

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Diseño y control de la Planificación Estratégica para la
división ASTRAZENECA de LIFE, con integración de
cuadro de mando integral (BSC).

Maestrante: Ing. Susana Fonseca Carrera

E mail: sfonsecaec@yahoo.es

sfonsecaec2@gmail.com

Director: Rubén Bonilla, MDEGI

Quito – Ecuador
a Septiembre 2012

Quito DM, 24 de septiembre de 2012

Señores

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

DEPARTAMENTO DE POST-GRADOS

Declaración:

Yo, Laura Susana Fonseca Carrera con CI: 1711628808, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, original; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Atentamente,



Ing. Susana Fonseca Carrera
CI: 17116288098

Dedicatoria

A mi Familia

David Alejandro Fonseca, mi Hijo y, Laura Inés Carrera mi Madre.

Agradecimientos

Esta tesis no habría podido ver la luz sin la ayuda y el soporte de algunas personas, todas ellas importantes en mi vida, y a quienes considero de justicia, aquí y ahora, manifestar públicamente mi más sincero reconocimiento.

A mi tutor el Máster Rubén Bonilla, por ser un permanente ejemplo de trayectoria personal e intelectual y, sobre todo, un modelo de espíritu solidario y de coherencia ética.

A mi madre, por su permanente e incondicional apoyo a mi mermada fuerza física y mental, siempre firme como una roca, transmitiéndome su fortaleza en los momentos de mayor desánimo.

A mi hijo David que a su corta edad, siempre estuvo a mi lado en este en este periodo de mi vida para darme una mano, observando, aprendiendo, aportando a su manera y muchas veces con su silenciosa y discreta compañía y a la vez con su comprensiva paciencia frente a mis prolongadas y reiteradas ausencias.

Y un agradecimiento especial a un gran profesional y mejor persona que entró en mi vida en la última fase de mi tesis, Dr. Carlos Larrea Dávila por el apoyo, su buen criterio, capacidad de esfuerzo y simpatía.

Resumen - Español

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define una estrategia para alcanzar su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo, para de esta manera identificar objetivos que se traduzcan en estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Es importante que, siempre se establezcan planes o rutas junto con una buena planificación estratégica, en donde prevalezca la unión de los recursos internos con las oportunidades del entorno empresarial, con la meta de disminuir aquellas debilidades internas y las amenazas que puedan llegar a afectar el desarrollo de las actividades de una empresa.

Este trabajo sobre la planificación estratégica de la unidad AstraZeneca de Life, pretende continuar establecer esos planes y rutas, de tal forma que la compañía obtenga el crecimiento deseado dentro de su mercado. Me refiero concretamente al desarrollo de un sistema de información de gestión, que está compuesto por la identificación de los procesos institucionales, y la elaboración de un mapa estratégico dentro de las cuatro perspectivas del negocio: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Bajo cada perspectiva, se han identificado indicadores potenciales de rendimiento, que posterior a la elaboración de un cuadro de selección para determinar los indicadores con mayor peso en cada perspectiva, fueron documentados y colocados dentro de una matriz de metas, es decir, se definieron estándares para cada uno de ellos.

Posteriormente se desarrolló una matriz de gestión para identificar todas las interrelaciones presentes entre los diferentes indicadores de cada perspectiva, lo cual permite conectar las cuatro perspectivas en la toma de decisiones.

Finalmente, se desarrollo un tablero de control, que contiene todos los indicadores, sus estándares y un simulador que permite ingresar la información real y calcular porcentualmente su desviación respecto al estándar definido; está información se traduce en gráficos que permiten a la alta gerencia recibir la información de forma sencilla dentro de cada perspectiva, de tal forma que las decisiones estratégicas, operativas y de gestión puedan ser tomadas en el momento oportuno y bajo directrices claras del desempeño de la organización.

Así, la Unidad de AstraZeneca en Life contará con un sistema de información de gestión inicial, que crecerá en indicadores a medida que su implementación identifique nuevos parámetros a evaluar dentro de la organización.

Resumen - Inglés

The concept that is handled currently, defines strategic planning as the process by which an organization defines its long-term vision and strategies to achieve, from the analysis of their strengths, weaknesses, opportunities and threats.

This is to assess the present situation of the company and its competitive level, also involves the active participation of organizational actors, permanent collection of information on their key success factors, constant revision and periodic adjustments to become a management style that makes the entire organization is an entity proactive and preventive, to thereby identify goals that translate into strategies in short, medium and long term.

It is important to always establish plans or routes with good strategic planning, where the union prevails internal resources with the opportunities of business environment, with the goal of reducing those internal weaknesses and threats that may potentially affect the development the activities of a company.

This paper on AstraZeneca Unit of LIFE, tries to continue with plans or routes that I mentioned, in such manner that the company can obtain its growth within its market. Precisely I'm referring to the development of an information management system, which is composed by the identification of institutional processes and the elaboration of a strategic map inside of the four business perspectives which are: financial, clients, internal process and learning, and growth.

Under each perspective, I have identified a potential yield indicator that after the elaboration of a selection table will determine the most important indicators in each perspective, were documented and placed within a matrix of goals, in other words, standards for each one of them were defined.

Further on, a matrix was developed to identify all the present interrelations between different indicators of each perspective, which allowed connect the four perspectives in the decision making.

Finally, I developed a control panel, that contains all the indicators, their standards and a simulator that permits to enter the real information and to calculate deviation percentage with respect to the definite standard; this information is translated into graphics that permit the top management to receive the information of simple form inside each perspective, in such a way that the operating, strategic decisions and of management they can be taken at the moment opportune and under clear guidelines of the performance of the organization.

Thus, AstraZeneca Unit of LIFE will count with an information management system that will grow according to indicators and as its implementation identifies new parameters to evaluate within the organization.

La estrategia es un precursor simbólico de la acción.

P. Tompkins (1989)¹

Maquiavelo comprendió claramente las diferencias que existen entre la verdad percibida y la verdad real, y no tengo dudas de que, con toda seguridad, comprendió que la verdad percibida, una vez que ha sido aceptada, cambia su naturaleza para convertirse en la verdad real, en cuanto a lo que la humanidad se refiere.

Alistair McAlpine (1997)²

Cuando se habla de 'estrategia' se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de 'comunicación' estamos hablando de personas, las cuales integran sus conocimientos y sus comportamientos. La interrelación entre ambas -estrategia y comunicación- constituye, sin duda, la acción humana permanente. (...) Por lo tanto, la preocupación por la estrategia y por la comunicación no es sólo meramente teórica, sino que constituye la exigencia permanente de la práctica para encontrar una respuesta a este condicionamiento decisivo del éxito o fracaso de personas e instituciones.

