniones con el personal para encontrar opciones de adaptar el modelo de negocio para reducir el impacto de medidas tomadas por los gobiernos.
	F3A2	Implementar estrategias de mercadeo para captar clientes a través de alianzas estratégicas.
	F3A3	Generar nuevas alianzas estratégicas y fortalecer el posicionamiento de Bio Life en el mercado para reducir el impacto de nuevos competidores.
Estrategias DO	D101	Mejorar la capacidad de inversión a largo plazo y analizar estrategias de publicidad y promoción de bajo presupuesto.
	D102	Mejorar la capacidad de inversión a largo plazo y fijar un presupuesto máximo de inversión para nuevas negociaciones y alianzas estratégicas.
	D103	Mejorar la capacidad de inversión y fijar un presupuesto máximo para la inversión en redes y canales digitales.
	D201	Rediseñar la estrategia de promoción a través redes sociales y medios digitales para atraer nuevos clientes.
	D202	Invertir en el rediseño de redes sociales y medios digitales para crear una imagen profesional de marca.
	D203	Implementar estrategias de marketing digital en redes sociales y medios digitales.
	D301	Implementar en el personal un encargado del proceso de marketing y ventas.
	D303	Implementar y capacitar al personal para brindar un soporte en redes sociales, brindar información, atender inquietudes de clientes y gestionar citas médicas y ventas online
Estrategias DA	D1A2	Llevar un control minucioso de gastos operacionales y de inversión, controlar y de ser posible reducir gastos.
	D2A3	Invertir en la gestión y manejo de redes sociales y medios digitales para fortalecer el posicionamiento de Bio Life.
	D3A3	Implementar personal y capacitar al personal actual para analizar la competencia y generar fidelización a través de la satisfacción en relación al producto, servicio y valor agregado.

Tabla 13 - Estrategias de valor

Fuente: Adaptado de Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018).

4.6. Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.

Los objetivos estratégicos son metas planteadas por la organización que describen los logros estratégicos que esta desea alcanzar a largo plazo, esto quiere decir en un periodo de tiempo de tres a cinco años; los objetivos estratégicos deben ser expresados en declaraciones concretas, cuantificables, comprensibles, alcanzables, reales y con un plazo de tiempo establecido para su ejecución; esto ayudará a gestionar adecuadamente las estrategias de valor planteadas.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de Bio Life:

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Bio Life se ha caracterizado por brindar un buen servicio a sus clientes, lo que genera fidelidad y atrae nuevos clientes por recomendación.	<p>El buen servicio es clave para mantener a clientes nuevos, se debe generar una buena experiencia del cliente para que el servicio sea recomendado.</p> <p>Se debe realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente con el servicio, esto servirá como referencia para nuevas alianzas estratégicas.</p> <p>Generar un buen servicio brindando información adecuada y oportuna a través de canales y redes digitales, esto motiva al cliente a probar el servicio y productos.</p> <p>Evaluar el servicio y mejorarlo para generar lealtad en el cliente satisfaciendo sus necesidades.</p>	<p>Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes de servicios médicos y terapéuticos en los próximos dos años.</p> <p>Mejorar la satisfacción de los clientes en la venta de productos comercializados, en al menos un 90%, en relación al año inicial, en los próximos dos años.</p>
Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.	<p>Capacitar al personal para responder las dudas e inquietudes de clientes nuevos.</p> <p>Realizar reuniones con el personal para que den una retroalimentación de las necesidades de clientes y oportunidades de mejora.</p> <p>Mediante reuniones el personal puede dar su opinión y la retroalimentación de los clientes de temas que puedan generar</p>	<p>Incorporar la herramienta "círculos de calidad" cumpliendo al 100%, con al menos una reunión semanal, en un lapso de tres años.</p>

	<p>oportunidades a nuevas negociaciones.</p> <p>El personal debe apoyar con el control y gestión de canales y redes digitales.</p> <p>Realizar reuniones con el personal para encontrar opciones de adaptar el modelo de negocio para reducir el impacto de medidas tomadas por los gobiernos.</p>	
<p>Bio Life cuenta con alianzas estratégicas que ayudan a la captación de nuevos clientes, genera también mayor reconocimiento de la marca.</p>	<p>Se debe programar reuniones mensuales con organizaciones aliadas para generar ideas que permitan atraer nuevos clientes.</p> <p>Se debe mantener, con las organizaciones aliadas, un registro de ventas de promociones y operaciones ligadas a la alianza; esto permite tener información y evidencia de los beneficios de trabajar en alianza con Bio Life.</p> <p>Promocionar a través de canales y redes digitales las alianzas y promociones conjuntas para captar el interés de nuevos clientes.</p> <p>Implementar estrategias de mercadeo para captar clientes a través de alianzas estratégicas.</p> <p>Generar nuevas alianzas estratégicas y fortalecer el posicionamiento de Bio Life en el mercado para reducir el impacto de nuevos competidores.</p>	<p>Implementar una estrategia de mercado que genere un incremento de al menos el 60% en comparación al año inicial, en las ventas relacionadas a promoción de alianzas estratégicas, en un lapso de tres años.</p> <p>Aumentar en un 100%, en comparación al año inicial, las alianzas estratégicas de Bio Life en un periodo de dos años.</p>
<p>La capacidad de inversión para la implementación de mejoras en Bio Life es limitada debido al bajo crecimiento económico y gastos por</p>	<p>Mejorar la capacidad de inversión a largo plazo y analizar estrategias de publicidad y promoción que se</p>	<p>Maximizar el presupuesto de inversión, en un 80% en comparación al año de</p>

