

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“GLOBALSOLUTIONS”

RICARDO XAVIER GUZMÁN SUÁREZ

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS PIÑUELA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, JUNIO - 2022

DIRECTOR:

Mba. Juan Carlos Piñuela

LECTORES:

Phd. Iván Rueda

Mgr. Galo Sánchez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes han sido un pilar fundamental en mi formación personal y profesional, a mi hermano por su apoyo incondicional y compañía. Son la motivación e inspiración más grande que tengo para alcanzar mis metas. Me han dado todo lo que soy como persona y me motivan siempre para seguir adelante.

Ricardo Guzmán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la PUCE por haberme permitido estudiar en esta maravillosa universidad, por haberme facilitado las herramientas para crecer personal y profesionalmente, a mis maestros quienes me han guiado e impartido conocimientos durante toda mi formación profesional.

Un agradecimiento especial a mis queridos amigos y compañeros por todos los buenos momentos que hemos compartido, por su apoyo y soporte incondicional y por hacer de mi vida universitaria una de las mejores etapas de mi vida.

Ricardo Guzmán

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	12
1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de integración curricular	13
1.2 Planteamiento del problema	13
1.3 Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificación.....	14
1.5 Diseño metodológico.....	14
1.5.1 Campo de la investigación.....	14
1.5.2 Tipo de Estudio.....	15
1.5.3 Técnicas de recolección de datos	15
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1 Marco Teórico	16
2.1.1 Antecedentes de la planificación estratégica	16
2.1.2 ¿Qué es la administración estratégica?.....	16
2.1.3 ¿Para qué sirve la planificación estratégica?	17
2.1.4 ¿Cómo se realiza un plan estratégico?.....	17
2.2 Marco Conceptual	18
2.2.1 Administración Estratégica	18
2.2.2 Balance Scorecard	19
2.2.3 Diagnostico Situacional.....	19
2.2.4 Estrategia	19
2.2.5 Implementación	20
2.2.6 Planeación Estratégica.....	20
3. LA EMPRESA	21

3.1	Descripción de la empresa y contexto empresarial	21
3.2	Actividad Económica y clasificación CIIU	23
3.2.1	Actividad Económica	23
3.2.2	Clasificación CIIU	23
3.3	Diagnostico Situacional: Análisis de la situación actual de la empresa	23
3.3.1	Análisis Externo	23
3.3.1.1	Las 5 fuerzas de Porter	24
3.3.1.1.1	Poder de negociación de los clientes	24
3.3.1.1.2	Poder de negociación con proveedores	25
3.3.1.1.3	Amenaza de entrada de nuevos competidores	26
3.3.1.1.4	Amenaza de entrada de productos sustitutos	26
3.3.1.1.5	Rivalidad entre competidores	27
3.3.1.2	Análisis PEST	28
3.3.1.2.1	Entorno Político	28
3.3.1.2.2	Entorno Económico	29
3.3.1.2.3	Entorno Social	30
3.3.1.2.4	Entorno Ambiental	30
3.3.2	Análisis Interno	31
3.3.2.1	Análisis de recursos y capacidades	31
3.3.2.2	Cadena de Valor	32
3.3.3	Diagnostico actual de la empresa	33
3.3.3.1	Modelo CANVAS	33
4.	DESARROLLO DE LOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	40
4.1	Misión	40
4.2	Visión	40
4.3	Valores	40
4.4	Establecimiento de objetivos y metas	41

4.4.1	Objetivo	41
4.4.2	Metas	41
4.5	Estrategias.....	41
4.5.1	Matriz FODA.....	41
4.5.1.1	Análisis interno del FODA	42
4.5.1.2	Análisis externo del FODA	44
4.5.2	Matriz MEFI.....	45
4.5.2.1	Análisis matriz MEFI	46
4.5.3	Matriz MEFE.....	46
4.5.3.1	Análisis matriz MEFE	47
4.5.4	MAFE: Matriz Analítica de formación de estrategias.....	48
5.	CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	51
5.1	Balance Score Card	51
5.1.1	Formulación de estrategias	52
5.1.2	Propuestas de valor.....	53
5.1.2.1	Propuesta de valor perspectiva financiera	53
5.1.2.2	Propuesta de valor perspectiva del cliente.....	53
5.1.2.3	Propuesta de valor perspectiva de procesos	53
5.1.2.4	Propuesta de valor perspectiva de crecimiento y aprendizaje	54
5.1.3	Objetivos Estratégicos	54
5.1.3.1	Objetivos estratégicos perspectiva financiera.....	54
5.1.3.2	Objetivos estratégicos perspectiva del cliente	54
5.1.3.3	Objetivos estratégicos perspectiva de procesos.....	55
5.1.3.4	Objetivos estratégicos perspectiva de crecimiento y aprendizaje	55
5.2	Mapa estratégico.....	55
5.3	Indicadores de Control	57
5.3.1	Indicadores de control perspectiva financiera	58

5.3.2	Indicadores de control perspectiva del cliente.....	59
5.3.3	Indicadores de control perspectiva de procesos	60
5.3.4	Indicadores de Control perspectiva de crecimiento y aprendizaje	61
5.4	Matriz de alineamiento estratégico.....	62
5.4.1.1	Propuesta de metas	65
5.4.2	Estrategia corporativa.....	68
5.5	Proyectos estratégicos	68
5.5.1	Ficha del Proyecto A	69
5.5.2	Ficha del Proyecto B	71
6.	CONCLUSIONES.....	73
7.	RECOMENDACIONES	75
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	77

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Matriz de recursos y capacidades	31
Tabla 2. Matriz FODA	42
Tabla 3. Matriz MEFI	46
Tabla 4. Matriz MEFE	47
Tabla 5. Matriz MEFE	49
Tabla 6. Formulación de estrategias	52
Tabla 7. Propuesta de valor perspectiva financiera.....	53
Tabla 8. Propuesta de valor perspectiva del cliente	53
Tabla 9. Propuesta de valor perspectiva de procesos.....	53
Tabla 10. Propuesta de valor perspectiva de crecimiento y aprendizaje	54
Tabla 11. Objetivos estratégicos perspectiva financiera.....	54
Tabla 12. Objetivos estratégicos perspectiva del cliente	54
Tabla 13. Objetivos estratégicos perspectiva de procesos	55
Tabla 14. Objetivos estratégicos perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	55
Tabla 15. Indicadores de control perspectiva financiera.....	58
Tabla 16. Indicadores de control perspectiva del cliente	59
Tabla 17. Indicadores de control perspectiva de procesos.....	60
Tabla 18. Indicadores de control perspectiva de crecimiento y aprendizaje	61
Tabla 19. Matriz de alineamiento estratégico priorización de estrategias	63
Tabla 20. Matriz de alineamiento estratégico departamentos responsables	64
Tabla 21. Metas del Balance Score Card	67
Tabla 22. Proyectos estratégicos.....	69
Figura 1. Participación de clientes e ingresos de la compañía por canales	22
Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter	24
Figura 3. Importaciones de preservativos	27
Figura 4. Cadena de Valor	33
Figura 5. Matriz Canvas	39
Figura 6. Mapa estratégico	56

RESUMEN EJECUTIVO

“Globalsolutions” es una empresa farmacéutica que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos de consumo masivo, insumos médicos y a la representación de laboratorios farmacéuticos extranjeros. En los 2 años que lleva la empresa operando ha tenido un crecimiento muy notorio y tiene mucho potencial de crecimiento, sin embargo, la empresa ha atravesado dificultades principalmente derivadas por su mala administración y su baja capacidad operativa. Se ha decidido elaborar un plan estratégico, el cual sirva como base y herramienta para la solución de los problemas que atraviesa la empresa y así ayudarla a fijar un rumbo adecuado que le permita seguir creciendo con el tiempo.

El objetivo general de este plan estratégico es mejorar la capacidad operativa, el posicionamiento comercial y el crecimiento económico de la empresa. Para esto se elaboró un diagnóstico situacional, el cual permitió identificar las oportunidades de mejora en la capacidad operativa y procesos de la empresa. Se determinaron estrategias, que permitan lograr un mejor posicionamiento en el mercado, incrementar las ventas, alcanzar los propósitos financieros, mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa. Y se diseñaron proyectos estratégicos con la finalidad de implementar el plan en la organización, adicional a esto se planteó un método el cual permita realizar un control y evaluación de los objetivos y resultados esperados.

Palabras clave: Planificación estratégica, Distribución farmacéutica, Balance Scorecard, Planificación farmacéutica.

ABSTRACT

"Globalsolutions" is a pharmaceutical company engaged in the distribution of mass consumption pharmaceutical products, medical supplies, and the representation of foreign pharmaceutical laboratories. In the 2 years that the company has been operating, it has had a very noticeable growth and has a lot of growth potential, however, the company has gone through difficulties mainly due to its poor management and low operational capacity. It has been decided to develop a strategic plan, which will serve as a basis and tool for solving the company's problems and thus help it to set an appropriate course that will allow it to continue growing over time.

The general objective of this strategic plan is to improve the company's operational capacity, commercial positioning, and economic growth. To this end, a situational diagnosis was made to identify opportunities for improvement in the company's operating capacity and processes. Strategies were determined to achieve a better positioning in the market, increase sales, achieve financial goals, and improve the company's profitability and liquidity. And strategic projects were designed with the purpose of implementing the plan in the organization, in addition to this, a method was proposed which allows the control and evaluation of the objectives and expected results.

Key words: Strategic Planning, Pharmaceutical Distribution, Balance Scorecard, Pharmaceutical Planning.

INTRODUCCIÓN

Las empresas diseñan e implementa planes estratégicos para establecer objetivos de mejora dentro de la organización y desarrollar estrategias las cuales permitan la consecución de estos objetivos. Adicional a esto, los planes estratégicos van de la mano con el diseño de proyectos los cuales sirven como un método de acción para implementar en la empresa las estrategias propuestas. La planeación estratégica es una herramienta de gestión, que sirve como soporte para las empresas y les permite definir un camino el cual tomar para desarrollarse y seguir creciendo de una manera estratégica, a través de sus fortalezas y oportunidades, haciendo frente a sus debilidades y amenazas, con el fin de lograr un crecimiento sostenido.

La propuesta de diseñar un plan estratégico para la organización surge de la necesidad de la empresa, de solucionar sus problemas operativos y financieros, así como mejorar su posicionamiento comercial. Se busca que el plan estratégico permita fijar un rumbo planificado y brinde las herramientas necesarias para que la empresa siga creciendo con el tiempo, mejorando su rentabilidad y sus beneficios.

El primer capítulo de este trabajo presenta una descripción de la empresa y analiza mediante varias herramientas la situación interna y externa de la empresa. En el capítulo dos se desarrollaron los fundamentos estratégicos para la organización y se planteó una misión, visión y valores, con el objetivo de crear una identidad corporativa la cual permita establecer objetivos y metas de crecimiento de acuerdo con los lineamientos del plan estratégico. Posteriormente en el capítulo dos se identificó las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa mediante el análisis FODA, con el objetivo de desarrollar estrategias las cuales permitan cumplir con los objetivos y metas propuestos. Y, por último, en el capítulo tres se utilizó la herramienta *Balance Score Card* para realizar la evaluación, seguimiento y control estratégico del plan, se alineo las estrategias con los cuatros perspectivas que propone el *Balance Score card*, se fijó indicadores que permiten llevar un control de los avances y resultados del plan y por último se desarrolló la propuesta para dos proyectos estratégicos con el fin de implementar el plan estratégico en la organización.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de integración curricular

Análisis situacional de la empresa “Globalsolutions” y propuesta de un plan estratégico.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa atraviesa dificultades principalmente derivadas por su mala administración y su baja capacidad operativa. La empresa ha crecido de manera empírica e informal y se han identificado algunos problemas de ámbito financiero y comercial los cuales afectan a su rentabilidad y productividad. Los problemas de la empresa radican en tres áreas, en el área administrativa, en la cual debido al crecimiento que ha tenido la empresa, ha tenido también un incremento considerable de procesos y muy poca capacidad para llevarlos a cabo o gestionarlos de la manera adecuada. En el área comercial, debido a que el mercado en donde opera la empresa es muy amplio y hay muchas oportunidades de expansión, pero hay incapacidad por parte de la empresa para poder explotar este mercado. Y por último en el área financiera, en donde hay un problema de liquidez que nace a partir de problemas con la rotación de cartera, la cual tiene un tiempo alto y afecta al flujo de efectivo de la empresa.

Por lo cual se propone diseñar un plan estratégico que sirva como base y herramienta para la solución de los problemas que atraviesa la empresa y para ayudarla a fijar un rumbo correcto el cual le permita seguir creciendo con el tiempo aprovechando y optimizando al máximo sus recursos y aumentando sus beneficios y rentabilidad.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la capacidad operativa, el posicionamiento comercial y el crecimiento económico de la empresa “GLOBALSOLUTIONS”.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa e identificar las oportunidades para mejorar su capacidad operativa y la eficiencia de sus procesos.
- Determinar las estrategias que permitan lograr un mejor posicionamiento en el mercado y aumentar las ventas de la empresa.
- Definir estrategias que permitan alcanzar los propósitos financieros de la empresa, mejorar su rentabilidad y liquidez.
- Diseñar proyectos estratégicos que permitan implementar las estrategias definidas y plantear un método el cual permita realizar un control y evaluación de los objetivos y resultados esperados.

1.4 Justificación

El presente plan estratégico se aplicará sobre la empresa “Globalsolutions”, la propuesta de diseño del plan estratégico surge de la necesidad de la empresa de solucionar sus problemas operativos y financieros, mejorar su posicionamiento comercial y fijar un rumbo planificado y estratégico el cual le permita seguir creciendo con el tiempo, mejorando su rentabilidad y sus beneficios. La finalidad del presente plan es formular, las cuales sirvan para que la empresa logre un crecimiento significativo y planificado dentro del sector farmacéutico.

1.5 Diseño metodológico

1.5.1 Campo de la investigación

El proyecto se realiza en torno a la empresa “Globalsolutions” la cual se dedica a la distribución de insumos médicos y productos farmacéuticos en el Ecuador.

1.5.2 Tipo de Estudio

El presente estudio es de carácter cualitativo, con un diseño descriptivo. En este trabajo de investigación se analizará la situación actual de la empresa y se buscará dar una solución a sus problemas y mejorar su capacidad operativa para asegurar su crecimiento.

1.5.3 Técnicas de recolección de datos

Se utilizan fuentes primarias de recolección de datos para el desarrollo de este trabajo de investigación, estas fuentes son orales y escritas, que se recopilaban directamente por el autor, se realizan visitas a la empresa y una recopilación de la información histórica de la misma. Las fuentes secundarias de recolección de datos que se utilizan para el desarrollo de este trabajo de investigación serán libros, tesis, monografías, documentos de páginas web relacionados con la planificación estratégica en el sector farmacéutico.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 *Antecedentes de la planificación estratégica*

El primero en dar una definición clásica sobre la administración estratégica fue Peter Drucker. (1973) el cual habla sobre que la planificación estratégica no era nada nuevo, sino que simplemente era la utilización de una antigua herramienta que fue utilizada por antiguas civilizaciones, solo que ahora se define como el conjunto de procesos para tomar decisiones empresariales de manera sistemática y meditada con el mejor sentido posible para el futuro de una organización. Habla también sobre que la planificación estratégica organiza los esfuerzos, recursos y estrategias para llevar a cabo acciones para el desarrollo a futuro de una compañía y luego medir y controlar los resultados de estas decisiones contra las expectativas.