Santiago García Echevarría (2001)³

1 TOMPKINS, P., "Translating Organizational Theory", en *Handbook of Organizational Communication*, Sage, 1989, pp. 87-88

2 McAlpine, A., *El nuevo Maquiavelo. Realpolitik renacentista para ejecutivos modernos*, Barcelona: Gedisa, 2ª ed., 1999, p. 144

3 GARCIA ECHEVARRIA, S., "Prólogo", en PEREZ GONZALEZ, R.A., *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001, p. 17

*Dedicatoria**Agradecimientos**Resumen***Contenido**

1. CAPITULO I: INTRODUCCION	21
1.1 Fundamentación Teórica	21
1.1.1 Estrategia como anticipación	26
1.1.2 Estrategia como decisión	28
1.1.3 Estrategia como método	29
1.1.4 Estrategia como posición y como ventaja	30
1.1.5 Estrategia como marco de referencia	31
1.1.6 Estrategia como perspectiva y visión	31
1.1.7 Estrategia como discurso y lógica de la acción.....	32
1.1.8 Estrategia como relación con el entorno	33
1.2 Planeación Estratégica	45
1.2.1 Definiciones.....	45
1.2.2. Miopía de Marketing.....	47
1.2.3. Por que Hacer Planeación Estratégica	47
1.2.4. Lo que no es planeación estratégica	48
1.3 Modelo De Planeación Estratégica Aplicada	48
1.4 Planeación Para Planear	49
1.4.1 Consideraciones para su aplicación	50
1.4.2. La Búsqueda de valores.....	51
1.4.3. Elementos de la búsqueda de valores.....	51
1.5 Análisis Del Grupo De Interés	57
1.6 Entorno General	58
1.6.1. Diagnóstico POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)	58

1.6.2 El entorno específico de la organización.....	59
1.6.3 Entorno competitivo.	59
1.7 Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).	60
1.7.1 Fortalezas y debilidades internas.....	60
1.7.2. Oportunidades y amenazas externas.....	61
1.8 Análisis De Brechas (Gap)	62
1.9 Misión Y Visión Empresarial - Formulación De La Misión	63
1.9.1 Declaración de la Misión preexistentes	64
1.10 Diseño De La Estrategia Del Negocio.....	64
1.10.1. Líneas de negocios	65
1.10.2. Acciones estratégicas.....	65
1.10.3. La capacidad de construir el futuro en forma proactiva.....	66
1.10.4. Posición competitiva.	66
1.11 Auditoria Del Desempeño	66
1.12 Integración De Los Planes De Acción	67
1.12.1 En forma horizontal y vertical.	67
1.12.2 Desarrollo de planes operativos Verticales.....	68
1.12.3 Contenido del plan operativo.....	68
1.12.4. Planes marketing.....	69
1.12.5. Grandes estrategias.....	69
1.13 La Planeación De Contingencias:	71
1.14 Implementación	72
1.14.1. Dirección estratégica.....	72
1.14.2. Los aspectos estructurales de la implementación.	74
1.14.3. Los Aspectos Funcionales De La Implantación.....	74
1.14.4. Asignación de recursos.....	75
1.14.5. El rol del CEO en la integración.	75
1.14.6. La planeación en sucesión.....	76
1.14.7. Búsqueda interna.	76
1.15 El Proceso De Prever El Futuro.	77
1.15.1. Razones del proceso para prever el futuro.....	78

1.15.2. Resistencia a prever el futuro.	79
1.15.3. Transformación organizacional.	80
1.15.4 Cuatro enfoques para la planeación:	81
1.16 Monitoreo Del Entorno y Consideraciones Para Su Aplicación.....	82
1.16.1. Monitoreo y fuerzas conductoras	84
1.16.2. Monitoreo e Índice de Evolución	85
1.16.3. Monitoreo y Market Share.....	86
1.16.4. Monitoreo y Cobertura	86
2.- CAPITULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ASTRAZENECA	87
2.1 Formulación Del Problema	87
2.1.1 Situación actual: La Empresa – La Unidad.....	87
2.2. Sistematización Del Problema	89
2.3. Objetivos	90
2.3.1. General	90
2.3.2. Específicos	90
2.4. Justificación De La Investigación	91
2.4.1 Justificación teórica.....	91
2.4.2. Justificación metodológica	93
2.5. Valor De La Investigación	93
2.6 Instrumentos De Recolección De Datos.....	95
2.6.1 Herramientas.....	95
3. CAPITULO III: ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y MICROECONÓMICO - 2010	96
3.1 Diagnóstico: Mundial, América Latina y Ecuador	96
GRÁFICO 1	97
GRÁFICO 2	97
3.1.1 Estados Unidos:.....	98
3.1.2 Indicadores Líderes Globales	99
GRÁFICO 3	99
GRÁFICO 4	99
3.1.3 EEUU: PIB real, variación trimestral (%)	100
GRÁFICO 5	100

3.1.4 EEUU: El desempleo continúa en 9,7%	100
GRÁFICO 6	100
GRÁFICO 7	101
GRÁFICO 8	101
GRÁFICO 9	102
GRÁFICO 10	102
3.1.5 China:	102
GRÁFICO 11	103
3.1.6 Unión Europea:	104
GRÁFICO 12	105
3.1 Datos Relevantes De La Región	106
3.2.1 En Argentina, en el último trimestre:	106
3.2.2 En Brasil, en el último trimestre:	107
3.2.3 En Chile, en el último trimestre:	108
3.2.4 En Colombia, en el último trimestre.....	109
3.2.5 En México, en el último trimestre.....	110
3.2.6 En Perú, en el último trimestre	111
3.2.7 En Venezuela, en el último trimestre:.....	112
3.3 Perspectivas De Evolución - Ecuatorianas.....	114
3.4 Principales Indicadores Coyunturales – Ecuatorianos	115
GRÁFICO 13	115
GRÁFICO 14	115
GRÁFICO 15	115
3.5 Conclusiones Para El Ecuador: Visión Del Gobierno	116
3.5.1 Inestabilidad Cambiaria: ALTO	116
3.5.2 Riesgo soberano: MEDIO-ALTO.....	116
3.5.3 Financiación del Sector Público: ALTO.....	116
3.5.4 Situación socio-política: MEDIOALTO	116
3.6 Situación Del Mercado Local – Entorno Interno.....	117
3.6.1 Análisis del mercado farmacéutico y competitivo / anual.....	117
TABLA 1	117

GRÁFICO 16	117
TABLA 2	117
GRÁFICO 17	118
3.6.2 Análisis del mercado farmacéutico y competitivo / anual.....	118
TABLA 3	118
GRÁFICO 18	119
TABLA 4	119
GRÁFICO 19	119
3.6.3 Ventas, Market Share y Crecimientos por Corporaciones USD	120
TABLA 5	120
3.6.4 Principales Corporaciones Índice de Evolución Valores.....	121
TABLA 6	121
3.6.5 Ventas, Market Share y Crecimientos por Corporaciones UND.....	122
TABLA 7	122
3.6.6 Principales Corporaciones Índice de Evolución Unidades.....	123
TABLA 8	123
3.6.7 Comparativo entre Laboratorios GENERICOS y de MARCA.....	125
TABLA 9	125
GRÁFICO 20	125
3.6.8 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios (Marca, genéricos y copias) USD	126
TABLA 10	126
3.6.9 Principales Laboratorios (Marca, genéricos y copias) Índice de Evolución Valores	127
TABLA 11	127
3.6.10 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios (Marca, genéricos y copias) UND.....	128
TABLA 12	128
3.6.11 Principales Laboratorios (Marca, genéricos y copias) Índice de Evolución Unidades.....	129
TABLA 13	129
3.6.12 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios Marca USD.....	130