<p>protocolos de seguridad.</p>	<p>ajusten al presupuesto.</p> <p>Mejorar la capacidad de inversión a largo plazo y fijar un presupuesto máximo de inversión para nuevas negociaciones y alianzas estratégicas.</p> <p>Mejorar la capacidad de inversión y fijar un presupuesto máximo para la inversión en redes y canales digitales.</p> <p>Llevar un control minucioso de gastos operacionales y de inversión, controlar y de ser posible reducir gastos.</p>	<p>inicio, en los cuatro años siguientes.</p> <p>Incrementar la utilidad anual de Bio Life, con respecto al año inicial, en al menos un 30% en los próximos cinco años.</p>
<p>En Bio Life el manejo de redes sociales y medios de comunicación digital es ineficiente.</p>	<p>Rediseñar la estrategia de promoción a través redes sociales y medios digitales para atraer nuevos clientes.</p> <p>Invertir en el rediseño de redes sociales y medios digitales para crear una imagen profesional de marca.</p> <p>Implementar estrategias de marketing digital en redes sociales y medios digitales.</p> <p>Invertir en la gestión y manejo de redes sociales y medios digitales para fortalecer el posicionamiento de Bio Life.</p>	<p>Generar un aumento, de al menos un 60% en relación al año inicial, en las ventas a través del manejo de redes sociales y medios de comunicación digital, en un periodo de tres años.</p>
<p>Dentro de la organización existen áreas que requieren personal capacitado y específico para el puesto de trabajo.</p>	<p>Implementar en el personal un encargado del proceso de marketing y ventas.</p> <p>Implementar y capacitar al personal para brindar un soporte en redes sociales, brindar información, atender inquietudes de clientes y</p>	<p>Fortalecer el capital humano contratando al menos una persona que se encargue del proceso de marketing y ventas, así como de la gestión de redes y medios digitales, en</p>

	<p>gestionar citas médicas y ventas online.</p> <p>Implementar personal y capacitar al personal actual para analizar la competencia y generar fidelización a través de la satisfacción en relación al producto, servicio y valor agregado.</p>	<p>los próximos cuatro años.</p>
--	--	----------------------------------

Tabla 14 - Objetivos estratégicos

Fuente: Adaptado de Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018).

Luego de haber establecido objetivos estratégicos para dar cumplimiento a las estrategias de valor de la organización se procede a definir los indicadores de gestión.

Los indicadores clave de desempeño son mecanismos o instrumentos que representan un conjunto de datos, estadísticas, métricas, variables y/o información que sirve para describir, medir, controlar o gestionar la condición de un proceso o evento en un momento determinado y de su comportamiento futuro.

“Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los objetivos estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna” (Rincón, 1998)

“Para asegurar un conveniente uso de los indicadores clave de desempeño, deben obtenerse previamente respuestas claras a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Dónde es conveniente hacer la medición?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia hay que medir?
- ¿Cómo y bajo qué norma se debe medir?
- ¿Quién es el responsable de hacer la medición?
- ¿Por qué y para qué se debe medir?” (Coronel, 2018).

A continuación se presentan los indicadores claves de desempeño para los objetivos estratégicos anteriormente planteados:

Objetivos Estratégicos	Indicadores clave de desempeño
Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes de servicios médicos y terapéuticos en los próximos dos años.	Porcentaje de reclamos de clientes en el servicio terapéutico.
Mejorar la satisfacción de los clientes en la venta de productos comercializados, en al menos un 90%, en relación al año inicial, en los próximos dos años.	Porcentaje de reclamos, quejas y observaciones negativas por parte del cliente.
Incorporar la herramienta “círculos de calidad” cumpliendo al 100%, con al menos una reunión semanal, en un lapso de tres años.	Número de reuniones semanales.
Implementar una estrategia de mercado que genere un incremento de al menos el 60% en comparación al año inicial, en las ventas relacionadas a promoción de alianzas estratégicas, en un lapso de tres años.	Porcentaje de incremento de ventas relacionadas a promoción de alianzas estratégicas.
Aumentar en un 100%, en comparación al año inicial, las alianzas estratégicas de Bio Life en un periodo de dos años.	Porcentaje de incremento de alianzas estratégicas.
Maximizar el presupuesto de inversión, en un 80% en comparación al año de inicio, en los cuatro años siguientes.	Porcentaje de incremento en el presupuesto de inversión.
Incrementar la utilidad anual de Bio Life, con respecto al año inicial, en al menos un 30% en los próximos cinco años.	Porcentaje de incremento en las utilidades anuales.
Generar un aumento, de al menos un 60% en relación al año inicial, en las ventas a través del manejo de redes sociales y medios de comunicación digital, en un periodo de tres años.	Porcentaje de ventas con respecto al año inicial
Fortalecer el capital humano contratando al menos una persona que se encargue del proceso de marketing y ventas, así como de la gestión de redes y medios digitales, en los próximos cuatro años.	Número de empleados contratados.