En los años 80, se introdujo un modelo de 5 fuerzas, el cual sirve como una herramienta que las empresas pueden utilizar para realizar el diagnóstico situacional e identificar la situación actual no solo de la empresa, sino también de la industria, con el objetivo de desarrollar las estrategias comerciales de una empresa. Esto es muy importante para las empresas, principalmente para la toma de decisiones que estas tienen que realizar para garantizar su crecimiento y su desarrollo eficiente en el futuro y así conseguir los objetivos y metas planteados por la empresa, los cuales deben estar alineados con su visión y el posicionamiento esperado de la empresa en el futuro. (Porter, 2000).

2.1.2 *¿Qué es la administración estratégica?*

La administración estratégica es un instrumento el cual sirve para establecer planes de mejora para las empresas, mediante la implementación de estrategias las cuales permitan a una empresa desarrollarse de manera eficiente y definir sus metas y objetivos, los cuales les sirvan para visualizar su posicionamiento esperado en el futuro y así tomar decisiones que vayan de la mano con el crecimiento de la empresa, la optimización de recursos y la mejora de sus procesos, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las empresas y sus beneficios. Pero la administración estratégica no es algo nuevo, los antecedentes de la administración estratégica son que se ha descubierto que esto es algo que se ha venido

utilizándose a lo largo del tiempo por las diferentes etapas de la civilización humana, las antiguas civilizaciones utilizaban la administración estratégica para poder construir monumentos arqueológicos y demás construcciones antiguas como las pirámides de Guiza, de manera adecuada optimizando los recursos. También lo utilizaban para administrar los recursos de las civilizaciones y asegurar su crecimiento y tener una ventaja competitiva frente a las demás civilizaciones. (Hernandez, 2012).

2.1.3 ¿Para qué sirve la planificación estratégica?

La planificación estratégica va de la mano con la administración estratégica y sirve principalmente para diseñar una guía para ejecutar e implementar una administración estratégica en las empresas. Las grandes empresas realizan un plan estratégico cada año en el cual van analizando los resultados de sus planes anteriores y van mejorando o formulando nuevamente estrategias y objetivos de acuerdo con la nueva realidad y situación de la empresa. El gran crecimiento comercial que se ha venido desarrollando en las últimas décadas ha hecho que los gerentes y administradores de las empresas tengan la necesidad de generar ideas e innovaciones las cuales ayuden a sus empresas a ser más competitivas dentro de sus mercados. Esto que muchos gerentes en la actualidad hacen que toda la organización y que todos los miembros de la empresa participen en la elaboración del plan estratégico, identificando primero los problemas que tiene cada área y luego recibiendo ideas de mejora y sugerencias por parte de sus colaboradores. A esto se lo conoce como análisis interno de la organización. (Fernandez, 2008).

2.1.4 ¿Cómo se realiza un plan estratégico?

Para poder realizar de manera adecuada un plan estratégico y poder implementar en una organización la administración estratégica es muy importante el diagnóstico estratégico, que es lo que hablamos anteriormente el análisis interno y externo. Hay que considerar que tenemos muchas herramientas para realizar el correcto diagnóstico de las empresas, pero las más utilizadas son el FODA para el análisis interno y el PEST para el análisis externo. (Riquelme, 2015)

Adicional al diagnóstico situacional es muy importante también considerar la formulación del plan, en esta parte es en donde se definen los objetivos, valores, misión, visión y metas que se desean plantear para la empresa, este punto es muy importante ya que todo el plan

se estará diseñando en función de conseguir estos factores planteado, por lo que este paso es muy importante visualizar a la empresa en el futuro, ser realista y establecer que es lo que se espera de la empresa. (Trenza, 2018)

El siguiente paso de la administración estratégica es la implementación, una vez formulado el plan estratégico y de haber realizado los estudios correspondientes llega la hora de implementar el plan. Hay que tener en cuenta que el plan diseñado es prácticamente una guía la cual servirá para la implementación, por lo que en esta etapa lo único a realizar son las acciones que establecimos durante el plan. Por esto es muy importante a la hora de realizar el plan, también tener en cuenta el presupuesto que vamos a necesitar para la implementación de este y también para la etapa próxima la cual será la de control y evaluación. (Trenza, 2018)

Y, por último, después de haber implementado el plan estratégico, tenemos que realizar el control y evaluación de los resultados obtenidos. Por lo general los planes estratégicos son a largo plazo, por lo que lo que tenemos que medir son los resultados que estamos obteniendo alineados con el rumbo que establecimos en el plan para la empresa. Una herramienta muy importante que podemos utilizar durante esta etapa para realizar la medición de los objetivos es el *Balance Scorecard*, la cual es una herramienta basada en cuadros de indicadores los cuales van a ir indicando cual es el estado de ciertos puntos y áreas de la empresa las cuales hemos fijado como principales en el plan estratégico, así como también la relación con algún aspecto en el logro de metas. (Thompson, 2012)

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Administración Estratégica

La Administración Estratégica es una serie de procesos que se encargan de estudiar, analizar, evaluar, definir e implementar estrategias que ayuden a la mejora de una empresa, negocio u organización. Es decir, la administración estratégica consiste en el análisis meditado de las actividades y estrategias definidas con el fin de aprovechar los recursos de una empresa de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. La administración estratégica es una herramienta muy útil utilizada por las empresas para realizar un análisis situacional

completo e identificar cuáles son las estratégicas que le permitan tomar decisiones con el fin de crecer y desarrollarse de una manera más eficiente. (Hernandez, 2012)

2.2.2 *Balance Scorecard*

El *balance Scorecard* o también conocido como cuadro de mando integral es un esquema de la administración estratégica el cual se utiliza para definir y controlar las estrategias planteadas por una organización dentro de un plan estratégico. Este método permite estructurar y evaluar los objetivos estratégicos de forma meditada y dinámica, la cual facilite la evaluación del desempeño de todas las acciones y procesos que se pusieron en marcha durante la implementación, para así lograr el cumplimiento satisfactorio de los objetivos. Se basa en el equilibrio de las estrategias y los elementos operativos de las mismas. Y se puede centrar en varias áreas de una organización, pero principalmente está diseñado para ser utilizado dentro del área financiera, área comercial y de clientes, procesos internos de la empresa y de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2004)

2.2.3 *Diagnostico Situacional*

El diagnostico situacional es en sí un estudio completo del entorno en el cual se desarrolla una empresa u organización, este análisis permite descubrir y analizar fallas, dificultades, riesgos amenazas y oportunidades que puede tener una organización en su sector, con el fin de desarrollar las mejores estrategias que le permitan desenvolverse de una mejor manera. El diagnostico situacional es una herramienta la cual permite hacer una evaluación de la compañía para identificar cuál es su situación completa. Este análisis se centra en dos partes, el análisis interno el cual consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Y el análisis externo el cual consiste en el estudio de diferentes factores que pueden existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta la empresa para conocer su situación y capacidad. (Kamiya, 2014)

2.2.4 *Estrategia*

Es una serie de acciones meditadas, estudiadas y planeadas, las cuales tienen el objetivo de lograr un fin o una meta específica. Las estrategias adecuadas se obtienen de un estudio

situacional. La estrategia es una serie de procedimientos diseñados para tomar decisiones y actuar frente a algún escenario determinado, esto con el fin de alcanzar uno o varios objetivos establecidos previamente. Es decir, la estrategia es un plan con el que se busca alcanzar una meta. (Carbajal, 2019)

2.2.5 Implementación

La implementación es el acto de poner en marcha o funcionamiento algún plan determinado. Es la reparación y puesta en marcha de los proyectos que constituyen el plan estratégico. La implementación consiste en realizar las operaciones que se establecieron en un plan, la implementación es una etapa crítica del plan ya que aquí se definen cuáles son los responsables de las actividades a realizar, aquí se ponen en marcha las políticas, esquemas, acciones y estrategias definidas previamente en el plan para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización. (Rivera, A; Herrera, A; Bonilla, K; Cruz, G, 2018)

2.2.6 Planeación Estratégica

Es la elaboración, desarrollo e implementación de distintos planes para una empresa, con el fin de lograr sus objetivos y metas planteadas. La planeación estratégica es una herramienta utilizada principalmente por las empresas como una serie de procesos y acciones las cuales permitan del desarrollo e implementación de planes y estrategias definidas por la empresa para alcanzar sus objetivos planteados. Adicional a esto, la planeación estratégica es una importante herramienta para la toma de decisiones de una empresa, especialmente cuando se está encaminando o actuando comuna visión a futuro, para alcanzar los objetivos establecidos. La idea principal de la planificación estratégica es permitir diseñar, formular, implementar, controlar y evaluar un plan de acciones y estrategias definidas (Carbajal, 2019)

3. LA EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa y contexto empresarial

La empresa GLOBALSOLUTIONS es una compañía de responsabilidad limitada la cual lleva 2 años operando dentro del sector farmacéutico ecuatoriano. Actualmente la empresa es categorizada como una microempresa y cuenta con 4 trabajadores. Las principales actividades a las que se dedica la compañía son a la representación de casas farmacéuticas extranjeras, la distribución de productos farmacéuticos y dispositivos médicos y la apertura de mercado para nuevos productos de la industria. Debido a que la empresa empezó sus operaciones justo en medio de la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, se ha visto afectada de diversas maneras en su gestión. La empresa opera de manera virtual, por medio del teletrabajo y realizando trabajo de campo, como visitas médicas, cobertura farmacéutica y cobranza puerta a puerta con sus trabajadores operativos. Adicional a esto y debido a que el sector farmacéutico es una industria muy controlada y con muchas restricciones de operación en lo referente a permisos de funcionamiento y certificados operación, la empresa se ha visto en la necesidad de subcontratar y tercerizar algunas operaciones, lo que ha elevado sus costes de operación, pero ha facilitado notablemente su administración.

La empresa opera dentro de varios mercados del sector farmacéutico, el principal canal en donde opera la compañía es el canal de distribución farmacéutica para cadenas farmacéuticas pequeñas y farmacias independientes de algunas localidades de Quito y Guayaquil, este es el mercado con mayor participación para la empresa en el cual cuentan con una cartera de aproximadamente 150 clientes, lo que representa el 70% del total de los clientes de la empresa y el 30% de los ingresos totales de la compañía. El segundo canal es el canal de distribución de insumos médicos al por menor hacia profesionales médicos, consultorios y clínicas pequeñas, este canal cuenta con el 25% del total de clientes de la empresa y representa el 20% del total de ingresos percibidos por la misma. El tercer canal es el canal de la distribución de insumos médicos al por mayor, mediante contratos de compras públicas a grandes hospitales del país, este canal representa el 4% del total de clientes de la empresa, pero es el canal que mayores ingresos genera para la misma, con una participación del 45% del total de ingresos percibidos por la compañía. Y el último canal es la representación de laboratorios extranjeros, en el cual solamente

cuentan con un cliente, el cual representa el 1% del total de clientes de la empresa y representa el 5% del total de ingresos (Gráfico 1).

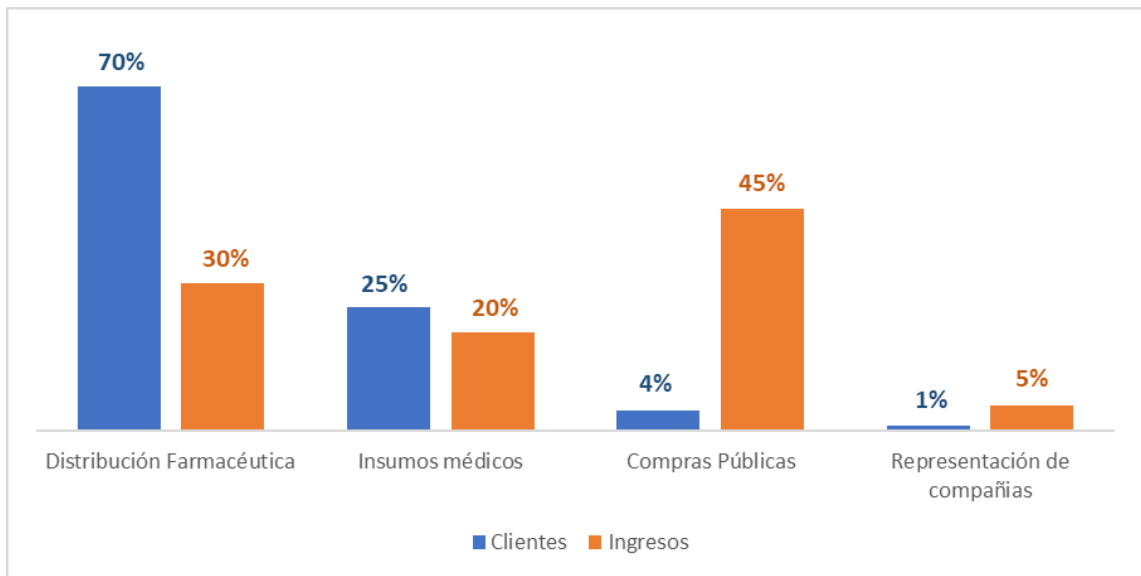


Figura 1. Participación de clientes e ingresos de la compañía por canales

Los principales productos que maneja la empresa son insumos médicos para la especialidad Ginecológica y Obstétrica, productos de planificación familiar, como medicamentos anticonceptivos y productos farmacéuticos de consumo masivo como preservativos, toallas húmedas y otros productos de salud sexual, actualmente la empresa maneja un portafolio de 50 productos.

En los 2 años que lleva la empresa operando ha tenido un crecimiento muy notorio y tiene un potencial de crecimiento muy alentador, sin embargo, la empresa ha atravesado dificultades, principalmente derivadas por su mala administración y su baja capacidad operativa. La empresa ha ido creciendo de manera empírica e informal y se han identificado algunos problemas de ámbito financiero y comercial los cuales afectan a su rentabilidad y gestión. Los problemas que principalmente tiene la empresa radican en tres áreas, primero en el área administrativa, en donde se encontró que debido al crecimiento que ha tenido en este último año, ha habido un gran incremento de procesos y muy poca capacidad para llevarlos a cabo o gestionarlos de la manera adecuada. La segunda área problemática de la compañía es el área comercial. El mercado en donde opera la empresa es muy amplio y hay muchas oportunidades de expansión, pero hay una incapacidad para poder explotar este mercado. Y, por último, se encontraron falencias en

el área financiera, en donde hay un importante problema de liquidez, el cual nace a partir de los altos tiempos de rotación de cartera, que afecta al flujo de efectivo de la empresa.

Por lo cual se propone diseñar un plan estratégico que sirva como base y herramienta para la solución de los problemas que atraviesa la empresa y para ayudarla a fijar un rumbo correcto el cual le permita seguir creciendo con el tiempo aprovechando y optimizando al máximo sus recursos y aumentando sus beneficios y rentabilidad.