TABLA 14	130
3.6.13 Principales Laboratorios Marca Índice de Evolución Valores	131
TABLA 15	131
3.6.14 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios Marca UND	132
TABLA 16	132
3.6.15 Principales Laboratorios Marca Índice de Evolución UND	133
TABLA 17	133
3.6.16 Proyección LIFE 2010-2012 según IMS.....	134
TABLA 18	134
3.7 Situación Actual De La Unidad AstraZeneca En El Mercado Competitivo.....	134
GRÁFICO 21 y GRÁFICO 22	134
3.8 AstraZeneca En El Mercado Competitivo.....	135
3.8.1 Ventas, Market Share y Crecim. USD.....	135
TABLA 19	135
3.8.2 Índice de Evolución Valores AZ vs. Mercado Competitivo	136
TABLA 20	136
3.8.3 Ventas, Market Share y Crecim. AZ según mercado competitivo UND.....	137
TABLA 21	137
3.8.4 Índice de Evolución Unidades AZ vs. Mercado Competitivo	138
TABLA 22	138
3.8.5 Clases terapéuticas en las que participa AZN.....	139
TABLA 23	139
3.8.6 Ventas, M.Share y Crecim.% por producto mercado competitivo USD.....	140
TABLA 24	140
TABLA 25	141
TABLA 26	142
TABLA 27	143
TABLA 28	144
TABLA 29	145
TABLA 30	146
TABLA 31	147

TABLA 32	148
TABLA 33	149
TABLA 34	150
TABLA 35	151
TABLA 36	152
TABLA 37	153
3.9 Historial De Ventas 2006 - 2009, Forecast 2010 Y Proyección Al 2012.....	154
TABLA 38	154
GRÁFICO 23	155
3.10 Resultados Internos 2009 / Plan 2010	156
TABLA 39	156
TABLA 40	157
TABLA 41	158
TABLA 42	159
TABLA 43	159
GRÁFICO 24	160
GRÁFICO 25	161
TABLA 44	161
GRÁFICO 26	162
TABLA 45	162
GRÁFICO 27	163
GRÁFICO 28	163
TABLA 46	164
GRÁFICO 29	165
GRÁFICO 30	165
TABLA 47	166
GRÁFICO 31	167
GRÁFICO 32	167
GRÁFICO 33	168
3.10.6 NUR LIFE	168
GRÁFICO 34	168

3.10.7 NUR ASTRAZENECA	168
3.11 Proyección De Market Share Al 2010 – Laboratorios.....	169
TABLA 48	169
3.12 Las Fuerzas Competitivas Del Mercado.....	170
GRÁFICO 45	171
3.12.1 Amenaza de nuevos competidores:.....	171
3.12.2 Rivalidad Entre Los Competidores Existentes.....	172
3.12.3 Poder De Negociación De Compradores:.....	173
3.12.4 Poder De Negociación De Los Proveedores:.....	173
3.12.5 Amenaza De Productos Sustitutos:.....	174
3.13 Construcción De La Cadena De Valor.....	174
GRÁFICO 46	174
3.14 Modelo De Negocio Ventas	176
3.15 Distribución	177
3.16 Ciclo De La Promoción De Productos.....	177
3.17 Organigrama	177
4. CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EMPRESARIAL:.....	178
4.1 Diagnóstico Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna).....	180
GRÁFICO 47	180
TABLA 49	180
TABLA 50	181
TABLA 51	181
TABLA 52	182
TABLA 53	182
GRÁFICO 48	183
4.2 Resultados PCI	183
TABLA 54	183
4.3 Diagnostico Externo POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio).....	186
GRÁFICO 49	186
TABLA 55	186
4.3.3 Tecnología	187

TABLA 56	187
TABLA 57	187
4.4.5 Política	187
TABLA 58	188
4.4 Resultados POAM	188
GRÁFICO 50	188
TABLA 59	188
4.5 Análisis FODA	191
TABLA 60	192
4.6 Valorización del impacto	195
TABLA 61	195
4.7 FODA Ponderado	197
TABLA 62	197
4.8 Análisis De La Vulnerabilidad.....	199
TABLA 63	199
5.- CAPITULO V: MARCO ESTRATEGICO.....	200
5.1. Formulación De La Misión, Visión, Valores Empresariales	200
5.2 Misión.....	200
5.3 Visión	200
5.4 Valores.....	200
5.5 Imperativo De Negocio. Bases:.....	201
GRÁFICO 51	202
5.6 Frase Integradora	203
5.9 Factores Claves De Éxito	203
5.10 Portfolio y precios productos	203
TABLA 64	204
6. CAPÍTULO VI: SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION.....	205
6.1 Introducción	205
6.2 Conceptos Básicos SIG.....	206
TABLA 65	207
6.3 Objetivos Estratégicos Por Perspectivas:	210

6.4 Definición De Indicadores De Gestión.	214
6.5 Selección De Indicadores	217
TABLA 66	217
6.6 Documentación De Indicadores	219
TABLA 67	220
TABLA 68	224
TABLA 69	226
GRÁFICO 52	227
TABLA 70	236
TABLA 71	241
6.7 Relaciones Causa– Efecto En El Cuadro De Mando Integral:	251
TABLA 72	252
TABLA 73	252
6.8 Mapa Estratégico.	254
TABLA 74	254
6.9 Matriz Integral de metas vs. Indicadores definidos.	256
6.9.1 Perspectiva de Aprendizaje	256
TABLA 75	256
TABLA 76	257
TABLA 77	258
TABLA 78	259
6.10 Diseño del TABLERO DE CONTROL.	259
TABLA 79	260
6.11 Resultados y ejemplificación de la Simulación	261
6.11.1 Aprendizaje	261
TABLA 80	261
6.11.2 Procesos	262
TABLA 81	262
6.11.3 Clientes.....	263
TABLA 82	263
6.11.4 Financiera	264

TABLA 83	264
CONCLUSIONES.....	266
RECOMENDACIONES.....	268
GLOSARIO DE CONCEPTOS.....	270
BIBLIOGRAFIA	276
ANEXOS	277

1. CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1 Fundamentación Teórica

Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. Para Albrecht la planificación, tal como se realiza convencionalmente, es de escasa utilidad frente a situaciones ambiguas. La parte técnica, como los documentos, las previsiones, los planes de acción o los horarios minuciosos no sirven de ayuda si no se contempla algo que va mucho más allá. En algunos casos, la ilusión de precisión creada por ellos incluso pueden confundir completamente de la consideración de los medios necesarios para alcanzar el verdadero logro de los objetivos. Así, las personas pueden concentrarse en cumplir con los planes, pero será un error si no se focalizan en la explotación de las oportunidades, la mayoría de las cuales, por cierto, no se han programado previamente⁴.

La estrategia, por su parte, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico. Lo que caracteriza a la estrategia radica en la manera peculiar con que se hace cargo de su objeto –que podríamos denominar ‘*el decir de un hacer*’- y del estilo con que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen. Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un *plan de acción*.

⁴ ALBRECHT, K., La misión de la empresa, Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo, Barcelona: Paidós, 1996, pp. 74-75

Por el contrario, el objeto de la *táctica*, como el de la logística, es *el hacer en sí mismo* o, como decía el gran estratega militar que fue Napoleón Bonaparte, es la ejecución en su estado más puro del arte de la guerra⁵.