Tabla 15 - Indicadores clave de gestión
Fuente: Autor

4.7. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral (CMI) o *Balance Scorecard* es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por los doctores R. Kaplan y D. Norton a inicios de los años 90 y publicada en la revista de negocios de la universidad de Harvard, esta poderosa herramienta traduce la estrategia de la empresa en objetivos que van ligados entre sí y que a través de indicadores clave, financieros y no financieros, permite la obtención de información periódica para controlar, monitorear y gestionar el crecimiento y el posicionamiento competitivo de una organización.

“El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback*⁴ y formación estratégica.” (Kaplan & Norton, 2002)

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de la organización; y contemplan la actuación de la organización desde las siguientes perspectivas:

Económica y financiera: Esta perspectiva analiza la creación de valor económico y financiero de la empresa, resume las consecuencias económicas de las otras perspectivas y se las puede identificar fácilmente respondiendo a la pregunta: ¿cuáles deben ser los resultados que logre la organización para que se considere que esta ha generado un cambio económico y financiero positivo?

Clientes y Stakeholders: Estudia los segmentos de clientes y de mercados en los que desea competir la organización y las estrategias o aspectos que crean valor para dichos segmentos, así como, los aspectos referentes a la interacción de la empresa con los demás *stakeholders*; entre los indicadores se incluyen: la

⁴ *Feedback*: Se traduce al español como retroalimentación.

satisfacción del cliente, el porcentaje de retención de clientes, la captación de nuevos clientes, la rentabilidad y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Para identificar esos aspectos es útil responder a la pregunta: ¿cuál debe ser la propuesta de valor para los clientes y otros stakeholders que conduzca al éxito económico y financiero de la organización?

Procesos internos: Se identifican los procesos clave y procesos de apoyo, críticos o de mayor importancia, para que cumplan con la calidad y productividad necesaria que permitan a la organización entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas financieras. Según (Coronel, 2018) la identificación de estos procesos se facilita obteniendo respuestas a la pregunta: ¿qué procesos internos que agregan valor deben ser excelentemente realizados, con el fin de satisfacer a los clientes y demás stakeholders?

Aprendizaje y crecimiento: Analiza las competencias del personal, la infraestructura de conocimiento y otros activos intangibles necesarios para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Según (Coronel, 2018) para identificar los temas, objetivos e indicadores que corresponden a esta perspectiva conviene obtener respuestas a la pregunta: ¿cómo debe potenciarse la capacidad organizacional de aprender y crecer, para lograr la mejora continua de los procesos internos?

4.7.1. Mapa estratégico.

“El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Kaplan & Norton, 2004).

“El mapa estratégico es una representación visual integral de la estrategia empresarial, que tiene la finalidad de validar los objetivos estratégicos de la organización (o bien los indicadores clave de desempeño), mostrando las relaciones de causa-efecto que se establecen entre estos, en las cuatro perspectivas en conjunto, y estableciendo su “orden de prioridad” de abajo hacia arriba, desde los que corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hasta aquellos de la perspectiva económica y financiera” (Coronel, 2018)

Esta herramienta metodológica permitirá a la organización tener una visibilidad integral de la estrategia empresarial, esto ayudará a analizar y comprender de

manera clara el qué hacer, el cómo se lo va a hacer, el cómo se va a medir y la forma en que se van a evaluar los resultados del negocio. A continuación se presenta el mapa estratégico de Bio Life.