3.2 Actividad Económica y clasificación CIIU

3.2.1 Actividad Económica

Distribución y comercialización al por mayor y menor de productos farmacéuticos, medicamentos e insumos médicos.

3.2.2 Clasificación CIIU

- G477201 - Venta al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados.
- G464924 - Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, incluso los dentales y ortopédicos.
- G464922 - Venta al por mayor de productos farmacéuticos, incluso veterinarios.
- G464923 - Venta al por mayor de productos medicinales (naturistas).
- G465994 - Venta al por mayor de equipo médico y equipo de laboratorio.

3.3 Diagnostico Situacional: Análisis de la situación actual de la empresa

3.3.1 Análisis Externo

Se llevará a cabo la investigación del entorno externo que afecta a la gestión de la empresa “Globalsolutions”.

3.3.1.1 Las 5 fuerzas de Porter

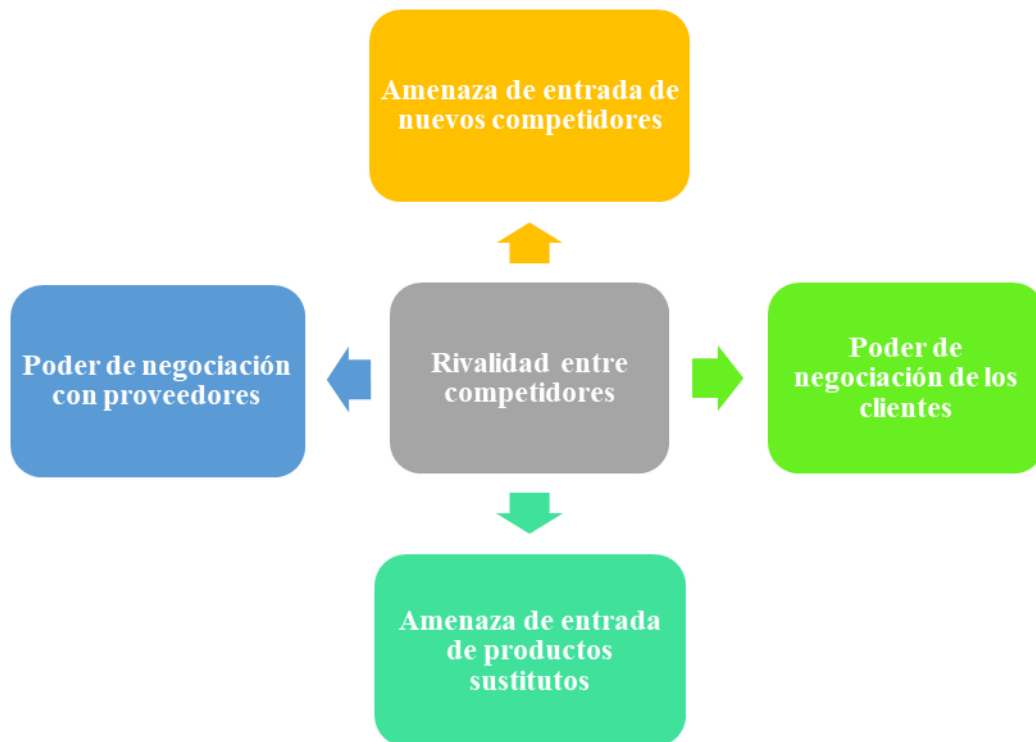


Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter

3.3.1.1.1 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con los canales en los que opera la compañía se encontró que hay una diversidad de clientes los cuales tienen distinto tamaño, necesidades y poder de negociación con la empresa. En el canal de distribución farmacéutica el cual concentra la mayor cantidad de clientes, se encontró que los clientes de este sector tienen varios proveedores con mejores relaciones los cuales ofrecen productos similares, esto dificulta el poder de negociación de la empresa, principalmente por que los productos que manejan, son productos nuevos, con los cuales hay que realizar una labor de apertura de mercado, es por esto que la empresa tiene que ser más flexible con sus clientes y ofrecer algunos beneficios adicionales, como mayor plazo de crédito, mejores precios o descuentos y bonificaciones más atractivas para el cliente. Esto sumado a que la empresa lleva muy poco tiempo operando en el mercado y recién está formando una cartera sólida de clientes, consolidando y mejorando las relaciones con los mismos, que en consecuencia afecta drásticamente al poder de negociación con los clientes, haciéndolo significativamente bajo en este canal.

Sin embargo, en los otros canales como en la distribución de insumos médicos al por menor, sucede totalmente lo contrario. La empresa ofrece productos los cuales son difíciles de encontrar en el mercado, por lo que hay muy pocos competidores con estos productos. Debido a esto los clientes de la empresa en este canal, son relativamente flexibles y acceden fácilmente a los requerimientos de la empresa, como majear precios más altos y muy pocas veces ofrecer créditos o descuentos. En este canal la empresa tiene un alto poder de negociación con sus clientes y tiene más control sobre ellos.

Como conclusión encontramos que debido a que la empresa opera en varios canales, hay diversos tipos de clientes, los cuales cuentan con un diferente poder de negociación. Sin embargo, en el canal principal identificamos un importante problema que afecta al poder de negociación de la empresa, haciendo que esta acceda a ciertos requerimientos especiales, los cuales pueden afectar financiera y comercialmente a la operación de esta.

3.3.1.1.2 Poder de negociación con proveedores

La empresa cuenta un único proveedor, del cual adquiere la totalidad de sus productos. La empresa es representante de este proveedor en el país y más que ser considerado como un proveedor es considerado por la empresa como un socio y aliado estratégico muy importante. En este caso encontramos que, al ser el único proveedor, este tiene mucho control sobre los productos, precios, márgenes y plazos de pago. Lo que representa que la empresa tiene bajo poder de negociación con su proveedor, lo que a su vez significa una amenaza para la compañía. Sin embargo, debido a la buena relación que tiene con este proveedor, encontramos que el proveedor valora la relación con la empresa, y es flexible en ciertos aspectos comerciales, esto sumado a que la empresa trabaja de la mano con el proveedor para la apertura de nuevos canales, ingreso de nuevos productos y participa activamente en la toma de decisiones, generando un importante poder de negociación con el mismo.

Como conclusión, debido a los puntos a favor y en contra expuestos anteriormente, encontramos que el poder de negociación que tiene la empresa con su proveedor es neutro, por lo que es de suma importancia para la compañía mejorar las relaciones con el proveedor y lograr mejorar su poder de negociación con el mismo.

3.3.1.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector farmacéutico es uno de los más grandes del mundo y en el país operan muchos competidores de todo tipo, tamaño y experiencia. Esto hace que la participación en el mercado para la empresa sea muy complicada y que cueste abrirse un camino y encontrar un nicho dentro del sector. Sin embargo, esto es visto por la compañía como una oportunidad, ya que no se preocupan por la amenaza de nuevos competidores. La empresa se considera a sí mismo como un nuevo competidor en el mercado el cual está amenazando a las empresas ya existentes. Es por esto que la empresa está enfocando sus esfuerzos en consolidarse dentro de su nicho de mercado y poco a poco ir ganando y aumentando su participación en el mismo.

Hay que considerar que el sector farmacéutico es muy amplio y hay muchas posibilidades de crecimiento para la empresa. Es por esto que la empresa se ha encontrado con que, sus competidores, pueden ser también sus clientes, es el caso de DIFARE, este es el principal actor del sector farmacéutico ecuatoriano y es un competidor muy grande para la empresa. Esta empresa, ya está consolidada en el sector, tiene muchos años de experiencia, relaciones con los clientes y maneja productos similares, por lo que sería imposible para la empresa competir con este gigante de la industria, y en lugar de competir se buscaron alianzas estrategias para que este competidor se convierta en un cliente, distribuya los productos y ayude a la empresa a expandirse y a llegar nuevos canales.

3.3.1.1.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos

Para realizar el estudio de la amenaza de productos sustitutos se escogió el principal producto que la empresa maneja, el cual son los preservativos, dentro de esta categoría encontramos que hay dos canales para comercializarlos, el segmento privado el cual está enfocado en la venta a las farmacias y el segmento público el cual está enfocado a la distribución en compras públicas hacia hospitales, centros de salud y programas sociales. Dentro del segmento comercial de preservativos se realizó un estudio de las importaciones para analizar el comportamiento del mercado y la amenaza que representa para la empresa los productos de la competencia. Este estudio se realizó con datos de importaciones hasta el año 2019, ya que a partir del año 2020 las importaciones de preservativos se ha desregularizado debido a la acumulación de stock que tuvieron las empresas durante la pandemia, lo que afectó a las importaciones de los años siguientes.

Entre el año 2018 y 2019 las importaciones de preservativos aumentaron un 32%. El mes en el que más preservativos se importa es enero, debido a que se necesita abastecer el stock para el mes de febrero, mes en el cual más preservativos se vende.

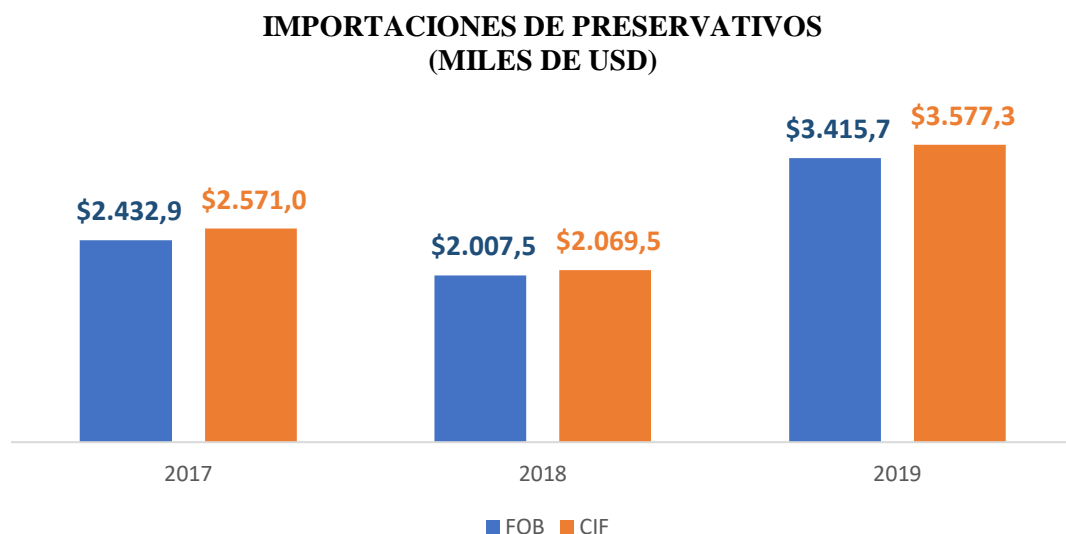


Figura 3. Importaciones de preservativos

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.3.1.1.5 Rivalidad entre competidores

La empresa busca mejorar su posicionamiento en el mercado, frente a las empresas competidoras, con la ayuda de estrategias de publicidad que den un mayor reconocimiento a la empresa y a sus productos. Estrategias como ofrecer precios más accesibles y una mejor oferta comercial, ayudarían a mejorar la acogida del público hacia los productos y acelerar la introducción en el mercado, mejorando así el posicionamiento.

La amenaza de competidores es media y se ve representada principalmente por las grandes corporaciones y multinacionales farmacéuticas, las cuales cuentan con una amplia experiencia y el *know how* adecuado para el manejo de los productos y del mercado.

El mayor importador de preservativos en el país es “*Candlecross S.A.*” el cual importa alrededor del 30% del total de preservativos en el país, este es el representante de la marca de preservativos FIVE. Las empresas que le siguen en el ranking de importaciones de son “*Beiersorf S.A.*” representante de la marca DUO, “*Dyvenpro S.A.*” representante de la

marca PREVENTOR y “Reckitt S.A.” representante de la marca DUREX, cada una de estas empresas importa alrededor del 15% del total de preservativos del mercado.

3.3.1.2 Análisis PEST

Para la empresa “Globalsolutions”, considerando su entorno y el objetivo de este plan estratégico, se consideró necesario tener la información y conocimiento sobre los factores externos que puedan afectar o influir al desempeño de la empresa, es por esto que se decidió realizar el análisis PEST, considerando los factores de la industria farmacéutica ecuatoriana.

El principal objetivo de este análisis es encontrar cuales son los factores más importantes que permitan a la empresa identificar oportunidades para impulsar su desarrollo y crecimiento, así como también identificar las amenazas que se puedan presentar, para tratar de minimizar su impacto en la empresa.

3.3.1.2.1 Entorno Político

Ecuador es una república democrática, actualmente el gobierno del presidente Guillermo Lasso trata de incentivar a la reactivación económica y ofrece un ambiente de negocios estable y tranquilo, esto es de suma importancia para el comercio y los negocios. En lo que respecta al sector farmacéutico, se ha visto que durante esta administración ha habido un mayor interés por parte de las empresas farmacéuticas extranjeras de invertir en el país y de expandir sus operaciones hacia el territorio. Sin embargo, en lo que respecta al sector público se ha visto que los casos de corrupción e ineficiencia en los procesos de contratación pública afectan mucho a la industria, ya que cada vez es menor el porcentaje de personas que logran acceder a las medicinas de manera fácil y rápida, esto sumado a que en las últimas administraciones se ha deteriorado el servicio nacional de salud, el cual ofrece peores condiciones y considerando que en los últimos dos años de pandemia la mayoría de los recursos del estado destinados a salud, han sido utilizados para cubrir los gastos y necesidades ocasionados por la crisis de esta. Esto ha hecho que los demás sectores como el ginecológico, obstétrico y de salud sexual, el cual es el principal mercado de la empresa, se vea muy afectado.

El sector de la salud en Ecuador está segmentado de una manera muy marcada. A pesar de que existen muchos proveedores de servicios de salud, aproximadamente el 25% de la

población no tiene obertura o acceso a la salud pública o privada. El principal proveedor de servicios de Salud en Ecuador es el Instituto Ecuatoriano de seguridad social IESS, a este le siguen el MSP, algunos prestadores que cubren pequeñas cuotas de aseguramiento como SOLCA, ISFA, Junta de beneficencia de Guayaquil y clínicas, consultorios y hospitales privados. (LUCIO & NILHDA, 2011)

Sin embargo, a pesar de que la mayor participación de cobertura de los servicios de salud se lo lleve el sector público, el sector privado también tiene una gran oportunidad, ya que casi la totalidad de los insumos que se utilizan en el sector de salud público, son adquiridos mediante procesos de compras públicas a proveedores privados.

El factor político es una gran amenaza para las micro y pequeñas empresas que desean participar en la industria farmacéutica nacional, ya que cada vez hay menos oportunidades de crecimiento en esta industria, debido a que la participación en este sector es muy limitada y está muy bien controlada por los grandes laboratorios multinacionales, los cuales tienen muchas ventajas competitivas en este sector.