Pero, ¿por qué es importante planificar? Anne Gregory esgrime en detalle diversas razones, que reproducimos en toda la extensión de la cita original⁶:

- *It focuses effort. It ensures the unnecessary is excluded. It makes you work on the right things. It helps you to work smart instead of just working hard. It enables you to operate efficiently and effectively because you are concentrating on the priorities.*
- *It improves effectiveness. By working on the right things, defined objectives will be achieved. Time and money will be saved because effort isn't being diverted into worthy but less important tasks.*
- Importantly it makes saying 'no' to unplanned things much easier. Or at least you can say 'If I take on this task, which of my others prioritized jobs should I drop?' In other words working to planned objectives gives you targets to aim for, a sense of achievement when they are reached, and effective benchmarks for measurement.
- It encourages the long-term view. By definition, to plan you have to look ahead. This forces you to take a longer perspective than the immediate here and now. It forces you to look back and evaluate past achievements, to look around at the organization and its priorities and at the broader business context, and it helps you to produce a structured programme to meet future as well as current needs.

5 ALONSO BAQUER, M., Op. Cit., 2001, pp. 46-47

6 GREGORY, A., Op. Cit., 2000, pp. 35-36. En esta ocasión y en el futuro adoptaremos el criterio de mantener las citas en el idioma original de la edición de la obra consultada

- It helps demonstrate value for money. This is applicable whether working in-house or in consultancy. If there is a fight for budgets, then demonstrating past achievements and being able to present a powerful, costed, forward, looking and realistic programme gives you a point from which to argue your case for money.
- It minimizes mishaps. Careful planning means that at the macro level different scenarios have been considered and the most appropriate selected. It means that there is meticulous contingency planning, and all the angles have been covered. At the micro level, planning makes day-to-day work tolerable, even fun.
- It reconciles conflicts. When putting together a programme or a campaign there are always conflicts of difficulties and priorities. Planning helps you confront those difficulties before they arise and to work them through to resolution. Sometimes this can mean difficult discussions with and decisions about other colleagues in different departments, but better to sort that out at the planning stage than in the middle of a complex, time-constrained programme.
- It facilitates proactively. Setting your own agenda is vitally important. Of course public relations work is about reacting to media demands or responding quickly to a crisis, but it is also about deciding what you want to do –what actions you want to take, what messages you want to put across and when. Planning a comprehensive and cohesive programme helps you achieve this.
- Planning applies to everything, whether it is to complete programmes and campaigns lasting one or five years or even longer, or to individual activities such as a press conference or the briefing of suppliers.

La reflexión estratégica hace preciso que sea descrita previamente y se ajuste a una situación concreta. También debe llevarse a cabo un análisis minucioso del discurso en el que tiene sentido cada designio⁷, y revelar asimismo el *objetivo*. La *estrategia*, entendida por Alonso Baquer (2001: 47-48) como ciencia de la distancia, comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la *táctica* o ciencia del contacto. La *acción*, a su vez, debe estar compuesta de actos secuenciales y el discurso lógico de la estrategia subordina y domina el terreno de la táctica.

Con el fin de comenzar a encuadrar el concepto de planificación estratégica en el terreno en que va a ser considerada a lo largo del presente trabajo, conviene comenzar a plantear algunos términos contextualizadores. El primero de ellos será el *escenario* en el que se desarrollará la estrategia, según lo contemplaremos a lo largo de este escrito y que tendremos muy en consideración en la construcción de nuestra propuesta modélica. Así, podemos considerar a cualquier tipo de *organización* como un conjunto de seres humanos que interactúan entre ellos y con los de su *entorno*⁸

El concepto de estrategia es un término que a menudo se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se abusa⁹. Puede justificarse que ello sea así, toda vez que la teoría estratégica ha sufrido una gran convulsión interna como consecuencia de la revolución científica experimentada en la primera mitad del siglo XX. Un cambio así de radical ha permitido el aporte de un nuevo modelo analítico que, en la praxis profesional,

7 entendiendo por designio al "decir acerca del hacer" o plan estratégico, que será verbalizado por el estratega ante su equipo.

8 GOLDHABER, G., Comunicación organizacional, México: Logos, 1977, p. 37

9 "Qu'est-ce qui n'est pas stratégique aujourd'hui? Veillons à éviter l'abus de langage, Si l'on veut prétendre à un rôle stratégique, c'est que l'on se trouve en présence d'un enjeu stratégique face auquel il convient de gérer les ressources qui permettent d'y répondre", BEAUDOIN, J.-P., Conduire l'image de l'entreprise. Les relations Publiques: l'arte et la matière, Rueil Mailmaison: Liaisons, 1995, p. 31

ha alterado completamente la manera de pensar y de diseñar las estrategias, situación ésta que, a fecha de hoy, puede afirmarse categóricamente que aún no ha finalizado, como tampoco han finalizado los conflictos y las oportunidades que nos depara un entorno convulso y en permanente cambio¹⁰. Si bien la concepción científica del término no se concretó hasta la primera mitad del s. XX -según tendremos ocasión de argumentar más adelante-, la estrategia, entendida como conducta, ha existido desde que el mundo es mundo, desde los albores de la humanidad, puesto que los individuos siempre han sentido la necesidad de seguir una cierta normativa encaminada a dirigir sus asuntos, optimizando los recursos y las fuerzas disponibles a utilizar en esa tarea. Por lo tanto, Alonso Baquer (2001: 25) reconoce al hombre la capacidad estratégica natural de resolver sus conflictos, eligiendo entre diversas posibilidades y alternativas de actuación. Sólo desde esta perspectiva antropológica puede entenderse que el ser humano haya sido capaz de sobrevivir, alcanzando el objetivo de superar las amenazas permanentes procuradas por un entorno hostil y de cohesionar su grupo social.

Conforme los retos impuestos por nuevas metas fueron haciéndose cada vez más complejos y difíciles, se impuso la necesidad de confeccionar algunas reglas y métodos para un mejor logro de los fines, y en relación asimismo a los medios a disposición. Estos primeros intentos surgieron en el territorio castrense, puesto que la victoria frente al enemigo en la guerra ha constituido una de las principales preocupaciones de la historia de la humanidad, como se describirá a continuación en el capítulo siguiente, que abordaremos no sin antes realizar un recorrido pormenorizado acerca de la noción de estrategia y sus diversos enfoques dimensionales. Así, acotando el objeto de estudio, podremos aislar la estrategia de otras actividades fronterizas o afines que permitan desvelar la totalidad de los diversos matices del quehacer estratégico.

10 ALBERTO PÉREZ, R. (ed.), Estrategias de Comunicación, Barcelona: Ariel, 1ª ed., 2001, p. 23

Esta idea, empero, no es original. Henry Mintzberg (1992) ya acometió una tarea similar al citar cinco de sus posibles dimensiones, al igual que Arnoldo Hax (1994), quien analizó seis de ellas. Alberto Pena añade algunas nuevas y eleva éstas a ocho, contemplando la estrategia como: anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso, y relación con el entorno¹¹.