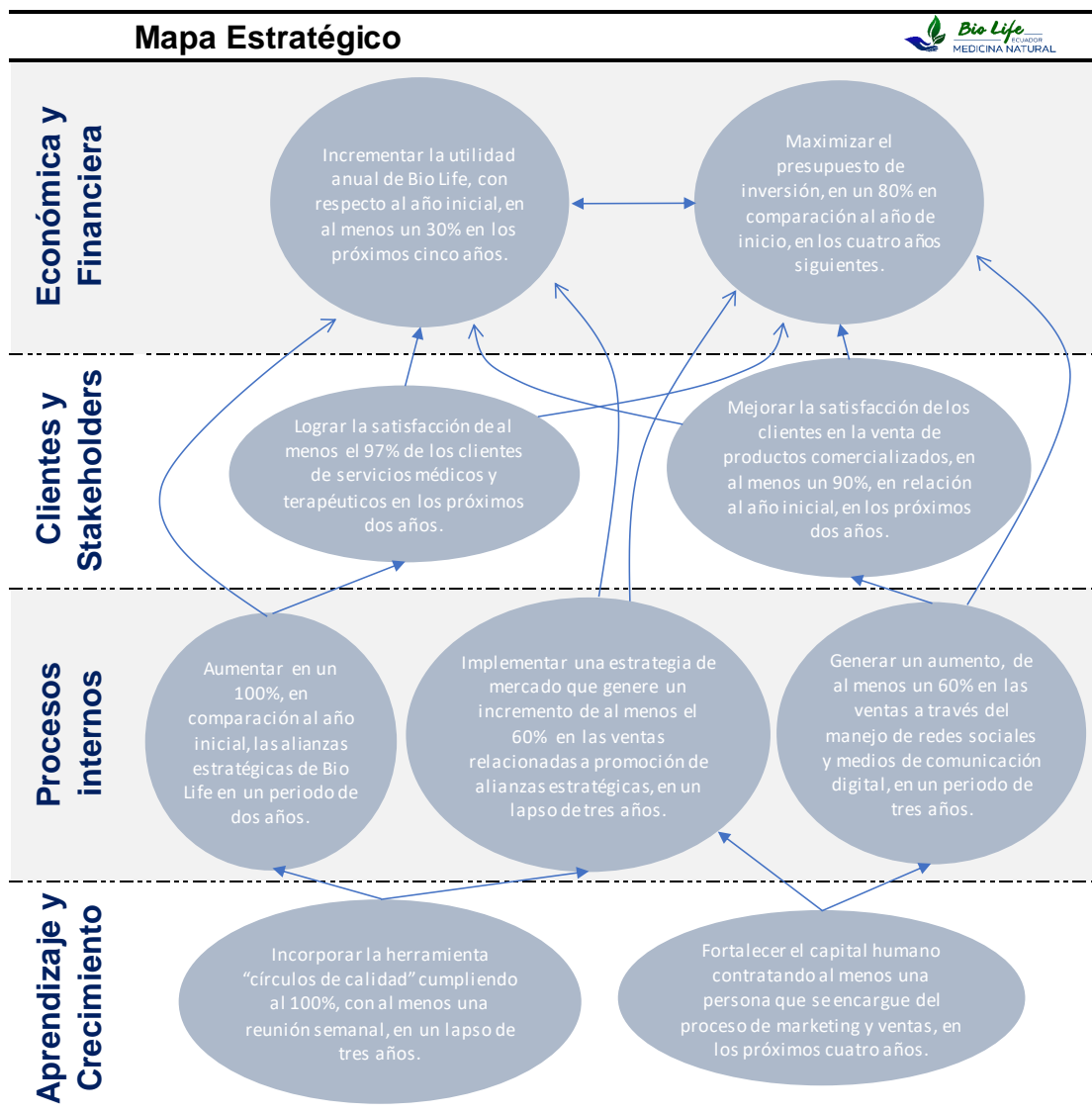


Ilustración 6 - Mapa estratégico de Bio Life

Fuente: Adaptado de Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018).

Como se puede observar en el mapa estratégico de Bio Life se encuentran las perspectivas propuestas, en el numeral anterior (cuadro de mando integral), en donde se han clasificado objetivos estratégicos y se han graficado las conexiones que representan la relación causa-efecto entre cada uno de estos; en la parte superior de la gráfica, manteniendo el orden de prioridad, se ha colocado el objetivo final correspondiente a la perspectiva económica y financiera.

4.7.2. Tablero de control.

El tablero de control se presenta como una matriz que integra toda la información básica sobre los principales componentes del proceso de planeación estratégica de la organización, de esta manera es posible la elaboración de la planificación, el seguimiento de la implementación, el control, la retroalimentación de los resultados que se obtengan y su efectiva difusión entre todos los interesados (Coronel, 2018).

“La ejecución representa la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, constituye la etapa que marca definitivamente el éxito o el fracaso de la administración estratégica. El secreto mayor está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, sean quienes practican la planeación estratégica. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simples espectadores del proceso” (Chiavenato, 2011).

El tablero de control comúnmente contiene información sobre los principales aspectos de importancia como: temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategias integrales de valor y un presupuesto referencial para la implementación de cada estrategia; organizados en las cuatro perspectivas del CMI.