3.3.1.2.2 Entorno Económico

El entorno económico del país ha estado marcado por el crecimiento de la actividad económica que se ha visto en los últimos años, este aumento de la actividad económica ha generado un pequeño aumento en la liquidez de las personas, lo que produce que haya un aumento en la demanda de los bienes y servicios que se ofrecen en el país. Esto ha sido de mucha importancia para todos los sectores e industrias de la economía, para la industria farmacéutica, también ha sido de mucha importancia y se ha visto que está ha sido una de las industrias que mayor crecimiento ha tenido. Sin embargo, en los últimos dos años y debido a la crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19, se vio una gran contracción de la economía. En una parte de la pandemia hubo un cierre total, el cual paralizó prácticamente toda la economía nacional, hubo un gran aumento del desempleo y muchas empresas, emprendimientos y negocios tuvieron que cerrar. Esto afectó drásticamente a todos los sectores de la economía.

El PIB en el país se redujo un 7,8% en el 2020 y posteriormente a la pandemia las secuelas también fueron muy grandes, los sectores más afectados fueron el sector de alimentos, turismo y transporte. Hoy en día y gracias a que los planes de reapertura económica, vacunación y recuperación de la economía están dando sus frutos, se ha visto una pequeña

recuperación de la economía del país, esto también puede ser por un efecto rebote causado por la misma crisis de la pandemia. (Banco Central del Ecuador, 2021)

Sin embargo, uno de los sectores que crecieron durante la pandemia fue el sector farmacéutico. La demanda en los servicios de salud aumento drásticamente durante la pandemia y esto impulsó al consumo de bienes, insumos y productos farmacéuticos. Las empresas que trabajan en este sector, no solo no se vieron afectadas por la crisis, sino que además de aumentar sus ingresos, también encontraron nuevas oportunidades de negocios con productos de uso frecuente por la pandemia.

3.3.1.2.3 Entorno Social

Todo el país y el sector farmacéutico nacional sufren algunos problemas e inestabilidad derivada de problemas sociales. Una de las principales dificultades que enfrenta el país y en especial las personas pobres y las clases sociales de bajos recursos, es la ineficiente atención de salud y la gran cantidad de problemas por parte del gobierno para la oferta un sistema de salud digno y del acceso a medicamentos básicos. (Montero, 2014)

La pobreza es el principal problema que afecta muchos sectores productivos del país, debido a esto el estado ha asignado sus recursos para tratar de minimizar este problema. Debido a esta asignación el presupuesto asignado a la salud ha subido notoriamente en los últimos años. Por lo que este incremento en la inversión social por parte del estado es considerado una gran oportunidad para el sector farmacéutico y de la salud. Con los planes sociales propuestos por el gobierno y el incremento en la inversión social, se trata de promover el acceso a la salud y a las medicinas, por lo que gracias a estas medidas el mercado farmacéutico nacional tenderá a crecer y a hacerse más grande, esto da muchas oportunidades a las empresas de cualquier tamaño a que puedan desarrollarse en esta industria.

3.3.1.2.4 Entorno Ambiental

El entorno ambiental no es considerado como una amenaza ni como una oportunidad para la empresa, ni para la industria farmacéutica. Las políticas, normativas y reglamentos que rigen al sector farmacéutico en Ecuador son muy claras y controlan muy rigurosamente la buena gestión de los insumos, de sus desechos y de la calidad de sus procesos tanto de elaboración, de almacenamiento y de distribución. Dentro de estos también están

considerados factores de carácter ambiental. Es por esto que todas las empresas involucradas en esta industria deben contar con todos los permisos y certificaciones que demuestren que se está llevando una buena práctica en todos los sentidos. Esto tiene principalmente el objetivo de garantizar la calidad de los insumos, lo cual es de suma importancia en esta industria.

El único factor que puede ser considerado como amenaza dentro de esta variable, es que la obtención de los certificados y permisos no es tan sencilla y en la mayoría de los casos representan grandes gastos adicionales para las empresas.

3.3.2 *Análisis Interno*

3.3.2.1 *Análisis de recursos y capacidades*

Con el objetivo de identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa “Globalsolutions” se elaboró una matriz de los recursos y capacidades que dispone la empresa, vinculándolos con el tipo de operación al que pertenecen, identificando cuáles son sus principales características y si permiten o no obtener una ventaja competitiva para la empresa.

Matriz de recursos y capacidades				
Recurso / Capacidad	Tipo	Importancia	Ventaja Competitiva	Implicación Estratégica
Gestión administrativa	Administrativa	Alta	No	Paridad Competitiva
Gestión financiera	Financiera	Alta	No	Paridad Competitiva
Productos Diferenciados	Comercial	Alta	Si	Ventaja Competitiva Largo Plazo
Gestión Comercial	Comercial	Alta	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Servicios Post Venta	Comercial	Media	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Sistema de Logística	Logística	Media	No	Paridad Competitiva

Tabla 1. Matriz de recursos y capacidades

Como conclusión del análisis de recursos y capacidades de la empresa se encontró que se pueden extraer ventajas competitivas relevantes al área comercial, como sus productos diferenciados al igual que su gestión comercial y su servicio de Post Venta. Encontramos que una de las mayores fortalezas de la empresa es su área comercial, sin embargo, tiene falencias en sus áreas administrativas y financieras.

3.3.2.2 *Cadena de Valor*

Para identificar de una mejor manera las posibles fuentes de oportunidades en donde la empresa pueda encontrar alguna ventaja competitiva, es necesario el uso de una herramienta que permita organizar las informaciones referentes a las actividades de la compañía de manera ordenada y sistemática. Usaremos la Cadena de Valor de Michael Porter para tratar de comprender de mejor manera el comportamiento de las actividades y procesos que desarrolla la empresa, sus costos y sus oportunidades para encontrar una potencial diferenciación que ofrezca una ventaja competitiva.

La cadena de valor se divide en dos grupos principales de actividades, las actividades primarias y de apoyo, las actividades primarias tienen una relación directa con lo referente a la venta de los productos, y las actividades de apoyo son todas aquellas que no interfieren directamente en la comercialización de los productos, pero que dan un soporte fundamental para que las actividades primarias puedan llevarse a cabo. (Porter, 1986).

A continuación, se detalla la cadena de valor de la empresa “Globalsolutions”:

ACTIVIDADES PRINCIPALES	Logística Interna			
	- Control del operador logístico - Ordenes de ingreso de producto - Control de inventarios - Control de transporte – Gestión documental de calidad (Análisis de lote y calidad) - Verificación física de calidad y caducidad.			
	Operaciones			
	- Control del operador logístico – almacenamiento del producto – Gestión de inventarios - Empaquetado y preparación de pedidos – Acondicionamiento de productos (Inkjet, etiquetado) – Pruebas de calidad			
	Logística Externa			
	- Control de transporte – Despacho de productos – Gestión de rutas y visitas.			
	Marketing y Ventas			
	- Visitas farmacéuticas – Visitas médicas – diseño de materiales de publicidad – Entrega y colocación de materiales POP – Gestión de promociones y descuentos – Gestión de actividades de activación y trade.			
ACTIVIDADES DE APOYO	Servicios Post Venta			
	- Apoyo a los clientes – Visitas para colocación de materiales – Capacitaciones comerciales – Control de calidad y satisfacción			
	Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Abastecimiento
	- Administración general - Planificación - Gestión financiera - Contabilidad - Gestión de regulatorios y calidad - Gestión de proveedores y clientes	- Contratación y selección de personal - Pago de remuneraciones y beneficios - Planificación de actividades para los trabajadores - Asignación de tareas - Gestión de rutas y visitas farmacéuticas.	- Administración de la página web - Administración y uso del sistema de gestión y contabilidad - Automatización de procesos logísticos.	- Negociación con los proveedores. - Gestión de órdenes de compra. - Adquisición de productos. - Aseguramiento de la calidad y regulatorios. - Actualización de inventarios y comprobantes de compra.

Figura 4. Cadena de Valor

3.3.3 Diagnostico actual de la empresa

3.3.3.1 Modelo CANVAS

En el siguiente análisis se utilizará la herramienta *Canvas* para analizar y describir el modelo de negocios de la empresa “Globalsolutions” e identificar cuál es su forma de crear y transmitir valor en el mercado. Esperamos que el modelo *Canvas* aporte una visión completa de la situación actual de la empresa, considerando también las variables que

posiblemente puedan afectar o influir en el desarrollo de esta. Esta herramienta dará la posibilidad de analizar e identificar cuáles son los factores internos y externos clave que afectan al modelo de negocio.

- **Clientes:** En este campo se identificarán claramente cuáles son los clientes de la empresa y los segmentaremos de acuerdo con sus necesidades, sus canales y su precio.

Los segmentos de clientes de la empresa son muy variados y dependen del tipo de canal que se esté atendiendo. Para empezar a segmentar a los clientes, primero vamos a identificar a los consumidores. Los consumidores finales de los productos son la población en general que está en edad fértil, hombres y mujeres de entre los 16 y 38 años, quienes consumen o buscan métodos anticonceptivos hormonales y no hormonales en todo el país. La empresa mediante un pequeño canal de venta online atiende a este segmento de consumidores finales, pero su principal enfoque está en la distribución a farmacias y distribuidoras farmacéuticas de las principales ciudades del país, y mediante su fuerza de ventas llegar a cubrir a toda esta población objetivo. En segundo lugar, están como potenciales clientes los doctores ginecólogos y obstetras a nivel nacional que utilizan y requieren productos de planificación familiar para uso profesional. Y en tercer lugar los clientes objetivos son los hospitales, centros de salud, clínicas y consultorios, públicos o privados que requieran de insumos y medicamentos de uso gineco-obstétrico, para atender sus requerimientos de salud sexual y planificación familiar

- **Propuesta de valor:** En este apartado vamos a detallar cual es la oferta de la empresa hacia sus clientes, se identificarán claramente los beneficios que la oferta aporta al cliente, detallando que es lo que se ofrece, que valor se entrega al cliente, que necesidad se busca satisfacer y las vincularemos con las ventajas que los productos ofrecen al cliente, como su calidad, precio, novedad, marca, etc.

La propuesta de valor se basa principalmente en ofrecer un amplio portafolio de productos de salud sexual y reproductiva, ampliando la disponibilidad y el acceso a los métodos anticonceptivos en el país. Al disponer de un amplio portafolio y una gran variedad de productos se da la posibilidad a los clientes de que adquieran los productos de esta línea a un solo proveedor y así mantener una gestión más eficiente y cercana. El propósito con los clientes no es solo ingresar los productos en sus puntos de venta, sino también dar un soporte adicional post venta para promover la rotación

de los productos y dar más reconocimiento a las marcas, para así a futuro lograr posicionarse en los más alto del mercado, con las marcas de sus representados.

Además, también a los consumidores finales, se ofrecen productos de la más alta calidad, de marcas reconocidas y líderes a nivel mundial a un precio muy accesible. El objetivo de la empresa es que puedan acceder y encontrar productos de planificación familiar de manera fácil y oportuna. Además, se ofrece un buen plan de comunicación en el cual se mantendrá alineado con las tendencias de moda y vanguardia.

- **Canales:** En este campo se definirá claramente la estrategia de comunicación, distribución y venta de la empresa y se detallara cual es la manera en la que la empresa atiende a todos los potenciales clientes.
 - Red de Distribución: En este canal sea atiende principalmente a Cadenas farmacéuticas pequeñas, farmacias independientes y establecimientos de distribución al por menor.
 - Visitas médicas: Con el equipo de fuerza de ventas de la empresa se realizan visitas a doctores, clínicas y hospitales para ofrecer los productos y medicamentos.
 - Compras públicas: En este canal se atiende y participa en procesos de compras públicas de hospitales grandes y centros de salud.
 - Venta al público: También se atiende directamente al público en algunas de las líneas a través de canales de venta online como Mercado Libre.
- **Relación con el cliente:** En este apartado se identificará como debe ser la relación con los clientes definiendo claramente cuáles serán sus ventajas y sus niveles de costos. Aquí analizaremos el tamaño de los clientes, su fidelidad y algunos otros factores que afecten positiva o negativamente a la relación con el cliente.

Debido a que la empresa maneja diversos canales de distribución y llega a diversos tipos de clientes, la relación con ellos es variable y depende de tipo de canal. En el canal principal, el cual es la red de distribución y visita farmacéutica, hay una relación personal con los clientes. Esto representa un costo adicional para la empresa ya debe tener a disposición personal que este pendiente del cliente y tratar de fidelizarlo. En

los demás canales como compras públicas y venta al público las relaciones son puntuales y no personales.

- **Fuentes de ingreso:** En este campo se identificarán cuáles son las fuentes de ingreso de la empresa y su estructura, detallando de donde provienen los ingresos, como se producen, quienes y cuando se generan. Adicionando también algunas políticas de precios, pagos, plazos y algunas previsiones.

La principal fuente de ingresos proviene de los cobros realizados a las ventas de todos los canales. El equipo de cobranza está al pendiente del vencimiento de las facturas, para gestionar la cobranza y también realizar la gestión de los cobros de la cartera vencida. Los cobros se pueden aceptar en efectivo, transferencia bancaria y cheque. Y dependiendo del canal y el tipo de cliente se manejan algunas políticas de precios. En el canal de distribución y visitas médicas, se maneja un precio más económico ya que estos clientes utilizan los productos con fines comerciales. Por lo tanto, se ofrecen también políticas de pago como crédito y bonificaciones. Sin embargo, en los canales de venta al público y venta online, se maneja una política de precios más elevada y el margen en este canal es mucho mayor, pero el volumen de ventas es mucho más bajo. En este canal no se aplican políticas de cobro y solo se realizan cobros contra entrega. La segunda fuente de ingresos son las comisiones que se perciben por los servicios de representación comercial que ofrece la empresa a su proveedor y socio estratégico, aquí la empresa se encarga de abrir mercado y conseguir grandes clientes y distribuidoras para el ingreso de sus productos, por este servicio la empresa recibe el 5% de comisión de todas las ventas que se realicen a través de su intermediación. Esta es una fuente de ingresos muy importante a futuro para la compañía, ya que el volumen potencial de estas ventas es muy alto.

- **Recursos clave:** En este apartado indicaremos claramente cuáles son los recursos y activos esenciales para la empresa. Aquí detallaremos los principales activos físicos, recursos humanos y recursos financieros de la empresa.

El principal recurso es el Recurso Humano, especialmente el que se dedica a las ventas y a la cobranza. El equipo de ventas es un pilar fundamental ya que de ellos depende la totalidad de la facturación y de los ingresos de la compañía. Y del equipo de cobranza depende de que estos ingresos lleguen a tiempo a la empresa para evitar problemas financieros. Otro recurso clave son los activos no materiales, como las

marcas de las empresas representadas, ya que debido al reconocimiento e imagen de estas marcas se puede ofrecer una mejor oferta a los clientes. Y por último un recurso clave que maneja la empresa es su operador logístico, el cual realiza todas las operaciones de transporte, almacenamiento y distribución.

- **Actividades Clave:** ¿Qué actividades son clave para que el negocio funcione correctamente? Aquí identificaremos las principales actividades que servirán para elaborar la propuesta comercial de la empresa, atender a sus clientes y generar ingresos.