1.1.1 Estrategia como anticipación

Porque referirse a la estrategia supone hablar de futuro, de anticiparse a la incertidumbre que le viene asociada y que constituye la cimentación del pensamiento estratégico característico de la *Escuela Sistémica del management*, que concibe la organización como un ente capaz de establecer una misión y unos objetivos a largo plazo, y de diseñar la forma de lograrlos. La dificultad de hacer frente al futuro se ha ido acrecentando a medida que el entorno fue volviéndose más y más cambiante y complejo, lo cual llevó a Joan Woodward (1965) -tomando el testigo de Bertalanffy, 1950, 1955, 1962; Angyal, 1941; Wiener, 1948; y Parsons, 1949- a elaborar su *Teoría de la Contingencia*, que sostiene que existe una relación entre entorno y organización, entendida ésta como un sistema dependiente de una serie de demandas externas, que la obligan a reaccionar frente a los estímulos provenientes del exterior. Esta teoría allanó el camino a Burns y Stalken (1966) para señalar que el entorno es *predecible*, por lo que la organización no debe limitarse a su simple adaptación a éste, sino que debe anticiparse a los cambios; y permitió a Lawrence y Lorsch (1967) describir a la organización como un *sistema abierto*, en el que el comportamiento de sus actores está en interrelación constante (*feedback*). Bajo estos postulados, el liderazgo adquirirá la misión de comprender su entorno y asegurar la correcta anticipación y adaptación por parte de la organización. La velocidad del cambio del entorno –su *turbulencia*- y sus efectos llevaron a Alvin Toffler (1971) y a Igor Ansoff (1978) a

11 PENA, A., "Las dimensiones de la estrategia", en ALBERTO PEREZ, R., Op. Cit., 2001, p. 141

analizar el fenómeno en profundidad y a descubrir que sus cambios son arrítmicos y rompen con el trazado de las curvas típicas de los ciclos largos y de los Análisis de Kondratiev (1926). La estrategia, en una sociedad así configurada, aparecerá como la capacidad del ser humano de establecer una relación dialéctica con su entorno, con el fin de obtener una posición relativa más favorable frente al futuro, por medio de la anticipación.

La gran pregunta que aparece en los tiempos que hoy corren es si merece la pena o si es posible prever el futuro ante la turbulencia impredecible del actual entorno. Y, ciertamente, la prospección se ha convertido en una tarea harto complicada por la enorme cantidad de alternativas disponibles (Morin, 1982). Sin embargo, hoy más que nunca conviene plantearse hacia dónde ir, es decir, imaginar escenarios de futuro para, con esa visión de conjunto, establecer objetivos a medio y largo plazo, incluso aceptando *a priori* que van a tener que ser revisados periódicamente e, incluso, cambiados, tantas veces como sea preciso. Ello ha producido una concepción de la estrategia íntimamente asociada a la *gestión del cambio*, que no es otra cosa que escudriñar el entorno a fondo para detectar las tendencias emergentes y tomar las medidas que permitan minimizar sus efectos indeseables, maximizando sus oportunidades. En especial en tiempos tan cambiantes como los actuales –agitados y turbulentos- se hace más necesario que nunca profundizar prospectivamente sobre todo ello, pese a la complejidad y dificultad de la tarea, porque sigue siendo necesario mejorar los métodos de los que disponemos con el fin de optimizar las estrategias. Cabe matizar, empero, que referirnos a la noción de *prospección* no significa adherirse a la *Corriente Postindustrial* (Jantsch, 1967; Forrester 1971; Bell, 1973; Khan y Wiener, 1967; y Toffler, 1971), ni tampoco a la *Teoría de los Ciclos Largos de 25 años* [Freeman (1974); y Scherer (1981), sino al concepto derivado de las ciencias duras vigente hoy en día: la *Teoría de las Bifurcaciones* (Prigogine y Stengers, 1979, 1994, y a la *Teoría del Caos* (Gleick, 1987) que concilia el determinismo (historia, condicionantes, trayectorias) con la noción de libertad (bifurcación, caos, azar,

voluntad). Sin embargo, estrategia y prospectiva anduvieron por caminos separados durante un largo trecho que abarcó milenios y, finalmente, el encuentro se produjo como necesidad de sostener el pensamiento estratégico en escenarios de futuro fiables, en lugar de hacerlo en proyecciones del pasado. Sin embargo, ambos términos no son sinónimos y conviene no confundirlos y reconocer que es la prospectiva exploratoria la que facilita el panorama de escenarios posibles o no improbables, según establecería Godet (1993) en su modelo integrado prospectivo estratégico. La estrategia, pues, requiere de la ayuda de la prospectiva, pero también necesita de la decisión humana para que cristalice en realidad y se elimine así su condición especulativa. Esta idea sería la que conduciría a la siguiente consideración dimensional.

1.1.2 Estrategia como decisión

No toda decisión es estratégica. La decisión deviene estratégica tan sólo cuando, en la consideración de lograr el éxito por parte de un actor, aparece la expectativa de, al menos, otro actor que también aspira a alcanzar sus propósitos. Sin embargo, son muchas las decisiones que no terminan convertidas en acciones, lo que conlleva la diferenciación entre intenciones estratégicas (decisiones no formalizadas, pero enunciadas en proyectos y discursos directivos) y estrategia realizada (Mintzberg y Waters, 1985), de forma que la parte intencional que permanece en la estrategia constituye la estrategia deliberada mientras que, por el contrario, la estrategia emergente será el producto de la cristalización o del aprovechamiento de circunstancias externas e internas. En este contexto, la Escuela del Aprendizaje concebirá a las organizaciones como sistemas "que aprenden" y cuya génesis se encontrará en la idea que desarrollaría Lindblom (1959) con respecto a que el diseño de estrategias no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado y que abriría el paso a la formulación del Modelo del Proceso de Creación Estratégica Bower-Burgelman (Burgelman, 1970). Sin embargo, no cabe duda de que Mintzberg ha sido quien más ha insistido en

considerar la estrategia como un proceso emergente, consecuencia de la confrontación entre pensamiento y acción. En todo caso, la insuficiencia de considerar la estrategia en una dimensión meramente intencional y decisoria conduciría a Mintzberg (1992) y a Hax (1994) a reconsiderar el concepto de estrategia más allá de un conjunto de decisiones, y a definirla como un modelo de decisiones (modelo de conducta en una corriente de acciones), lo que, en palabras de A. Pena, ubicaría a la estrategia como marco y como perspectiva¹².

1.1.3 Estrategia como método

Siguiendo a A. Pena, quien considera que *"de la estrategia como decisión a la estrategia como método sólo hay un paso. Esto es así porque, cuando tomamos decisiones, en muchas ocasiones lo que elegimos no es tanto el 'qué' cosas vamos a hacer, sino 'cómo' vamos a hacerlo"*, metodológicamente hablando, la estrategia responde a preguntas del tipo: "¿cómo alcanzar los objetivos marcados?", y "¿qué pasos hay que dar para ello?". Hay que tener en cuenta que cuando se elige 'cómo' resolver una situación, en realidad se está eligiendo entre diversos *métodos alternativos*. Y la elección entre métodos supone la selección entre distintas formas de proceder (*estrategias*). En efecto: parafraseando a A. Pena, puede afirmarse que: *En alguna medida el 'qué' es la cara y el 'cómo' es la cruz de una misma moneda llamada decisión. Si relacionamos esta reflexión sobre decisión y método con los conceptos de 'estrategia' (conjunto de tácticas) y de 'táctica' (conjunto de decisiones) elaborados por la Teoría de los Juegos, vemos que basta desplazar el énfasis del 'qué' al 'cómo', sustituyendo 'táctica' por 'método' para que la estrategia pase de ser "un conjunto de decisiones tomadas de antemano para el logro de un objetivo asignado", a ser "un conjunto de métodos tomados de antemano...". Un enfoque que recoge Morin (1988) al señalar que se puede definir la estrategia como "el método propio de un sujeto en situación de juego" (en el sentido newmanniano del término) ¹³.*

12 PENA, A., Op. Cit., 2001, pp. 141-145

13 PENA, A., Op. Cit., 2001, p. 146

Si bien se mira, en realidad, para una buena porción de la ciencia moderna, una estrategia no es mucho más que eso, un método capaz de resolver un problema, de tal manera que al utilizar más de un método podríamos hablar de metodología o de *modelo estratégico*. Este será el sentido que emplearemos en este trabajo al referirnos a la estrategia seguida por una organización para resolver un problema.