Tablero de Control						
	Tema Crítico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicador clave de desempeño	Estrategia integral de valor	Presupuesto referencial
Económica y financiera	Crecimiento económico	La capacidad de inversión para la implementación de mejoras en Bio Life es limitada debido al bajo crecimiento económico y gastos por protocolos de seguridad.	Maximizar el presupuesto de inversión, en un 80% en comparación al año de inicio, en los cuatro años siguientes. Incrementar la utilidad anual de Bio Life, con respecto al año inicial, en al menos un 30% en los próximos cinco años.	Porcentaje de incremento en el presupuesto de inversión. Porcentaje de incremento en las utilidades anuales.	Mejorar la capacidad de inversión a largo plazo y analizar estrategias de publicidad, promoción en redes y canales digitales a bajo costo, así como, analizar y fijar un presupuesto máximo de inversión para nuevas negociaciones y alianzas estratégicas, controlando y reduciendo los gastos para que se ajusten al presupuesto.	\$1.500
		Bio Life se ha caracterizado por brindar un buen servicio a sus clientes, lo que genera fidelidad y atrae nuevos clientes por recomendación.	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes de servicios médicos y terapéuticos en los próximos dos años. Mejorar la satisfacción de los clientes en la venta de productos comercializados, en al menos un 90%, en relación al año inicial, en los próximos dos años.	Porcentaje de reclamos de clientes en el servicio terapéutico. Porcentaje de reclamos, quejas y observaciones negativas por parte del cliente.	Se medirá la satisfacción del cliente mediante encuestas, esto permitirá llevar un control del servicio al cliente y así poder mejorarlo.	\$900
Clientes y Otros Stakeholders	Servicio al cliente	En Bio Life el manejo de redes sociales y medios de comunicación digital es ineficiente.	Generar un aumento, de al menos un 60% en relación al año inicial, en las ventas a través del manejo de redes sociales y medios de comunicación digital, en un periodo de tres años.	Porcentaje de ventas con respecto al año inicial	Rediseñar la imagen de redes sociales y canales de comunicación así como la estrategia de promoción para atraer nuevos clientes y crear una imagen profesional de marca.	\$500
		Bio Life cuenta con alianzas estratégicas que ayudan a la captación de nuevos clientes, genera también mayor reconocimiento de la marca.	Implementar una estrategia de mercado que genere un incremento de al menos el 60% en comparación al año inicial, en las ventas relacionadas a promoción de alianzas estratégicas, en un lapso de tres años. Aumentar en un 100%, en comparación al año inicial, las alianzas estratégicas de Bio Life en un periodo de dos años.	Porcentaje de incremento de ventas relacionadas a promoción de alianzas estratégicas. Porcentaje de incremento de alianzas estratégicas.	Se debe realizar reuniones periódicas con los responsables de las empresas aliadas para analizar ventas, promociones y estrategias con el fin de captar clientes nuevos y posicionar la marca.	\$900
Procesos Internos	Redes y medios de comunicación digital	Dentro de la organización existen áreas que requieren personal capacitado y específico para el puesto de trabajo.	Fortalecer el capital humano contratando al menos una persona que se encargue del proceso de marketing y ventas, así como de la gestión de redes y medios digitales, en los próximos cuatro años.	Número de empleados contratados.	Implementar personal capacitado para la gestión del proceso de marketing y ventas, manejo de redes sociales y canales digitales; de igual manera capacitar al personal para brindar soporte en el área	\$400
		Existe una buena comunicación interna, los colaboradores se muestran interesados en generar mejoras y se adaptan a puestos de trabajo según las necesidades de la empresa.	Incorporar la herramienta "círculos de calidad" cumpliendo al 100%, con al menos una reunión semanal, en un lapso de tres años.	Número de reuniones semanales.	Se realizarán reuniones periódicas con el personal y la gerencia para tratar temas de importancia para la organización, retroalimentación de las necesidades de clientes, capacitación, ideas de mejora, etc.	\$200
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano					

Ilustración 7- Tablero de control de Bio Life
Fuente: Autor

4.8. Plan estratégico.

El plan estratégico es una herramienta que sirve para documentar la estrategia y definir las actividades que se realizarán mediante un procedimiento estructurado y sistemático que prioriza y desarrolla los aspectos más relevantes de la gestión, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos para la organización.

Generalmente se acepta que un plan estratégico debe tener al menos el siguiente contenido básico:

- La estrategia empresarial.
- Las estrategias integrales de valor necesarias para dar tratamiento a los asuntos críticos.
- El cronograma de trabajo, que se recomienda sea trimestral, cuatrimestral o semestral.
- El detalle de los recursos de personal y físicos, necesarios para asegurar la ejecución satisfactoria del plan.
- La identificación del responsable primario de su ejecución y de los responsables de ofrecer apoyo para que esta sea exitosa.
- Los objetivos estratégicos planteados.
- La descripción de las evidencias o los medios de verificación del grado de aplicación que se logre de las estrategias integrales de valor.