Hemos identificado 3 principales actividades que resultan clave para el correcto desempeño del negocio:

- Elaborar una propuesta atractiva: Esto debido a que los productos y marcas son nuevas en el mercado y necesitamos de una buena propuesta tanto comercial como económica para atraer a los clientes e ingresar poco a poco en el mercado.
 - Servicio Post Venta: Una vez conseguido el ingreso a un cliente es muy importante para la empresa poder fidelizarlo y que se convierta en cliente activo de la empresa y asegurar su retorno.
 - Fomentar las fuentes de ingreso: Eso lo podemos hacer de igual manera con el servicio postventa el cual puede recordar a los clientes de los cobros pendientes y estar al cuidado de la cartera.
- **Socios Clave:** El mayor socio clave es su único proveedor, mediante el cual se obtienen todos los productos. Esta alianza es muy importante porque además de ser un proveedor, la empresa es representante de este laboratorio extranjero en el país y trabajan activamente en conjunto para impulsar las marcas y promover el crecimiento de ambas empresas en el mercado. Además de esto, con esta alianza la empresa puede compartir riesgos, conocimiento y experiencias que les sirvan a ambos para mejorar su posicionamiento en el mercado. Adicional a esto, la empresa participa activamente con este socio para formular estrategias las cuales puedan proporcionar estabilidad y crecimiento.

Este proveedor es considerado por la empresa como un socio y aliado estratégico muy importante. Sin embargo, al ser el único proveedor este tiene mucho control sobre

muchos factores. Pero debido a la muy buena relación que se tiene con este proveedor y al largo tiempo de trabajo en conjunto, encontramos que el proveedor valora la relación con la empresa y es muy flexible en ciertos aspectos comerciales

- **Estructura de Costes:** La empresa incurre en una gran variedad de costos, pero los principales son los costos de recursos humano, inventario y logística. En el primero se tienen que cubrir los gastos del salario del equipo de ventas y de cobranza y los gastos por movilización, transporte y viáticos que se entregan al personal para que puedan desempeñar sus funciones. En lo que respecta a inventario es un costo muy fuerte para la empresa debido al alto volumen y a la gran variedad de productos que manejan. Y en lo que respecta a los gastos correspondientes a almacenamiento, distribución y logística, se tiene contratado los servicios de un operador logístico, el cual realiza todas estas actividades. Estos tres gastos son los más representativos para la compañía y son gastos los cuales no se pueden modificar o disminuir ya que todas las operaciones y procesos derivados de estos gastos son fundamentales para el funcionamiento de la empresa. En adición también se incurre en otros gastos como gestión y soporte del Sitio Web, materiales de TRADE y publicidad y otros materiales necesarios para la administración y la gestión indirecta de la compañía.

MATRIZ CANVAS - MODELO DE NEGOCIOS GLOBALSOLUTIONS				
8. SOCIOS CLAVE	7. ACTIVIDADES CLAVE	2. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACION CLIENTE	1. CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> → Proveedores → Operador logístico → Laboratorio extranjero representado. → Capacitaciones comerciales con los proveedores. → Intercambio de experiencias con los socios. → Gestión evaluación y control de las actividades realizadas por el operador logístico. 	<ul style="list-style-type: none"> → Actividades de abastecimiento. <ul style="list-style-type: none"> → Gestión de venta. → Gestión de cobranza. → Gestión comercial (Promociones y descuentos para ofrecer una atractiva oferta a los clientes) → Servicio Post Venta: Soporte, campañas de activación, materiales POP y fidelización. → Fomentar las fuentes de ingreso: Descuentos por pronto pago, gestión de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> → Amplio portafolio de productos de salud sexual y reproductiva. → Fácil acceso a los métodos anticonceptivos. → Facilidad a los clientes de adquirir varios productos a un solo proveedor → Soporte post venta → Acciones de activación → Programas de promociones y descuentos → Atractiva oferta comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> → En la distribución y visita farmacéutica hay una relación personal y cercana con los clientes, (Esto representa un costo adicional para la empresa ya que hay que tener a disposición personal que este pendiente de estas relaciones con el cliente). → En los demás canales como compras públicas y venta al público las relaciones son puntuales y no personales. 	<ul style="list-style-type: none"> → El principal enfoque está en la Distribución a farmacias y distribuidoras farmacéuticas, doctores ginecólogos y obstetras, hospitales, centros de salud, clínicas y consultorios. → Atendemos a consumidores finales (población en general que está en edad Fértil, quienes consumen métodos anticonceptivos).
	<p style="text-align: center;">6. RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> → Recursos Humanos (Personal de ventas y de cobranza) → Recursos financieros. → Activos no materiales, como las marcas de los representados. → Bodega y operador logístico 		<p style="text-align: center;">3. CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> → Red de Distribución: Cadenas farmacéuticas y distribuidores al por menor y mayor. → Visitas médicas: Doctores, clínicas y hospitales. → Compras públicas: Hospitales públicos, centros de salud, ONGs. → Venta al público: Consumidores finales a través de canales de venta online. 	
<p style="text-align: center;">9. Estructura de COSTOS</p>			<p style="text-align: center;">2. INGRESOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de recursos humano, inventario y logística. - Salario del equipo de ventas y de cobranza, gastos por movilización, transporte y viáticos. - Gastos correspondientes a almacenamiento, distribución y logística. - Gastos en materiales de TRADE y publicidad. 			<ul style="list-style-type: none"> - Ventas de productos de todos los canales - Cobros de la cartera vencida. - Comisiones que percibimos por los servicios de representación comercial. 	

Figura 5. Matriz Canvas

4. DESARROLLO DE LOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

4.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes de forma ágil y eficiente, ofreciendo productos y medicamentos de calidad para el cuidado de la salud sexual y reproductiva, promoviendo la planificación familiar y facilitando el acceso a métodos anticonceptivos en el país.

4.2 Visión

Para el 2025 se pretende mejorar el posicionamiento en el mercado, incrementar la competitividad y el reconocimiento de las marcas, para ser una compañía líder en la distribución de productos de planificación familiar y la salud sexual en Ecuador.

4.3 Valores

Los pilares de la empresa “Globalsolutions” están basados en 5 valores fundamentales:

- **Ética:** Dentro de la organización se promueve la ética en todos los procesos, trabajos y contratos en los que participamos directa o indirectamente. Promoviendo siempre la transparencia con los clientes y proveedores y manteniendo al día las obligaciones, trabajando siempre de buena fe.
- **Respeto:** Respeto a la cultura y costumbres de los clientes, colaboradores, proveedores, socios nacionales y extranjeros.
- **Bienestar:** Se busca contribuir a mejorar las condiciones de vida de los consumidores, promoviendo así su bienestar e impulsando campañas e iniciativas que promuevan el bienestar no solo de los clientes, sino de toda la comunidad empresarial.
- **Compromiso:** La empresa está comprometida con la sociedad ofreciendo soluciones y alternativas a problemáticas sociales, con sus clientes ofreciendo productos de calidad y servicios eficientes, y con sus trabajadores y socios estratégicos, promoviendo también el compromiso organizacional en la compañía.
- **Eficiencia:** Utilización adecuada de los recursos, planificando adecuadamente los medios y tiempos disponibles, para alcanzar las metas y objetivos propuestas, optimizando el uso de los recursos y ofreciendo un mejor servicio.

4.4 Establecimiento de objetivos y metas

Como parte de los lineamientos estratégicos de la empresa a continuación se propone un objetivo general y una serie de metas, las cuales se tratarán de cumplir mediante las estrategias que se formularán más adelante.

4.4.1 Objetivo

En base a la misión y visión propuestas se definió que el objetivo de la empresa “Globalsolutions” es ser una compañía líder en la distribución de productos de planificación familiar y la salud sexual en Ecuador. Ofreciendo productos y medicamentos de calidad para el cuidado de la salud sexual y reproductiva, promoviendo la planificación familiar y facilitando el acceso a métodos anticonceptivos en el país. Para ello se debe crear un modelo de negocio sostenible a largo plazo, fidelizando a los clientes y promoviendo el reconocimiento y posicionamiento de las marcas.

4.4.2 Metas

- Para finales del 2023, incrementar la participación en el mercado un 10%. A través de estrategias de comunicación y publicidad, para captar nuevos clientes y fidelizarlos.
- Para finales del 2023 incrementar el volumen de ventas en un 15% a través de un impulso a la gestión comercial mediante promociones y bonificaciones.
- Para finales del incrementar la fidelidad de los clientes un 25%, a través de planes de promociones y descuentos exclusivos para los clientes más fieles

4.5 Estrategias

4.5.1 Matriz FODA

En el siguiente análisis utilizaremos la herramienta FODA para identificar cuáles son las principales Fortalezas (F) y Debilidades (D), dentro del análisis interno de la compañía y las Oportunidades (O) y Amenazas (A), en el entorno que rodea a la misma. Adicional en las Fortalezas y Debilidades, se identificó cual es la importancia para la empresa de los factores expuestos, cuál es su capacidad de actuación, la magnitud que tienen estos

factores dentro de la empresa y los ordenaremos de acuerdo con su prioridad e importancia. Y dentro de las Oportunidades y Amenazas, se identificó cual es la capacidad de aprovechamiento que tiene la empresa para estos factores, cuál sería su impacto dentro de la misma, cuál sería la probabilidad de que ocurrieran estos factores y al igual que en los factores internos los ordenaremos de acuerdo con su prioridad e importancia.

MATRIZ FODA		
INTERNO	1. Gestión Comercial.	1. Altos tiempo de rotación de Cartera
	2. Productos Diferenciados.	2. Gestión Administrativa y financiera
	3. Servicios Post venta.	3. Falta de planificación.
	4. Variedad de Productos.	4. Bajo poder de negociación.
	5. Comunicación y publicidad.	5. Altos costes en gestión de RRHH y Logística.
EXTERNO	1. Alta demanda de los productos.	1. Desconocimiento y desinformación en el mercado.
	2. Crecimiento del mercado.	2. Oferta agresiva de la competencia.
	3. Fidelización de los clientes.	3. Inestabilidad económica del país.
	4. Posicionamiento de los productos en el extranjero.	4. Muchos competidores con mejor posicionamiento.
	5. Crecimiento económico Post Pandemia	5. Mitos, Tabúes y creencias no favorables.

Tabla 2. Matriz FODA

4.5.1.1 Análisis interno del FODA

Fortalezas:

- Gestión Comercial: Esta es la principal fortaleza de la empresa ya que cuenta con un buen equipo de fuerza de ventas y una buena oferta comercial y económica para los clientes.
- Productos Diferenciados: Los productos que maneja la empresa son novedosos y diferenciados de los productos de la competencia. Inclusive en algunos productos son pioneros en introducirlos al país.
- Servicios Post venta: Con el equipo de ventas y cobranza, realizan el servicio de post venta para trata de fidelizar a los clientes, satisfacer las necesidades y requerimientos que puedan tener y estar al pendiente de los cobros y de la cartera.

- Variedad de productos: La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos y con una variedad muy grande de referencias, para satisfacer las necesidades de todo tipo de consumidores que busquen adquirir los productos e ingresar a canales complementarios.
- Comunicación y publicidad: Debido al reconocimiento de las marcas que maneja la empresa y con ayuda de sus representados, cuentan con un estructurado plan de *trade* y marketing para posicionar a los productos e incrementar su participación en el mercado.

Debilidades:

- Rotación de Cartera: Uno de los principales problemas de la empresa son los altos tiempo de rotación de cartera, lo que afecta significativamente a la liquidez de esta.
- Gestión Administrativa y Financiera: Debido a que la empresa es nueva en el mercado y cuenta con muy poco personal y capacidad financiera, hay muchos problemas derivados de la gestión tanto administrativa como financiera, lo que limita la capacidad operativa.
- Falta de planificación: La empresa no cuenta con planeación, metas, ni objetivos establecidos, lo que afecta a su gestión administrativa y conlleva con el aumento de la ineficiencia en la empresa.
- Bajo poder de negociación: Al ser una empresa nueva y competir con empresas ya posicionadas en el mercado, hay un bajo poder de negociación con los clientes y proveedores, lo que produce que la empresa ofrezca mejores condiciones comerciales a sus clientes, aunque esto le represente sacrificios financieros y administrativos.
- Altos costes en gestión de RRHH y logística: La empresa incurre en altos costos para mantener a su personal de recursos humanos y para gestionar sus procesos de almacenamiento distribución y logística. Estos procesos son fundamentales para el funcionamiento de la empresa por lo que no se pueden modificar.

4.5.1.2 Análisis externo del FODA

Oportunidades:

- Alta demanda: En el mercado existe una demanda muy alta de los productos, esto sumando a que son productos de primera necesidad, se concluye que la demanda de los productos que maneja la empresa siempre tiende a crecer.
- Crecimiento del mercado: El sector farmacéutico global tiende siempre a crecer y en el país está en un crecimiento constante. Y el mercado específico de los productos que maneja la empresa también está en crecimiento, cada día hay consumidores nuevos buscando este tipo de productos y el mercado es muy amplio.
- Fidelización de los clientes: Una oportunidad que tiene la empresa es al tratar de fidelizar a sus clientes, ya que así se aseguran de que se vuelvan clientes activos y recurrentes de la empresa, convirtiéndose no solo en una fuente recurrente de ingresos, sino también en un activo muy importante para el ingreso futuro de productos nuevos o para la realización de actividades de impulso a las marcas.
- Posicionamiento en el extranjero: Las marcas de los productos que manejan son líderes en ventas y en reconocimiento en mercados extranjeros. Por lo que se puede aprovechar este reconocimiento que tienen las marcas para impulsar su ingreso en el país y aprovechar las experiencias que han tenido en el extranjero para acelerar su introducción en el mercado nacional.
- Crecimiento económico Post Pandemia: Se identificó que durante la pandemia hubo un decrecimiento económico muy fuerte el cual ha disminuido el poder adquisitivo de la población haciendo que no puedan adquirir productos de las líneas. Sin embargo, hoy en día se encontró que hubo un efecto rebote post pandemia con un crecimiento muy prometedor de la economía la cual se encuentra estabilizándose, lo que es alentador para que el mercado crezca y la demanda de los productos aumente.

Amenazas:

- Desconocimiento y desinformación: Una amenaza muy importante para el mercado es el desconocimiento y desinformación que existen alrededor de los métodos anticonceptivos y productos de planificación familiar.

- Oferta agresiva de la competencia: En el mercado ya hay muchas marcas y empresas muy bien posicionadas las cuales cuentan con una oferta muy agresiva, con precios muy bajos y con muy buenas ofertas y bonificaciones.
- Inestabilidad económica del País: En el país hay mucha incertidumbre política y mucha inestabilidad económica que afecta principalmente al atender al canal de compras públicas, en el cual hemos visto que estos problemas del país tienen mucho impacto y por ende también tienen un fuerte impacto en la empresa.
- Muchos competidores con mejor posicionamiento: El mercado este inundado de competidores con productos similares, estos competidores tienen ya muchos años de experiencia en el mercado y tienen un muy buen posicionamiento, inclusive los líderes de mercado manejan una especie de monopolio y controlan las tendencias que se mueven alrededor de los productos en el país.
- Mitos, Tabúes y creencias no favorables: En adición a la desinformación que existe sobre los métodos anticonceptivos también hay muchos tabúes y creencias, principalmente religiosas, que afectan al mercado y tratan de opacarlo o darle mala fama y reputación.