1.1.4 Estrategia como posición y como ventaja

Todo camino (método) conduce a la ocupación de una posición, tal como, en su día, declaró Sun Tzu, en el sentido de comparar la estrategia con el arte de la ventaja, idea que, 3.000 años después, retomaría Michael Porter (1980) al formular su *Teoría del Posicionamiento*, que concebiría la estrategia como la fuerza que capacita el logro de una *posición de ventaja* con respecto a la competencia -y, muy especialmente, en la mente de los consumidores-, todo lo cual le permitiría el hallazgo del concepto de *nicho mental y de mercado* (Thompson, 1967; Audy, 1973; Hax, 1994; Ries y Trout, 1971; R. Alberto Pérez, 1981; Mintzberg, 1992). Esta *Escuela del Posicionamiento*, que bebería en las fuentes de Hatten y Schendel (1977), partiría de experiencias cercanas a la organización industrial, la topografía militar y la consultoría estratégica (Boston Consulting Group) para construir sus postulados, y se inspiraría en la tradición empírica y en la *Teoría de los Juegos*. Con la finalidad de atraer nuevos clientes, sobre todo quebrando su fidelidad a otros productos/marcas competidores, introduciría dos nuevos conceptos: *valor* y *diferencia*, que jugarían un papel importante en el terreno del *management*, el marketing y la comunicación en los años subsiguientes. La corriente posicional creada por Porter presentaría, a su vez, dos enfoques diferenciados entre sí:

- **Concepción estática o topográfica:** Concebirá la estrategia como una cuadrícula de un mercado en la mente del consumidor, en el que lo importante es ocupar una buena posición por lo que, con esta idea, conectará con la dimensión de estrategia en tanto que *marco*.

- **Concepción proyectiva.** Pondrá el énfasis en el camino que hace falta recorrer para ocupar determinada posición. Para ello desarrollará los conceptos de *propósito estratégico* [Prahalad y Hamel (1990, 1995)] y de *posición estratégica de resultados* (Pümpin y García Echevarría, 1986, 1993)¹⁴.

1.1.5 Estrategia como marco de referencia

La estrategia establece *nichos de oportunidad*, pero también pone límites a estas posiciones, lo que permite enmarcar el comportamiento colectivo. Esta concepción de la estrategia como marco enfatiza la capacidad estratégica de acotar territorios de actuación, de modo que no sólo indica la vía por la que transcurrir, sino que deslegitima cualquier otro campo de actividad. La estrategia, una vez formalizada por escrito y divulgada, se convierte en el marco unitario de referencia al que podrá remitirse la totalidad de la organización, proporcionando unidad y coherencia del hacer y del comunicar al capital humano de la organización.

1.1.6 Estrategia como perspectiva y visión

Prahalad y Hamel (1995) destacarán la importancia de la *estrategia dinámica* como proyecto común de la organización al que referirse y sumarse para lograr buenas posiciones estratégicas de resultados, alcanzadas a través de una determinada *ruta estratégica* (Pümpin y García Echevarría, 1986). Se pasaría, así, de la estrategia como *posición y marco* a la estrategia como *perspectiva y visión*, que indicarán al estratega el camino a seguir. Dado que la *visión* es un producto de la imaginación del ser humano, que indica la senda por la que transcurrir, se concebirá la estrategia como un concepto de carácter abstracto, como una idea (Makridakis, 1993) con poder para configurar conductas y que proporciona una guía de oro (blueprint) (Hax, 1994) para el conjunto integral de la organización, entendida como un todo, y en el sentido de generación de su personalidad o de su carácter (Selznick, 1957).

¹⁴ PENA, A., Op. Cit., 2001, pp. 146-147

En definitiva, nos estamos refiriendo a lo que, en Antropología se denomina *cultura*; en Sociología, *ideología*; en el Ejército, *gran estrategia*; en *Management*, *teoría de los negocios* o *fuerza conductora* (Drucker, 1973; Tregoe y Zimerman, 1980); y en Comunicación, *identidad*. O, en otras palabras, a lo que en lengua alemana se denomina *Weltanschauung*: *visión del mundo* culturalmente compartida.

Esta concepción de la estrategia en tanto que *perspectiva* también puede ser atribuible a la *Escuela del Diseño*, aunque conviene matizar que en ella la estrategia va un poco más allá: la visión supone el anhelo de un líder por alcanzar una situación determinada y éste debe ser comunicado al equipo bajo la forma de un propósito estratégico que permita crear un *proyecto* o *arquitectura estratégica* y que, a su vez, dé lugar, posteriormente, al diseño de los planes, tácticas, acciones y revisiones pertinentes¹⁵.

1.1.7 Estrategia como discurso y lógica de la acción

Para A. Pena, "Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque su discurso conlleva una lógica de la acción que no sólo compromete la conducta presente, sino también, y sobre todo, las acciones venideras que de esa lógica se derivan. La moderna narrativa tiene el mérito de haber recuperado esta dimensión discursiva de la estrategia al señalar que el objeto de toda estrategia radica en 'decir un hacer' en forma de designio". De este modo, "Este decir del hacer puede ser aprendido en varios niveles: nivel de los conceptos puestos en juego en la descripción de la acción; nivel de los propósitos, donde la propia acción llega a enunciarse; nivel de los argumentos en el que se articula una estrategia de la acción" (Ricoeur, 1988).

15 PENA, A., Op. Cit., 2001, pp. 147-150

Desde esta dimensión, la estrategia se concebirá como:

- **Discurso interno y externo** que, a semejanza del *logos* aristotélico, encaminará y articulará las acciones pasadas, presentes y futuras de una organización con respecto a sus interlocutores (públicos), proporcionando coherencia al relato.

- **Lógica de la acción.** La estrategia dejará de ser una simple resolución puntual, para adentrarse en un discurso lógico. La acción desprovista de lógica se situará fuera del discurso de la estrategia, que seguirá siempre un guión y una narrativa determinados.

- **Un diseño que sitúa** en un nivel inferior las tareas de ejecución, de modo que estrategia y táctica se interarticulen bajo un orden lógico y no causal (Alonso Baquer, 2000), como si se tratase del relato de un drama, de una pieza teatral (Westley y Mintzberg, 1989) en el que el liderazgo visionario es estilo y estrategia a la vez, en el que juegan su papel nuevos conceptos: identificación con la estrategia; fuerza retórica cohesionadora de lo social (estrategia, pues, como retórica y retórica como estrategia); lenguaje como forma simbólica de acción; acción como drama; drama como metáfora del hacer social; drama como conflicto y conflicto como estrategia (K. Burke, 1945, 1957, 1969)¹⁶.