MATRIZ PARA LA IMPLEMENCACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Estrategia empresarial: Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en la calidad de servicio que ofrecemos a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas. Potenciando la demanda; a través de alianzas estratégicas, publicidad y canales de difusión; fortaleceremos nuestro capital humano y recursos, esto nos ayudará a crecer, mejorar nuestro servicio y ayudar cada vez a más personas, de esta manera podremos cumplir con nuestra visión.

Estrategias integrales	Cronograma trimestral												Recursos		Presup.	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De Personal	Físicos		Primario	De apoyo		
Mejorar la capacidad de inversión a largo plazo y analizar estrategias de publicidad, promoción en redes y canales digitales a bajo costo, así como, analizar y fijar un presupuesto máximo de inversión para nuevas negociaciones y alianzas estratégicas, controlando y reduciendo los gastos para que se ajusten al presupuesto.													◦ Gerente ◦ Md. Adm. ◦ Personal	◦ Instalaciones ◦ Equipos y herramientas de Bio Life	\$1.500	Gerente	◦ Médico administrador ◦ Personal	Maximizar el presupuesto de inversión, en un 80% en comparación al año de inicio, en los cuatro años siguientes. Incrementar la utilidad anual de Bio Life, con respecto al año inicial, en al menos un 30% en los próximos cinco años.	◦ Incremento en el presupuesto de inversión. ◦ Incremento en la utilidad anual.
Se medirá la satisfacción del cliente mediante encuestas, esto permitirá llevar un control del servicio al cliente y así poder mejorarlo.													Personal de servicio al cliente	◦ Equipos y herramientas de Bio Life	\$900	Médico administrador	◦ Personal de enfermería ◦ Secretaria	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes de servicios médicos y terapéuticos en los próximos dos años. Mejorar la satisfacción de los clientes en la venta de productos comercializados, en al menos un 90%, en relación al año inicial, en los próximos dos años.	◦ Satisfacción del cliente medida mediante encuestas.
Rediseñar la imagen de redes sociales y canales de comunicación así como la estrategia de promoción para atraer nuevos clientes y crear una imagen profesional de marca.													Personal subcontratado	◦ Red, Internet ◦ Equipos electrónicos	\$500	Gerente	Personal contratado	Generar un aumento, de al menos un 60% en relación al año inicial, en las ventas a través del manejo de redes sociales y medios de comunicación digital, en un periodo de tres años.	◦ Incremento en las ventas de Bio Life
Se debe realizar reuniones periódicas con los responsables de las empresas aliadas para analizar ventas, promociones y estrategias con el fin de captar clientes nuevos y posicionar la marca.													Médico administrador	◦ Instalaciones ◦ equipos electrónicos	\$900	Gerente	Médico administrador	Implementar una estrategia de mercado que genere un incremento de al menos el 60% en comparación al año inicial, en las ventas relacionadas a promoción de alianzas estratégicas, en un lapso de tres años. Aumentar en un 100%, en comparación al año inicial, las alianzas estratégicas de Bio Life en un periodo de dos años.	◦ Incremento en ventas ligadas a alianzas estratégicas. ◦ Número de nuevas alianzas estratégicas.
Implementar personal capacitado para la gestión del proceso de marketing y ventas, manejo de redes sociales y canales digitales; de igual manera capacitar al personal para brindar soporte en el área													◦ Gerente ◦ Md. Adm.	◦ Instalaciones ◦ equipos electrónicos	\$400	Gerente	Médico administrador	Fortalecer el capital humano contratando al menos una persona que se encargue del proceso de marketing y ventas, así como de la gestión de redes y medios digitales, en los próximos cuatro años.	◦ Personal contratado
Se realizarán reuniones periódicas con el personal y la gerencia para tratar temas de importancia para la organización, retroalimentación de las necesidades de clientes, capacitación, ideas de mejora, etc.													Todo el personal	◦ Instalaciones ◦ equipos electrónicos	\$200	Médico administrador	Secretaria	Incorporar la herramienta "círculos de calidad" cumpliendo al 100%, con al menos una reunión semanal, en un lapso de tres años.	◦ Registro de reuniones.

Tabla 16 - Matriz para la implementación del Plan Estratégico
Fuente: Adaptado de Modelo de planeación estratégica para Pymes (Coronel, 2018).

4.9. Conclusiones.

En este capítulo se formuló la planificación a largo plazo para Bio Life, obteniendo como resultado la matriz del plan estratégico, herramienta que contiene la información clave recopilada de los puntos de desarrollo en este capítulo que se presenta a continuación.

Como primer punto se analizaron los temas estratégicos de la organización, que hace referencia a los procesos y las áreas de gestión de mayor importancia e interés estratégico, mediante las herramientas cadena de valor y mapa de procesos se estudiaron diferentes aspectos importantes y junto al consejo de planeación estratégica se obtuvieron los temas estratégicos de la empresa que son: crecimiento económico, servicio al cliente, crecimiento de negociaciones, redes y medios digitales de comunicación y capital humano.