4.5.2 *Matriz MEFI*

A través de la matriz de evaluación de factores internos, trataremos de identificar y medir el nivel de impacto e intensidad que tienen las fortalezas y debilidades de la empresa. Asignaremos una calificación entre 1 y 5 (En donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta) para medir la importancia de estos factores. Adicional se asignará un valor que represente el peso que tiene cada factor, (este valor será medido entre 0,0 como el más bajo y 1,0 el más alto) esto permitirá indicar la relevancia que tiene cada uno de estos factores en la organización.

MATRIZ MEFI

FORTALEZAS	PESO	Calificación (1 Bajo - 5 Alto)	Calificación Ponderada
1. Gestión Comercial.	0,20	5	1,00
2. Productos Diferenciados.	0,10	3	0,30
3. Servicios Post venta.	0,10	5	0,50
4. Variedad de Productos.	0,05	3	0,15
5. Comunicación y publicidad.	0,10	2	0,20
Suma:	0,55		2,15
DEBILIDADES	PESO	Calificación (1 Bajo - 5 Alto)	Calificación Ponderada
1. Altos tiempo de rotación de Cartera	0,15	4	0,60
2. Gestión Administrativa y financiera	0,10	4	0,40
3. Falta de planificación.	0,05	2	0,10
4. Bajo poder de negociación.	0,05	2	0,10
5. Altos costes en gestión de RRHH y Logística.	0,10	3	0,30
Suma:	0,45		1,50
	<u>1,00</u>		

Tabla 3. Matriz MEFI

4.5.2.1 Análisis matriz MEFI

Mediante el análisis interno que se realizó en la organización, se determinó que las fortalezas tienen un resultado de 2,15 en su calificación ponderada, resultado mayor a los 1,50 obtenidos en las debilidades. Con esto podemos proponer que cuando se formulen las estrategias, las que estén relacionadas con las fortalezas tengan mayor importancia, para aprovecharlas y disminuir las debilidades.

4.5.3 Matriz MEFE

Utilizaremos la matriz de evaluación de factores externos, para identificar cuáles son los factores que tienen mayor relevancia y pueden ocasionar un mayor impacto para la compañía. Para la medición de esta matriz se utilizará el mismo formato utilizado en la matriz MEFI.

MATRIZ MEFE

OPORTUNIDADES	PESO	Calificación (1 Bajo - 5 Alto)	Calificación Ponderada
1. Alta demanda de los productos.	0,15	4	0,60
2. Crecimiento del mercado.	0,10	4	0,40
3. Fidelización de los clientes.	0,10	4	0,40
4. Posicionamiento de los productos en el extranjero.	0,10	2	0,20
5. Crecimiento económico Post Pandemia	0,05	2	0,10
Suma:	0,50		1,70

AMENAZAS	PESO	Calificación (1 Bajo - 5 Alto)	Calificación Ponderada
1. Desconocimiento y desinformación en el mercado.	0,05	2	0,10
2. Oferta agresiva de la competencia.	0,15	4	0,60
3. Inestabilidad económica del país.	0,10	3	0,30
4. Muchos competidores con mejor posicionamiento.	0,15	4	0,60
5. Mitos, Tabúes y creencias no favorables.	0,05	2	0,10
Suma:	0,50		1,70
	<u>1,00</u>		

Tabla 4. Matriz MEFE

4.5.3.1 Análisis matriz MEFE

Después del análisis podemos observar que la calificación ponderada de las oportunidades y de las amenazas es la misma 1,70. Lo que quiere decir que tanto las oportunidades como las amenazas tienen un impacto similar en la empresa. Por eso a la hora de formular las estrategias se considerará esta evaluación y se tratará de proponer estrategias que busquen aprovechar las oportunidades y a su vez tratar de disminuir el impacto de las amenazas.

4.5.4 MAFE: Matriz Analítica de formación de estrategias

En siguiente análisis utilizaremos la herramienta matriz MAFE para verificar los factores internos y externos que hemos identificado anteriormente, con el objetivo de formular estrategias que sirvan para cumplir con los objetivos de la empresa.

- **Fortalezas (F) + Oportunidades (O):** Estrategias ofensivas, aprovechar las oportunidades en base a las fortalezas.
- **Fortalezas (F) + Amenazas (A):** Estrategias defensivas, aprovechar las fortalezas, para disminuir el impacto de las amenazas.
- **Debilidades (D) + Oportunidades (O):** Estrategias de reorientación, neutralizar las debilidades, aprovechando las oportunidades.
- **Debilidades (D) + Amenazas (A):** Estrategias de supervivencia, neutralizar las debilidades para reducir el impacto de las amenazas.

MATRIZ MAFE	Oportunidades	Amenazas
		1. Alta demanda de los productos. 2. Crecimiento del mercado. 3. Fidelización de los clientes. 4. Posicionamiento de los productos en el extranjero. 5. Crecimiento económico Post Pandemia
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
1. Gestión Comercial. 2. Productos Diferenciados. 3. Servicios Post venta. 4. Variedad de Productos. 5. Comunicación y publicidad.	1. Impulsar la gestión comercial venta, para aprovechar el crecimiento del mercado y de la demanda. 2. Ofrecer mejores servicios post venta para fidelizar a los clientes.	1. Planificar adecuadamente los descuentos y promociones de acuerdo con las temporadas para hacer frente a la oferta de la competencia. 2. Utilizar la diferenciación y variedad de productos para mejorar el posicionamiento y ser competitivos frente a la oferta de la competencia.
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
1. Altos tiempo de rotación de Cartera 2. Gestión Administrativa y financiera 3. Falta de planificación. 4. Bajo poder de negociación. 5. Altos costes de gestión.	1. Planificar acciones de activación para ofrecer una oferta mejor estructurada a los clientes 2. Ofrecer incentivos de fidelización y pronto pago a los clientes para solucionar los problemas de cartera 3. Utilizar la experiencia de las marcas en el extranjero para mejorar el poder de negociación	1. Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital para mejorar la gestión operativa 2. Realizar un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos calve a copiar y evitar, para mejorar la gestión administrativa y financiera.

Tabla 5. Matriz MEFE

Estrategias ofensivas:

- Implementar una estrategia de promociones, para impulsar la gestión comercial y aprovechar el crecimiento de mercado y la alta demanda de los productos.
- Ofrecer mejores servicios Post venta para fidelizar a los clientes.

Estrategias Defensivas:

- Utilizar la comunicación y publicidad para informar a la población y a los consumidores sobre el uso adecuado de los productos, para hacer frente a al desconocimiento y desinformación que existe en el mercado.
- Utilizar la diferenciación y amplia variedad de los productos para mejorar el posicionamiento en el mercado y mejorar la competitividad frente a la competencia.

Estrategias de Reorientación:

- Planificar acciones de activación en las temporadas de mayor demanda para ofrecer una oferta más atractiva y estructurada a los clientes.
- Ofrecer incentivos para la fidelización de los clientes y para el pronto pago de sus facturas, para tratar de solucionar los problemas de rotación de cartera.
- Utilizar la experiencia del posicionamiento de los productos en el extranjero para mejorar el poder de negociación con los clientes.

Estrategias de Supervivencia:

- Planificar adecuadamente los descuentos y promociones de acuerdo con las temporadas para hacer frente a la agresiva oferta de la competencia.
- Realizar un estudio de mercado sobre la competencia, para identificar los puntos clave a copiar y evitar, para tratar de mejorar la gestión administrativa y financiera.

5. CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

El control y la evaluación estratégica son procesos muy importantes para el correcto desarrollo del plan estratégico. Durante este capítulo se estudiarán los resultados que buscamos obtener con las estrategias propuestas en el capítulo anterior. El objetivo de este capítulo es revisar, analizar y medir el desempeño y los resultados esperados del plan estratégico e identificar realmente cuál es el impacto que tendrán en la empresa. Sabemos que la ejecución de las estrategias tiene una mayor o igual importancia que la planeación de las mismas, por lo que llevar un correcto control y realizar una oportuna evaluación de la ejecución de las estrategias es de suma importancia para garantizar que todos los objetivos de mejora se puedan cumplir. Adicional este capítulo ayudará a analizar de una manera detallada y precisa la eficacia de las estrategias planteadas, esto ayudará a tomar decisiones oportunas con el objetivo de realizar las correcciones y cambios necesarios que se puedan necesitar para intentar redireccionar nuevamente el enfoque de las estrategias y asegurar de que estas estén acercando a la empresa al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se considero al *Balance Score Card* como la a herramienta más adecuada para la realización de este capítulo.

5.1 Balance Score Card

El *balance score card* (BSC) o también conocido como cuadro de mando integral (CMI) es la herramienta que se ha decidido utilizar para hacer un adecuado seguimiento de las estrategias planteadas en este plan estratégico, esta herramienta permitirá realizar un seguimiento más completo y detallado del plan estratégico, con el objetivo de poder llevar a cabo un buen control y realizar una evaluación oportuna del plan y de las estrategias planteadas para la consecución de los objetivos.

La metodología de esta herramienta se basa en la estructuración de los objetivos estratégicos de una forma dinámica e integral, para ponerlos a prueba con una serie de indicadores los cuales permitirán evaluar su desempeño. Esto se hará vinculando y relacionando los elementos globales del plan estratégico como la misión, visión y valores, con los elementos operativos de la misma, como los indicadores clave, estrategias planteadas y objetivos estratégicos. Para el desarrollo del *Balance Score card* primero se procederán a definir las estrategias de la organización en base a la perspectiva financiera,

de clientes, de procesos y de aprendizaje de la empresa, para posteriormente realizar un mapa estratégico el cual permitirá tener una representación visual de las estrategias plantadas y por último identificar algunos indicadores los cuales permitan controlar y evaluar el desempeño de las mismas.

5.1.1 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias serán el conjunto de acciones y medidas que se tomarán para mejorar la gestión de la empresa y mejorar su posicionamiento en el mercado, las siguientes estrategias se han formulado en base a la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje de la empresa. Y se vincularán con las estrategias de los ejes planteados anteriormente en la matriz MAFE (reorientación, ofensivas, defensivas y de supervivencia).

Formulación de estrategias		
Perspectiva	Eje	Estrategia
Financiera	Reorientación	Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.
	Reorientación	Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.
	Ofensivas	Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.
Cliente	Reorientación	Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.
	Supervivencia	Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.
Procesos	Reorientación	Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.
	Reorientación	Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.
Crecimiento y aprendizaje	Defensivas	Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.
	Ofensivas	Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.

Tabla 6. Formulación de estrategias

5.1.2 Propuestas de valor

Las propuestas de valor son ofertas implícitas que la empresa ofrece a sus clientes a través de las estrategias planteadas. Se ha planteado una oferta de valor por cada estrategia propuesta:

5.1.2.1 Propuesta de valor perspectiva financiera

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de valor
Financiera	Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.	Impulsar la gestión financiera.
	Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.	Promover la rotación de cartera
	Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.	Ampliar la cobertura

Tabla 7. Propuesta de valor perspectiva financiera

5.1.2.2 Propuesta de valor perspectiva del cliente

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de valor
Cliente	Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.	Satisfacer al cliente
	Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.	Mejorar la oferta comercial

Tabla 8. Propuesta de valor perspectiva del cliente

5.1.2.3 Propuesta de valor perspectiva de procesos

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de valor
Procesos	Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.	Mejorar el sistema logístico
	Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.	Sinergia de la organización

Tabla 9. Propuesta de valor perspectiva de procesos

5.1.2.4 Propuesta de valor perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de valor
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.	Impulsar la competitividad
	Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.	Desarrollar el talento humano

Tabla 10. Propuesta de valor perspectiva de crecimiento y aprendizaje

5.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos para las perspectivas del *Balance Score Card* son:

5.1.3.1 Objetivos estratégicos perspectiva financiera

Perspectiva	Estrategia	Objetivo estratégico
Financiera	Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.	Incrementar el capital de trabajo para mejorar la gestión financiera y liquidez.
	Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.	Fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera.
	Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.	Incrementar la participación en el mercado e incrementar las ventas.

Tabla 11. Objetivos estratégicos perspectiva financiera

5.1.3.2 Objetivos estratégicos perspectiva del cliente

Perspectiva	Estrategia	Objetivo estratégico
Cliente	Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.	Mejorar la calidad del servicio y satisfacer al cliente, para asegurar su retorno.
	Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.	Mejorar el posicionamiento, a través de una mejor oferta comercial.

Tabla 12. Objetivos estratégicos perspectiva del cliente

5.1.3.3 *Objetivos estratégicos perspectiva de procesos*

Perspectiva	Estrategia	Objetivo estratégico
Procesos	Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.	Disminuir los costos y reducir los procesos logísticos.
	Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.	Incentivar la eficiencia para disminuir costos y evitar repetir procesos innecesarios.

Tabla 13. Objetivos estratégicos perspectiva de procesos

5.1.3.4 *Objetivos estratégicos perspectiva de crecimiento y aprendizaje*

Perspectiva	Estrategia	Objetivo estratégico
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.	Aprender de la competencia y mejorar la competitividad.
	Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.	Mejorar las competencias del personal, a través de reuniones y capacitaciones con los pares de la región.

Tabla 14. Objetivos estratégicos perspectiva de crecimiento y aprendizaje

5.2 **Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una parte integral del *Balance Score Card* y permitirá tener una representación visual completa de las estrategias y sus objetivos estratégicos. Con el mapa estratégico se podrá vincular y unir los objetivos estratégicos planteados con la finalidad de desarrollar un proceso vertical de creación de valor de la organización de acuerdo con las cuatro perspectivas detalladas anteriormente. El mapa estratégico también permitirá relacionar todos los objetivos estratégicos para desarrollar una sola estrategia corporativa y para la realización de los proyectos los cuales van a estar detallados más adelante. A continuación, se detalla el mapa estratégico de la empresa.