1.1.8 Estrategia como relación con el entorno

La estrategia se concebirá como una *forma* o un *estilo* de establecer relación con el *entorno* por parte de la organización, yendo más allá del carácter anticipativo propuesto desde la perspectiva de la gestión del cambio anteriormente mencionada¹⁸.

16 PENA, A., Op. Cit., 2001, pp. 150-152

17 PENA, A., Op. Cit., 2001, p. 152

Según se ha visto, el nacimiento de la estrategia ha ido indisolublemente unido a la guerra. De ahí que la terminología estratégica se encuentre impregnada de conceptos bélicos. Actualmente, la planificación flexible y una vigorosa reactivación de las filosofías asiáticas sustituyen a la estrategia militar como centro de interés en el ámbito administrativo. Las estrategias castrenses de raíz europea, y muy especialmente la de von Clausewitz, en concreto, han sufrido dificultades para ampliar su impacto. Tampoco ha contribuido a ello el hecho de que los logros económicos de los países extremorientales -los "Tigres" del sudeste asiático- consiguieran renovar la literatura sobre la estrategia bélica de raíz oriental, según ha quedado atestiguado por numerosos autores que se han dedicado a su estudio¹⁸, quienes han subrayado las analogías existentes en el arte de la guerra de la concepción oriental y en el de los negocios, toda vez que comparten numerosos principios comunes ambas:

- la concentración de los esfuerzos
- la libertad de acción
- la economía de las fuerzas
- las actitudes defensivas y ofensivas
- la actuación directa o indirecta
- la gestión del tiempo
- la importancia de la información sobre la competencia
- la necesidad del secreto
- el interés de las alianzas
- la elección del momento para emprender la acción
- la creatividad
- y la determinación, entre otros¹⁹.

88 LIANG, ZHUGUE, JI, LIU, *Mastering the Art of War*, Boston: Shambala Dragon, 1989; CLEARLY, TH., *El arte de la estrategia*, Madrid: EDAF, 1994 (ed.en inglés: *The Lost Art of War*, San Francisco: Harper & Collins, 1994); CLEARLY, TH., *El arte japonés de la guerra: entendiendo la sabiduría de la estrategia*, Madrid: EDAF, 1997 (ed. en inglés: *The Japanese Art of War. Understanding the Culture Strategy*, Boston: Shambhala Dragon, 1991); FIEVET, G., "L'expérience de la stratégie militaire au service de l'entreprise", *Cahiers du Management*, Institut du Management EDF-GDF, Enero 1996, nº 4-5, p. 152; LE ROY, F., "Les conditions de l'application de la stratégie militaire au Management", *Revue Française de Gestion*, nº 122, Enero-Febrero 1999, p. 13

89 LIBAERT, T., *Op. Cit.*, 2000, p. 42

La implementación de una estrategia completa conlleva tiempo y esfuerzo, y dado que un jugador puede elegir adoptar: a) *decisiones parciales consecutivas*; b) *una táctica* (conjunto de decisiones encadenadas); c) o *una estrategia* (conjunto de tácticas), será, sin lugar a dudas, la tercera opción la que supondrá el estadio superior del abordaje de un problema, ya que permitirá considerar problemas complejos y soluciones globales unitarias⁹⁰.

Ya hemos visto que el quid de un juego de estrategia se focaliza en la interdependencia de las decisiones de los jugadores. Dicha interdependencia puede dividirse en dos categorías: Interdependencia consecutiva, en la que cada jugador actúa cuando le toca el turno de hacerlo, e Interdependencia simultánea, en la que ambos jugadores actúan simultánea y paralelamente, sin información alguna sobre las jugadas de los demás. Para ayudarse en la toma de decisiones, resulta conveniente que el individuo emplee esquemas gráficos para una visualización de las posibles alternativas de juego: son los diagramas. En los juegos de interdependencia consecutiva, caracterizados por "pensar hacia delante y razonar hacia atrás", pueden aplicarse diversas tipologías de diagramas: a) Algoritmos⁹¹.

Conjunto de reglas que contemplan todas las posibilidades de una situación; b) Árboles de Decisión. Posibles bifurcaciones entre alternativas a seguir al adoptar decisiones por parte de un único jugador; y c) Árboles de Juego (Árbol Estratégico). Por último, que los juegos de *interdependencia simultánea*, en los que el pensamiento actúa de forma circular (y no lineal, como en los de turno consecutivo), se resuelven aplicando *tablas* que muestren los posibles resultados de las distintas estrategias e identificando si existe una *estrategia dominante*⁹².

90 SANZ DE LA TAJADA, L.A., Op. Cit., 2001, pp. 96-98

91 Para una más completa información sobre los algoritmos puede consultarse PENROSE, R., La nueva mente del emperador, Madrid: Mondadori, 1989

92 SANZ DE LA TAJADA, L.A., Op. Cit., 2001, pp. 98-102

Desde el punto de Vista organizacional, puede fijarse el año 1954 como el momento en que el concepto de estrategia se incorporará de pleno al vocabulario económico y empresarial, gracias a Peter Drucker (1954) y a su idea de la *decisión estratégica*, anticipada por el mismo autor en 1946 (*Concepts of the Corporation*).

Tal fue el impacto causado, que tan solo un año después, en 1955, la Harvard Business School, en su *25th National Business Conference*, acogería la primera convención dedicada exclusiva y monográficamente a la estrategia, titulada *Planning the Future Strategy of your Business*. Será en la década de los años 60 en que se vivirá el auge de la estrategia, tanto en el dominio académico como en el profesional. Concretamente en el terreno académico destacarán tres acontecimientos, que contribuirán ampliamente a su reconocimiento y consolidación: la publicación del artículo "Marketing Myopia" de Theodore Levitt (1960), que revolucionaría el enfoque estratégico de los mercados; de "Strategy and Structure" de Alfred Chandler (1962), que sostendría que las empresas deben ser capaces de adaptar sus estructuras a sus estrategias, si se encuentran inmersas en entornos cambiantes; y de "Corporate Strategy" de Igor Ansoff (1965), el primer trabajo compilatorio sobre decisiones estratégicas y su proceso de formulación lógica.