Luego se definieron los asuntos estratégicos, factores internos y externos capaces de influir directamente en la estrategia empresarial; con la ayuda de la herramienta matriz FODA se logró seleccionar los asuntos estratégicos de mayor importancia para obtener así asuntos críticos, mismos que fueron evaluados para encontrar la robustez estratégica de la organización donde se concluyó que los asuntos estratégicos críticos tienen una robustez mayor dentro de la empresa, por tal motivo se decidió generar estrategias que potencien esa fortaleza interna que posee Bio Life.

Una vez planteadas las estrategias de valor se formularon los objetivos estratégicos, estos son metas planteadas por la organización que describen los logros estratégicos que se desea alcanzar a largo plazo, e indicadores de gestión que van a ayudar a evaluar y controlar la ejecución a los objetivos propuestos.

Con toda la información obtenida se procedió a elaborar el cuadro de mando integral y el mapa estratégico, herramientas de gestión que basadas en las cuatro perspectivas principales propuestas por Kaplan y Norton: Economía y Finanzas, Clientes y Stakeholders, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento, traducen la estrategia de la empresa en objetivos que van ligados entre sí y que a través de indicadores de gestión, financieros y no financieros, permitirán la obtención de información periódica para controlar, monitorear y gestionar el crecimiento y el posicionamiento competitivo de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez concluido el presente trabajo de titulación se plantean las siguientes conclusiones:

1. Mediante el análisis situacional inicial realizado en la microempresa Bio Life se pudo analizar información clave referente a aspectos de interés como: personas, productos y servicios, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias; información que dio a conocer la situación actual de la organización, sus fortalezas, recursos con los que se cuenta, así como sus deficiencias y debilidades.

La organización se ha venido administrando empíricamente; la falta de gestión estratégica se ve reflejada en la ausencia de un direccionamiento estratégico, no se han establecido metas y objetivos estratégicos a largo plazo y no se ha hecho un análisis para la implementación de estrategias y asignación de recursos necesarios, se podría decir que la organización carece de un plan y de un futuro deseado claro.

Las áreas de la empresa no están claramente delimitadas, las funciones de cada puesto de trabajo son confusas para los empleados y se han visto en la obligación de aprender y adaptarse en diferentes procesos ya que los recursos económicos para la contratación de talento humano es limitado.

Bio Life no ha palpado un crecimiento económico representativo en los últimos años, se ha mantenido estático en el mercado y no ha podido posicionarse en el mismo, en comparación con los nuevos competidores que reflejan un crecimiento sostenible y representan un potencial riesgo para la empresa.

Con esta información clave se pudo entender el funcionamiento, procesos, recursos, entorno y la cultura organizacional que existe dentro de Bio Life; esto sirvió de base para que la construcción del direccionamiento estratégico sea efectiva y enfocada a las necesidades del negocio.

2. Una vez analizada la situación inicial de Bio Life se procedió a formular el direccionamiento estratégico, este tuvo inicio con el planteamiento de valores estratégicos, se seleccionaron atributos que representarán a la empresa y servirán de guía para el desarrollo organizacional, entre los valores

estratégicos de Bio Life tenemos: la calidad, el buen servicio, profesionalismo y compromiso.

Con los valores estratégicos claros se procedió a redactar la visión definiendo un escenario positivo que la organización aspira para el futuro en un lapso de tiempo establecido de 5 años, luego se definió la misión, describiendo la razón de ser de la empresa, su mercado meta y la manera de crear valor mediante sus recursos y capacidades, manteniendo presente los valores estratégicos y la visión. Por último se formuló la declaratoria de la estrategia empresarial, especificando la forma en la que la organización deberá tomar acción para generar valor y crear ventajas competitivas, se vio conveniente enfocar la estrategia a través del servicio al cliente, que será la fuerza impulsora, y los factores claves de éxito que darán apoyo son: alianzas estratégicas, publicidad y canales de difusión, demanda, capital humano y recursos.

Con este direccionamiento la alta gerencia podrá generar un sentido de dirección y propósito en el grupo de trabajo, mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y tomar mejores decisiones basándose en sus valores, misión y visión.

3. Definida la razón de ser y las metas a futuro de la organización se procedió a elaborar la planificación a largo plazo, en donde se analizaron procesos y áreas de gestión de mayor importancia, así como asuntos críticos y factores que dieron a conocer la robustez interna estratégica de Bio Life, con la ayuda de este análisis se plantearon estrategias, para potenciar las fortalezas, y objetivos puntuales necesarios para medir el progreso del plan, para evaluar y controlar estos objetivos propuestos también se plantearon indicadores de gestión.