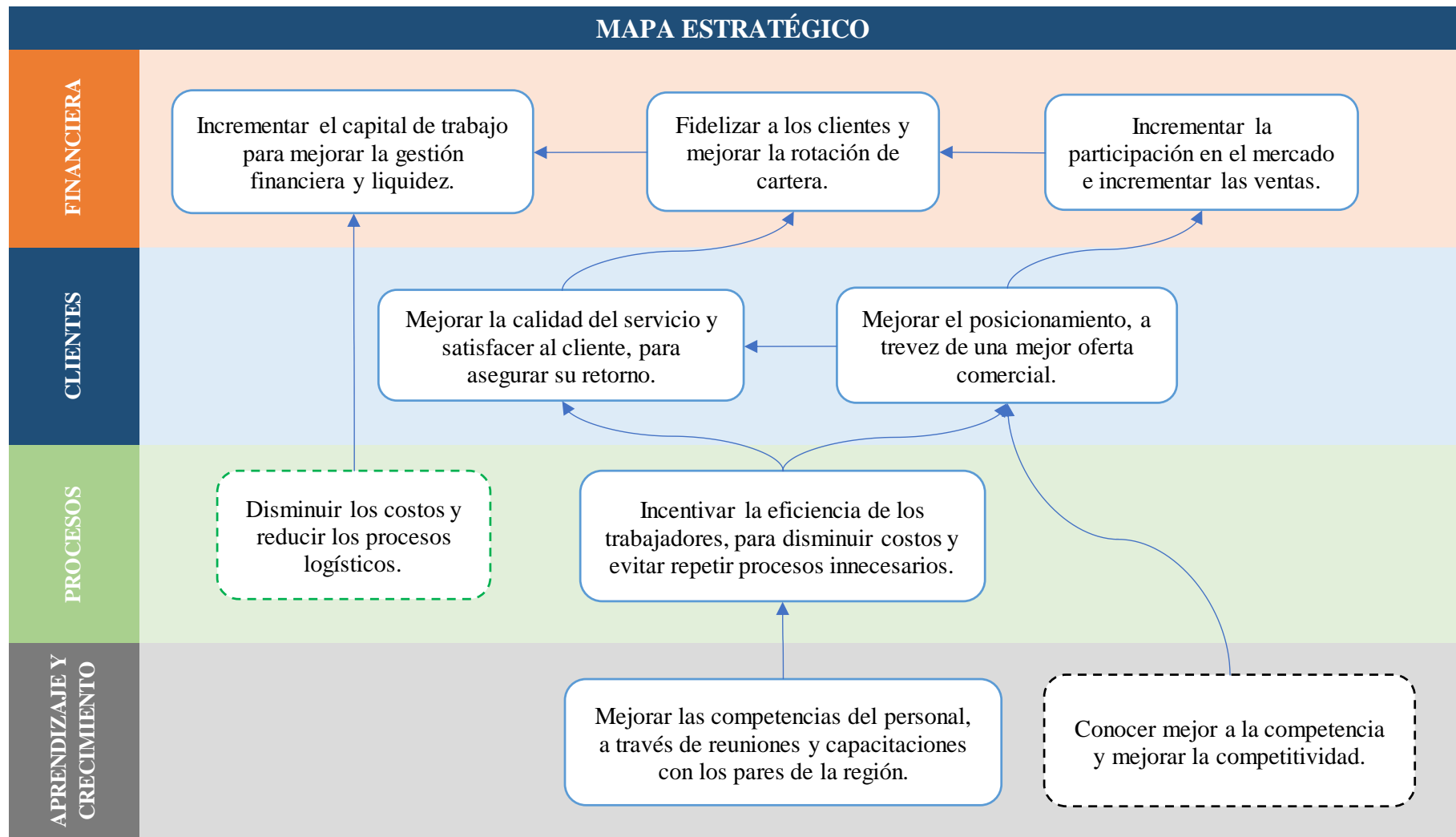


Figura 6. Mapa estratégico

5.3 Indicadores de Control

Una vez determinadas las estrategias y los objetivos estratégicos, se propondrán algunos indicadores clave para cada objetivo. Todos los indicadores estarán vinculados con los objetivos y estrategias de cada perspectiva del *Balance Score Card*. Estos indicadores permitirán controlar y evaluar el desarrollo de la ejecución de las estrategias establecidas, así como también medir y evaluar sus resultados.

5.3.1 Indicadores de control perspectiva financiera

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia	Responsable
Financiera	Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.	Incrementar el capital de trabajo para mejorar la gestión financiera y liquidez.	Índice de liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Trimestral	Responsable Financiero
	Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.	Fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera.	Nivel de fidelización de clientes	$\frac{(\text{Clientes frecuentes año } n - \text{clientes frecuentes año } n - 1)}{\text{Clientes frecuentes año } n - 1}$	Anual	Responsable financiero y comercial
	Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.	Mejorar la participación en el mercado e incrementar las ventas.	Incremento en ventas	$\frac{\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n - 1}{\text{Ventas año } n - 1}$	Trimestral	Responsable financiero y comercial

Tabla 15. Indicadores de control perspectiva financiera

5.3.2 Indicadores de control perspectiva del cliente

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia	Responsable
Cliente	Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.	Mejorar la calidad del servicio y satisfacer al cliente, para asegurar su retorno.	Promedio de calidad del servicio	Promedio de calificación de las encuestas realizadas a los clientes.	Semestral	Responsable comercial y vendedores.
	Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.	Mejorar el posicionamiento, a través de una mejor oferta comercial.	Porcentaje de Participación de mercado	$\frac{\text{Importaciones de la empresa}}{\text{Importaciones totales mercado}} \times 100$	Anual	Responsable financiero y comercial

Tabla 16. Indicadores de control perspectiva del cliente

5.3.3 Indicadores de control perspectiva de procesos

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia	Responsable
Procesos	Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.	Disminuir los costos y reducir los procesos logísticos.	Variación de costos	$\frac{(\text{Costos del año } n - \text{Costos del año } n - 1)}{\text{Costos del año } n - 1}$	Anual	Responsable financiero y responsable Logístico
	Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.	Incentivar la eficiencia de los trabajadores, para disminuir costos y evitar repetir procesos innecesarios.	Eficiencia del personal	$\frac{\text{Trabajos/visitas realizadas}}{\text{Trabajos/visitas programados}}$	Semestral	Responsable de RRHH y comercial.

Tabla 17. Indicadores de control perspectiva de procesos

5.3.4 Indicadores de Control perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia	Responsable
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.	Aprender de la competencia y mejorar la competitividad.	Porcentaje de Participación de mercado	$\frac{\text{Importaciones de la empresa}}{\text{Importaciones totales mercado}} \times 100$	Anual	Responsable financiero y comercial
	Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.	Mejorar las competencias del personal, a través de reuniones y capacitaciones con los pares de la región.	Promedio de horas de capacitación por empleado	$\frac{\text{Total horas de capacitación}}{\text{Total de empleados}}$	Trimestral	Responsable RRHH y comercial

Tabla 18. Indicadores de control perspectiva de crecimiento y aprendizaje

5.4 Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico es una matriz la cual ayudará a alinear las estrategias definidas anteriormente en el *Balance Score Card* con el objetivo de definir un esquema o plan de acción estratégico el cual permita ejecutar las estrategias en la empresa y consolidar todas las estrategias para obtener una sola estrategia corporativa la cual esta propuesta para cumplir con los objetivos de este plan estratégico.

La matriz de alineamiento estratégico se desarrolló de una manera objetiva y puntual la cual permitirá cumplir con los objetivos de las estrategias propuestas. Para la realización de esta matriz de alineamiento estratégico se expondrán todas las estrategias definidas anteriormente y sus indicadores, con los procesos de la empresa los cuales ayudarán a ejecutar estas estrategias. A continuación, se detalla la matriz de alineamiento estratégico la cual se ha vinculado también con las áreas de la empresa las cuales deben contribuir para el cumplimiento de los objetivos de las estrategias propuestas.

MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO – PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategia	Objetivo	Alineamiento con la Misión (1 Bajo - 5 Alto)	Alineamiento con la Visión (1 Bajo - 5 Alto)	Calificación (Sobre 10)	Prioridad
Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.	Fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera.	4	3	7	1
Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.	Mejorar la participación en el mercado e incrementar las ventas.	4	3	7	2
Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.	Mejorar el posicionamiento, a través de una mejor oferta comercial.	3	2,5	5,5	3
Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.	Mejorar la calidad del servicio y satisfacer al cliente, para asegurar su retorno.	3	2	5	4
Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.	Incentivar la eficiencia de los trabajadores, para disminuir costos y evitar repetir procesos innecesarios	2,5	2	4,5	5
Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.	Incrementar el capital de trabajo para mejorar la gestión financiera y liquidez.	2	2	4	6
Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.	Disminuir los costos y reducir los procesos logísticos.	2	1,5	3,5	7
Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.	Mejorar las competencias del personal, a través de reuniones y capacitaciones con los pares de la región.	1	1	2	8
Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.	Aprender de la competencia y mejorar la competitividad.	1	1	2	9

Tabla 19. Matriz de alineamiento estratégico priorización de estrategias

MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO - DEPARTAMENTOS RESPONSABLES

Estrategia	Objetivo	Departamentos				
		Admin	Ventas	Cobranza	Logística	Financiero
Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.	Fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera.		X	X		
Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.	Mejorar la participación en el mercado e incrementar las ventas.	X	X			
Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.	Mejorar el posicionamiento a través de una mejor oferta comercial.	X	X			
Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.	Mejorar la calidad del servicio y satisfacer al cliente, para asegurar su retorno.	X	X			
Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.	Incentivar la eficiencia de los trabajadores, para disminuir costos y evitar repetir procesos innecesarios	X	X	X		
Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.	Incrementar el capital de trabajo para mejorar la gestión financiera y liquidez.	X				X
Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.	Disminuir los costos y reducir los procesos logísticos.				X	
Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.	Mejorar las competencias del personal, a través de reuniones y capacitaciones con los pares de la región.	X				
Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.	Aprender de la competencia y mejorar la competitividad.	X				X

Tabla 20. Matriz de alineamiento estratégico departamentos responsables

5.4.1.1 Propuesta de metas

- Para el primer objetivo el cual se medirá con el nivel de fidelización de los clientes se estableció una meta deseada de un incremento del 25% al final del año y un mínimo aceptable del 15%. Estos valores se obtuvieron a partir de la cartera actual de 150 clientes de la empresa, la cual no es muy grande, por lo que se consideró loggable la meta de fidelizar un 25% más de los clientes cada año.
- Para el segundo objetivo el cual se medirá a través del incremento de ventas, se propuso un incremento deseado del 15% al final del año y un mínimo aceptable del 5%. Estas metas se fijaron a partir del volumen actual de ventas de la empresa y considerando que se encuentra en un proceso de apertura de mercado y a las demás acciones y estrategias propuestas, se consideró loggable este incremento propuesto en las ventas.
- Para el tercer y noveno objetivos los cuales se medirán con el porcentaje de participación de mercado, se ha establecido un incremento deseado en la participación del mercado del 10% a final del año y un incremento mínimo aceptable del 3%. Estos valores se definieron luego de examinar el análisis de las importaciones de preservativos, pero es importante indicar que este valor es referencial y deberá ser ajustado nuevamente luego de realizar el estudio de mercado propuesto en las estrategias.
- El cuarto objetivo el cual se medirá con promedio de calidad de servicio se definió un aumento esperado en la calidad del servicio del 15% al finalizar el año y un aumento mínimo aceptable del 5%, estos valores se obtendrán de las encuestas de medición que se realizaran a los clientes, el objetivo se estableció a cumplir durante un año, sin embargo, estos valores son referenciales. El avance se medirá trimestralmente para adecuar las estrategias a las necesidades de las clientes identificadas en las encuestas.
- Para el quinto objetivo a medir mediante el indicador de eficiencia del personal se estableció un crecimiento deseado del 15% en la eficiencia del personal y un crecimiento mínimo aceptable del 5%. Estos valores también son referenciales y deberán ser adecuado con los resultados de la evaluación del desarrollo de un plan de integración en los sistemas de la organización propuestos.
- Para el sexto objetivo el cual se medirá con el índice de liquidez se estableció un incremento esperado del 12% en este índice y un crecimiento mínimo aceptable del 5%. Hay que indicar que este objetivo va de la mano con el objetivo de fidelización de los clientes para la mejora de la rotación de cartera en la organización, por lo que los valores

definidos para este indicador también son referenciales y deberán ser ajustados de acuerdo con los resultados que la empresa vaya obteniendo al medir la fidelización de sus clientes.

- Para el séptimo objetivo de disminuir los costos y reducir los procesos logísticos y se medirá mediante la variación de costos se definió una reducción esperada en los costos logísticos del 15% y una reducción mínima aceptable del 5%. Estos valores también son referenciales y deberán ser adecuados con los resultados de la evaluación del desarrollo del plan propuesto para la integración en los sistemas logísticos de la empresa.
- Para el octavo indicador el cual se relaciona con las capacitaciones del personal y se medirá con el promedio de horas de capacitación por empleado, se estableció un promedio de horas de capacitación esperado del 100% y un promedio mínimo aceptable del 50%. Estos valores se definieron a partir de la necesidad de la empresa de capacitar contantemente a la totalidad de sus trabajadores.

Hay que indicar que, para el establecimiento de las metas todos los indicadores se medirán en porcentaje, ya que se pretende medir la variación porcentual que estos indicadores van a tener durante su desarrollo y la variación porcentual que obtuvieron al finalizar la implementación de las estrategias. El único indicador que no se medirá a través de la variación porcentual es el octavo indicador el cual hace referencia a las capacitaciones del personal, este indicador se medirá en un promedio porcentual.

A continuación, se muestra la tabla de metas deseadas, medias y mínimas aceptables que se ha propuesto para las estrategias a implementar.

Estrategia	Objetivo	Indicador	Metas		
			Mínimo	Medio	Deseado
Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.	Fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera.	Nivel de fidelización de clientes	15%	20%	25%
Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.	Mejorar la participación en el mercado e incrementar las ventas.	Incremento en ventas	5%	10%	15%
Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.	Mejorar el posicionamiento a través de una mejor oferta comercial.	Porcentaje de Participación de mercado	3%	6%	10%
Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.	Mejorar la calidad del servicio y satisfacer al cliente, para asegurar su retorno.	Promedio de calidad del servicio	5%	10%	15%
Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.	Incentivar la eficiencia de los trabajadores, para disminuir costos y evitar repetir procesos innecesarios	Eficiencia del personal	5%	10%	15%
Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.	Incrementar el capital de trabajo para mejorar la gestión financiera y liquidez.	Índice de liquidez	5%	10%	12%
Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.	Disminuir los costos y reducir los procesos logísticos.	Variación de costos	-5%	-10%	-15%
Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.	Mejorar las competencias del personal, a través de reuniones y capacitaciones con los pares de la región.	Promedio de horas de capacitación por empleado	50%	75%	100%
Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.	Aprender de la competencia y mejorar la competitividad.	Porcentaje de Participación de mercado	3%	6%	10%

Tabla 21. Metas del Balance Score Card

5.4.2 *Estrategia corporativa*

La estrategia corporativa de GLOBALSOLUTIONS, está enfocada en comercializar productos farmacéuticos e insumos médicos con una oferta comercial competitiva, la cual permita mejorar la participación y posicionamiento en el mercado, enfocándose en la satisfacción de sus clientes para asegurar su retorno y fidelizarlos para incrementar sus ventas y promover su rotación de cartera, implementando sistemas de gestión adecuados a las necesidades de sus clientes.

5.5 Proyectos estratégicos

De acuerdo con las estrategias y los objetivos estratégicos propuestos anteriormente se procede a definir los proyectos estratégicos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos. Estos proyectos servirán para la empresa como un plan de acción, el cual se deberá seguir para implementar este plan estratégico en la organización. Para la elaboración de los proyectos estratégicos se ha vinculado algunas estrategias y sus objetivos con otras las cuales tengan similitud, para elaborar un proyecto estratégico completo el cual pueda cumplir con los objetivos de varias estrategias a la vez. En la elaboración de cada proyecto definido se detallará un objetivo principal, el cual estará directamente vinculado con los objetivos de las estrategias seleccionadas, un detalle específico del proyecto el cual permitirá comprender los alcances del proyecto y la manera en la que se llevara a cabo y por ultimo las acciones que se deberán seguir para poner en marcha el plan.