Dentro de la planificación a largo plazo se hizo uso de diferentes herramientas que ayudarán al comité de planeación a gestionar el proceso estratégico de la mejor manera. Mediante las herramientas: cuadro de mando integral y mapa estratégico se va a representar gráficamente la estrategia de la empresa con objetivos relacionados entre sí y a través de indicadores se obtendrá información periódica para controlar el cumplimiento de objetivos.

Finalmente, se desarrollaron las herramientas tablero de control y matriz de implementación del plan estratégico, que recopilan la información básica necesaria sobre los principales componentes del proceso de planeación

estratégica de la organización, de esta manera es posible el seguimiento de la implementación, el control y la retroalimentación de los resultados que se obtengan, a su vez, esta servirá para difundir la estrategia entre todos los interesados.

RECOMENDACIONES

1. Planificación a corto plazo y Plan operativo anual

Con la planificación a largo plazo estructurada, se recomienda a la organización elaborar una planificación a corto plazo, esta es una desagregación del plan estratégico en planes tácticos y planes operativos que ayudarán a formular y alcanzar objetivos concretos en un corto periodo de tiempo.

La planificación a corto plazo constituye la herramienta idónea para la implementación efectiva del plan estratégico. Generalmente se la elabora al final del año anterior al de su ejecución y su naturaleza es marcadamente analítica, específica y detallada, caracterizándose por tener un enfoque más interno que la planificación a largo plazo (Coronel, 2018).

Para realizar una planificación a corto plazo se debe elaborar dos elementos clave de gestión:

- **Objetivos a corto plazo:** Son la desagregación de los objetivos estratégicos en declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben conseguir dentro de un corto periodo de tiempo, normalmente un año, y permitirán medir el rendimiento y cumplimiento del proceso estratégico.

- **Plan Operativo Anual (POA):** Es un documento que contiene información clara, concisa y específica de la planificación a corto plazo, el cual servirá para controlar que la ejecución del mismo se esté desarrollando de acuerdo a los tiempos y objetivos planteados. Este documento deberá incluir:

- Acciones para lograr cada objetivo.
- Un cronograma de trabajo mensual, quincenal o semanal.
- Recursos con los que se va a contar, tanto físicos como humanos.
- Responsables de la ejecución y personal de apoyo.
- Objetivos a corto plazo.
- Evidencias o medios de verificación de resultados.
- Presupuesto.

2. Evaluación y control

Se recomienda a la organización implementar un proceso de evaluación y control que permita comparar el rendimiento del plan operativo con los resultados esperados, mediante esta retroalimentación los encargados de la gestión podrán evaluar los resultados, aplicar medidas correctivas y mejoras.

Según el libro Administración estratégica y política de negocios, este proceso es conocido como modelo de retroalimentación y se lo ejecuta en cinco pasos:

- Determinar lo que se medirá: Los procesos y resultados se deben medir de manera razonable, objetiva y congruente, se recomienda enfocar la medición en los elementos críticos del proceso.
- Establecer estándares de rendimiento: Son medidas de resultados de rendimiento aceptables, generalmente incluye un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables.
- Medir el rendimiento real: Las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
- Comparar el rendimiento real con el rendimiento estándar: Se analiza si el rendimiento real se encuentra dentro de los parámetros aceptables del rendimiento estándar.
- Tomar medidas correctivas: En el caso de que el rendimiento real esté por debajo del margen de tolerancia se analiza el proceso y se toman medidas correctivas (Wheelen & Bunker, 2007).

Este sencillo modelo de gestión garantizará a la empresa el seguimiento y el logro de objetivos planteados en el plan estratégico.

3. Alineación de la Cultura Organizacional

Se recomienda a la alta gerencia comunicar, de manera clara, a todos los colaboradores: la estrategia empresarial, los objetivos, la misión y la visión de la

empresa con el fin de que conozcan y entiendan el proceso de planeación y les permita estar motivados para apoyar en su implementación.

Es importante brindar los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades propuestas en la estrategia, así como, para el desarrollo personal del equipo de trabajo aportando los conocimientos y habilidades necesarias para facilitar la implementación de la misma.

Trabajos citados

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_e_strategica.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Segunda edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Código Orgánico de la Producción, C. e. (2017). *GOB.EC*. Obtenido de Portal único de trámites ciudadanos: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-Producci%C3%B3n-Comercio-Inversiones-COPCI.pdf
- Coronel, I. (2018). *Modelo de Gestión Estratégica para PyME con Cuadro de Mando Integral*. Cuenca, Ecuador.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na Edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.
- Jiménez, j. C. (2008). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martos , R., & Pons , O. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de automoción en España*. Barcelona.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México DF, México: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. Obtenido

de

https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina.

Rincón, D. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. Medellín: Revista universidad Eafit.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. D.F. México: Mc Graw-Hill.

Wheelen, T., & Bunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima ed.). México: Pearson Educación.