De acuerdo con un análisis realizado de las estrategias y de sus objetivos, se ha decidido que lo mejor para la organización es realizar dos proyectos estratégicos los cuales permitirán cumplir con todos los objetivos propuestos. Los proyectos estratégicos definidos y los objetivos a cumplir por cada proyecto se detallan a continuación:

PROYECTOS ESTRATÉGICOS		
Estrategia	Objetivo	Proyecto
Buscar alianzas estratégicas que permitan incrementar las fuentes de financiamiento y capital.	Incrementar el capital de trabajo para mejorar la gestión financiera y liquidez.	PROYECTO A
Ofrecer incentivos de fidelización y beneficios por pronto pago y cumplimiento a los clientes.	Fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera.	
Proveer al cliente de mejores servicios post venta y evaluar constantemente su satisfacción.	Mejorar la calidad del servicio y satisfacer al cliente, para asegurar su retorno.	
Integrar los sistemas de visita al cliente para venta y cobranza, para disminuir los costos en gestión de RRHH y la eficiencia de estos procesos.	Incentivar la eficiencia para disminuir costos y evitar repetir procesos innecesarios	
Utilizar la experiencia de los pares en el extranjero para realizar capacitaciones al personal.	Mejorar las competencias del personal, a través de reuniones y capacitaciones con los pares de la región.	
Impulsar la gestión comercial y venta, para aprovechar la alta demanda de los productos y el crecimiento del mercado, a través de un plan de promociones, descuentos y acciones de activación.	Mejorar la participación en el mercado e incrementar las ventas.	PROYECTO B
Planificar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.	Mejorar el posicionamiento a través de una mejor oferta comercial.	
Mejorar e integrar los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.	Disminuir los costos y reducir los procesos logísticos.	
Fortalecer las capacidades de la organización, realizando un estudio de mercado de la competencia para identificar los puntos clave a copiar y evitar.	Aprender de la competencia y mejorar la competitividad.	

Tabla 22. Proyectos estratégicos

5.5.1 Ficha del Proyecto A

Objetivo: Mejorar las competencias del personal a través de capacitaciones, para mejorar la calidad del servicio, fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera, con la finalidad de mejorar la gestión financiera y liquidez.

Descripción: Este proyecto buscará mejorar la gestión financiera y liquidez, mediante capacitaciones las cuales permitan mejorar las competencias del personal e incentivar su

eficiencia, lo cual permitirá disminuir los costos y mejorar la calidad del servicio para fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera. Este proyecto se planea que tenga una duración de un año.

Plan de acción: Para la implementación y ejecución de este proyecto se planea seguir los siguientes pasos:

- Realizar reuniones para compartir experiencias y realizar capacitaciones comerciales cada tres meses, con los pares de la región para aprovechar su experiencia y mejorar las competencias del personal.
- Implementar un plan de metas en la empresa para promover la eficiencia de los trabajadores, estableciendo metas y objetivos a cumplir por cada trabajador.
- Integrar los sistemas de visita a los clientes y cobranza, a través de un plan de rutas con los trabajadores.
- Realizar encuestas cada seis meses a los clientes para que evalúen el servicio.
- Evaluar un plan de beneficios, con descuentos y promociones exclusivas a los clientes para fidelizarlos.
- Diseñar un modelo de descuentos por pronto pago a los clientes para promover la rotación de cartera y mejorar la liquidez.

Tiempo: 12 meses.

Recursos / Áreas: Recursos humanos, Recursos Tecnológicos, Área de ventas, Área de cobranza, Área financiera, área administrativa.

Responsables: responsable Administrativo, responsable del departamento de ventas, responsable de cobranza, responsable de logística y responsable financiero.

Presupuesto: USD \$0 Para la realización de las acciones del proyecto se utilizarán solamente recursos humanos y tecnológicos ya disponibles en la organización. Para la realización de las capacitaciones se apoyará con las capacitaciones, que ya se realizan con los pares del extranjero y se adecuarán de acuerdo con las necesidades del proyecto de manera gratuita, gracias a las facilidades que ofrece la empresa representada, propietaria de los productos.

Resultados esperados del Proyecto: Este proyecto dejará en la empresa un plan de capacitaciones con los pares del extranjero, también dejará en la empresa un plan de metas de cumplimiento para el personal, con objetivos fijados por cada trabajador. A la

culminación del proyecto también se espera que los procesos de visita a los clientes y cobranza se integren, mediante un plan de rutas de visita. Y por último este proyecto también dejara en la empresa una evaluación de un plan de beneficios y descuentos con promociones exclusivas para los clientes más fieles y el diseño de un modelo de descuentos por pronto pago para los clientes.

Se espera que los resultados del proyecto promuevan la mejora de las competencias del personal a través de las capacitaciones e incentive su eficiencia con la finalidad de reducir los costos y mejorar la calidad del servicio. Esto con el objetivo de fidelizar a los clientes y mejorar la rotación de cartera lo que permita a su vez mejorar la gestión financiera y operativa de la empresa.

5.5.2 *Ficha del Proyecto B*

Objetivo: Conocer mejor a la competencia para mejorar la competitividad y poder disminuir los costos operativos y así ofrecer una mejor oferta comercial a los clientes, con la finalidad de mejorar la participación en el mercado e incrementar las ventas.

Descripción: En este proyecto realizaremos un estudio el cual permitirá conocer mejor el mercado y a la competencia, con la finalidad de identificar los puntos clave a copiar y evitar de la competencia, para aprender de eso y formular nuevas estrategias las cuales permitan disminuir los costos y ofrecer una mejor oferta comercial a los clientes, lo que permitiría mejorar el posicionamiento, incrementar la participación en el mercado e incrementar las ventas.

Plan de acción: Para la implementación y ejecución de este proyecto se planea seguir los siguientes pasos:

- Realizar un estudio inicial de mercado apalancado en tesis para analizar a los competidores e identificar los puntos clave que podemos copiar o evitar.
- Analizar los factores clave del estudio para proponer nuevas estrategias las cuales permitan desarrollar un plan de fortalecimiento de las capacidades del personal.
- Analizar los puntos clave de la competencia y el mercado para mejorar la competitividad y ofrecer una mejor oferta comercial a los clientes.
- Implementar un cronograma de acciones y campañas de acuerdo con las temporadas, para ofrecer mejores y variadas ofertas a los clientes.

- Desarrollar un plan de promociones, descuentos y acciones de activación, para incrementar las ventas y mejorar la participación en el mercado.
- En base a los resultados del estudio de mercado diseñar un plan de mejora para los sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, para disminuir los costos de gestión logística de la organización.

Tiempo: 12 meses.

Recursos / Áreas: Recursos humanos, Recursos Tecnológicos, Área de ventas, Área de cobranza, Área financiera, área administrativa.

Departamentos responsables: Administrativo, ventas, cobranza, logística y financiero.

Presupuesto: USD \$800 – El presupuesto se utilizará únicamente para la contratación de tesisistas los cuales ayuden a la realización del estudio de mercado. Para la realización de las demás acciones del proyecto se utilizarán solamente recursos humanos y tecnológicos ya disponibles en la organización.

Resultados esperados del Proyecto: Al concluir este proyecto se espera contar un estudio inicial de mercado el cual permita a la empresa aprender de su competencia los factores clave más importantes a copiar y evitar. Este proyecto también dejara en la empresa una propuesta de estrategias de mejora las cuales permitan aprovechar los puntos clave descubiertos en el estudio de mercado. El proyecto dejará para la empresa un plan de acciones y campañas con una mejor oferta comercial a sus clientes, un plan de promociones, descuentos y acciones lo que permitirá a la empresa incrementar sus ventas y mejorar su participación en el mercado. Y por último este proyecto dejara en la empresa un plan de mejora el cual sirva para integrar sus sistemas de abastecimiento, almacenamiento y distribución, lo que se espera que le permita reducir sus costos de gestión logística.

6. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se expondrán las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de este plan estratégico para la empresa GLOBALSOLUTIONS, las conclusiones presentadas en este capítulo dan una respuesta a los objetivos planteados en este plan estratégico. Luego del diagnóstico y análisis del presente plan estratégico se han obtenido las siguientes conclusiones para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

- Luego de realizar un análisis al diagnóstico situacional de la empresa se ha concluido que actualmente la empresa tiene problemas en sus áreas financieras y comerciales las cuales afectan a su gestión, se ha detectado que estos problemas se derivan principalmente de la baja capacidad operativa que tiene la empresa y del incremento de procesos que ha tenido debido a su crecimiento.
- Dentro del análisis interno de la compañía se ha detectado que el principal problema radica en el área financiera, la cual tiene un importante problema de liquidez derivado de los altos tiempo de rotación de cartera.
- Dentro del análisis externo se ha concluido que el sector en el que opera la empresa (Sector farmacéutico) es un sector estable, el cual presenta un constante crecimiento a lo largo del tiempo y ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo. Además, se encontró que durante la pandemia este sector es uno de los que presento un crecimiento, debido a que los productos que se ofrecen en esta industria por lo general son productos de primera necesidad.
- Se ha concluido que para hacer frente a los problemas de liquidez que tiene la empresa, una estrategia a implementar es la búsqueda de alianzas las cuales permitan incrementar el capital de trabajo de la empresa y mejorar su gestión financiera.
- Se ha concluido que la principal fortaleza de la empresa radica en su área comercial, debido a que el mercado en el que opera es amplio, presenta un constante crecimiento y cada día hay consumidores nuevos incursionando en este mercado por lo que la demanda de productos está en crecimiento.

- La empresa opera en varios canales de distribución y maneja diversos tipos de clientes por lo que cuenta con diferentes poderes de negociación dependiendo el tipo del cliente, se concluyó que debido a esto hay un importante problema de poder de negociación con los clientes lo que perjudica principalmente a las áreas comerciales y financieras de la empresa. Se concluyo que para hacer frente a este problema la empresa puede implementar planes de mejora dentro de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y poder ofrecer una mejor oferta comercial a sus clientes.
- La implementación del plan estratégico permitirá crear una adecuada estructura organizacional en la empresa y ayudará a fijar un rumbo el cual permita proyectarse de mejor manera en el futuro, promoviendo la eficiencia e impulsando el crecimiento y desarrollo.
- El desarrollo del *Balance Score Card* en el plan estratégico permitió identificar las estrategias adecuadas para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos, misión y visión. Además, se encontró que esta herramienta permitirá llevar un control adecuado de la implementación y ejecución del plan estratégico y evaluar oportunamente los resultados.
- La ejecución de los proyectos estratégicos servirá como planes de acción para la ejecución de este plan estratégico en la empresa, además permitirá a los funcionarios y colaboradores de la empresa a vincularse de una mejor manera con la identidad corporativa de la misma, con su misión y con sus objetivos.

7. RECOMENDACIONES

A continuación, se procederá a proponer algunas recomendaciones y sugerencias las cuales se presentan luego de analizar las principales problemáticas que enfrenta la compañía, encontradas en las conclusiones y en el desarrollo de este plan estratégico. El objetivo de estas recomendaciones es hacer frente e incidir sobre las problemáticas encontradas. Las recomendaciones han sido propuestas siguiendo el lineamiento que se ha venido llevando a cabo durante todo este trabajo de investigación y buscando proponer sugerencias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

- Se recomienda a la empresa dedicar más atención y recursos a su principal fortaleza la cual es su gestión comercial, ya que a través de esta puede aprovechar las principales oportunidades encontradas en el análisis del plan, para así mejorar su posicionamiento y participación en el mercado e incrementar sus ventas.
- Se recomienda que se realice la implementación de los proyectos estratégicos en la empresa ya que estos han sido diseñados de manera objetiva para cumplir y conseguir los objetivos y metas de mejora propuestas para la organización.
- Como recomendación la empresa puede realizar el estudio de mercado propuesto en los proyectos estratégicos y desarrollar nuevas estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos en este análisis de mercado, este estudio debe ser realizado periódicamente para identificar oportunamente cambios a los cuales la empresa tenga que adaptarse para seguir incrementando su competitividad.
- Se recomienda a la empresa realizar acciones para incrementar su reconocimiento en el sector farmacéutico y de salud, ya que este sector y su demanda están en constante crecimiento, por lo que incrementar el reconocimiento de la empresa y de sus marcas ayudaría a mejorar el posicionamiento e incrementar las ventas.
- Se recomienda que la empresa desarrolle e implemente herramientas las cuales le permitan medir la satisfacción de sus clientes, con la finalidad de mejorar constantemente la calidad de su servicio y a su vez incrementar la fidelidad de los clientes con la empresa.

- Evaluar trimestralmente los avances en la implementación del plan estratégico identificando falencias o nuevas oportunidades, para tomar decisiones oportunas y realizar las debidas correcciones en el plan y alinearse nuevamente con los objetivos propuestos o adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes.
- Se ha identificado que una de las principales debilidades de la empresa es su bajo poder de negociación con sus clientes, se recomienda a la empresa que para hacer frente a esta problemática pueden desarrollar planes de promociones, descuentos y acciones, lo que les permita mejorar su oferta comercial y competitividad, para incrementar el poder de negociación con sus clientes.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Banco Central del Ecuador. (2020). *Reporte anual de importaciones por arancel*. Indicadores comerciales.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Boletín de prensa Producto interno bruto Ecuador*. Quito.
- Carbajal, M. (2019). *Conceptos Básicos*. Obtenido de https://www.academia.edu/10346548/Conceptos_basicos_de_planeacion_estrategica
- Chavez, C. (2013). *Conceptos basicos de planeacion estrategica*. Obtenido de https://prezi.com/6wuk_rjw8wj2/conceptos-basicos-de-planeacion-estrategica/
- Chavez, C. (14 de Enero de 2013). *Conceptos basicos de planeacion estrategica*. Obtenido de https://prezi.com/6wuk_rjw8wj2/conceptos-basicos-de-planeacion-estrategica/
- Drucker, P. (1973). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. EL ATENEO.
- Fernandez, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de Mexico: Cámara Nacional de la Industria.
- Hernandez, G. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. Ciudad de México: Industria Editorial Mexicana.
- Hernandez, G. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. Ciudad de México: Industria Editorial Mexicana.
- Kamiya, A. (21 de Junio de 2014). *Análisis externo: oportunidades y amenazas*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Kaplan, & Norton. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones gestión.
- Kaplan, & Norton. (2004). *Mapas estratégicos : cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvad Bussines School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos : cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvad Bussines School Press.

- LUCIO, R., & NILHDA, V. (2011). *Sistema de salud de Ecuador*. Quito: Salud pública Mex. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800013&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0036-3634.
- Montero, J. J. (2014). *Estudio sobre determinantes sociales de*. Durán: PAHO.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Patria.
- Quiroa, M. (2020). *Análisis externo de una empresa*. Bogota: Economipedia.com.
- Riquelme, M. (2015). *El análisis PEST*. Madrid: Web y empresas.
- Rivera, A; Herrera, A; Bonilla, K; Cruz, G. (2018). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UNIDES*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/home>
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Mexicana.
- Trenza, A. (2018). *Plan estratégico para una empresa*. Bogotá: anatreza.