En el terreno de la práctica profesional destaca la fundación, en 1964, de la consultora estadounidense Boston Consulting Group, debida a la iniciativa de Bruce Henderson, la cual desarrollaría dos de los instrumentos más importantes de la estrategia empresarial del momento: la *curva de experiencia* y la *matriz de crecimiento/participación* (R. Koch, 1995). Como consecuencia del empuje recibido desde ambas dimensiones, nacerá una tercera fase, que llegará solamente hasta 1973, en la que destacará la decepción creada frente a las enormes expectativas generadas en el periodo anterior y en la que la *matriz de crecimiento/participación* y el *portafolio* del Boston Consulting Group serán

duramente criticadas y marcarán el regreso al pragmatismo por parte de académicos, profesionales y consultores, que se concentrarán en el estudio del nuevo concepto de las *unidades de negocio*⁹³

La crisis del crudo de 1973 marcará un punto de inflexión que iniciará una cuarta fase, que se extenderá hasta finales de la década de los años 80, durante la cual se seguirá profundizando en el dominio de la estrategia empresarial y, lejos de los excesos del periodo anterior, se regresará al concepto del *dominio intuitivo* de la planificación estratégica (H. Mintzberg, 1973 y K. Ohmae, 1982). La década de los años 80 acuñará el concepto de *posicionamiento* y el de *ventaja competitiva*, ambos conducidos de la mano por M. Porter (1980 y 1985), proporcionando las claves para hacer frente a las crisis (E. Deming, 1982 y 1986) y abriendo las puertas a una nueva concepción del *management*, basado en las nociones de *calidad* y de *cadena de valor*. En la última década del s. XX una ingente cantidad de profesores universitarios -entre los que, humildemente, nos incluimos, como buen producto de nuestra época que, sin duda, somos propugnarian desde las aulas de la academia un *management estratégico* que sustituyese a la gestión puramente operacional, que permitiese la recuperación de la globalidad, flexibilidad y componentes cualitativos clásicos del saber hacer estratégico, lo cual sería buen testimonio de que la estrategia no solamente se habría insertado en el *management*, sino que se habría apropiado completamente de éste. La idea de que el *management* está al servicio de la estrategia llegaría hasta nuestros días y para ello se serviría de conceptos tales como la administración del futuro y la gestión de los componentes blandos o intangibles de las organizaciones, con lo que, cual ave fénix, renacerían de sus cenizas los términos de misión, visión y liderazgo y se incorporarían los de cultura, valor, conocimiento/aprendizaje, competencias, y capital emocional (Peters, 1992; Kaplan y Norton, 1992, 1993 y 1996; Senge, 1990; Prahalad y Hamel, 1990a, 1990b y 1999; y Thomson, 1999).

93 PUYOL, R., Op. Cit., 2001, pp. 122-124

La **Escuela de Organización y Estrategia** de la década de los años 50-60, se desarrollaría durante un periodo de expansión económica que buscaba la fórmula para encontrar la mejor situación comercial en un entorno competitivo. Tanto es así que la estrategia pasaría a ocupar un lugar tan relevante (Ansoff, 1965) como para que la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos, centrara su atención en el desarrollo del concepto. Así, puesto que el entorno comenzaba a convertirse en un fenómeno no previsible, se haría preciso un marco de orientaciones políticas –y ya no de simples procedimientos o programas- para abrir el camino a un sistema de objetivos y criterios de acción que permitieran la orientación de la actividad organizacional. De ahí a la formulación del principio de la *Dirección por Objetivos* sólo habría un paso (Drucker, 1954).

La **Dirección por Objetivos (DPO)** es una filosofía de “*management*” que se basa en el principio de la no asignación autoritaria de objetivos y se fundamenta en una metodología en base a la cual el equipo de la cúpula directiva determina los objetivos generales de una organización, los cuales son a su vez fraccionados en subobjetivos y, por último, delegados a las distintas áreas funcionales.

Para Bartoli (1991: 43) dichos objetivos, para encuadrarse en esta filosofía gerencial, deben poseer determinadas características, que son las que se detallan a continuación:

- Deben originarse en la estrategia organizacional
- Han de ser traducidos de forma operativa, en tanto que consignas concretas de trabajo
- Deben ser motivadores para las personas e inducir al trabajo por sí mismos - Han de permitir la concentración de esfuerzos y de recursos
- Deben ser numerosos y múltiples

- Deben establecerse en sectores clave de la organización (finanzas, organización de los recursos humanos, marketing, responsabilidad social, productividad, innovación, etc.)
- Han de determinar la estructura de la empresa para permitir la distribución del trabajo.

En Francia, la *DPO* cobraría un interesante matiz diferencial con respecto al modelo de raíz anglosajona, ya que incorporó la autoasignación de responsabilidad por parte de cada individuo, motivo por el cual recibió el nombre de *Dirección Participativa por Objetivos – DPPO* (Gélinier, 1968). La *DPO* asigna a cada componente del equipo humano la responsabilidad del logro de un objetivo determinado, debiendo ser asumido por éste. Por el contrario, la *DPPO* gala, al originarse en la participación, el autodesarrollo y el compromiso individual, deviene un medio que actúa directamente sobre los comportamientos, por lo que sin duda requiere de un amplio consenso interno que, a fuer de ser sinceros, resulta pocas veces alcanzable⁹⁴

Desde del punto de vista empresarial (Management), R. Alberto Pérez también contempló la perspectiva gerencial y contó para ello con A. González Herrero (2001)⁹⁵, quien llevó a cabo un trabajo de sobre los conceptos de estrategia y de proceso de creación de estrategias ligados a la empresa que, condicionados por las diversas concepciones desde las que se conciben los términos asociados a la *organización*, la *estrategia* y la *función del estratega*, según sería expuesto por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) en su identificación de los diez diferentes modelos básicos del proceso estratégico. Cada uno de estos modelos, a su vez, se orientará en función de las distintas escuelas de *management* existentes. A saber, las denominadas como de los⁹⁶:

94 BARTOLI, A., Op. Cit., 1991, p. 43-44

95 GONZALEZ HERRERO, A., "La Teoría de las Partidas", en ALBERTO PEREZ, R., Op. Cit., 2001, pp. 327-351, quien, a su vez, realiza una síntesis compilatoria sobre las diez escuelas de "management" descritas y criticadas por MINTZBERG, H.,

AHSLSTRAND, B., LAMPEL, J., Safari a la estrategia, Barcelona: Granica, 1998

96 GONZALEZ HERRERO, A., Op. Cit., 2001, pp. 332-333

- Modelos prescriptivos

Según diversas escuelas el modelo puede fundamentarse en:

- el análisis de tendencias P.E.S.T. para el análisis externo, y en el análisis S.W.O.T. para la evaluación interna¹²⁸
- la estrategia como un plan estratégico; y al estrategia como un directivo que aprueba y se responsabiliza de la ejecución. Y todo ello en un contexto de dirección basado en el control, y con la jerarquía y el orden como requisitos básicos imperantes y asociados al concepto de innovación en tanto que institucionalizable (Jelinek, 1979)¹²⁹
- un proceso analítico; la estrategia como posición genérica; y la figura del estrategia pasa a convertirse en un equipo de analistas. La organización es concebida como dominada por los condicionantes externos (industria y competencia), por lo que ésta debe defenderse por medio de barreras y la ocupación de nichos de oportunidad. Su iniciador fue Michael Porter (1980)

- Modelos descriptivos

Según diversas escuelas el modelo puede fundamentarse en:

- diseño estratégico desarrollándose en el proceso mental del ser humano, y por primera vez se pone en relación narrativa con el *management*. Así, la creación de la estrategia se aprecia como un proceso visionario; la estrategia, como perspectiva; y al estrategia como a un individuo visionario (líder). La organización se fundamenta en la centralización del poder a manos del empresario, configurando una perspectiva personal del enfoque estratégico, ya que se demandan algunas aptitudes únicas e innatas: *intuición, criterio personal y perceptividad*. Este modelo encuentra sus raíces en los conceptos de Schumpeter (1947)
- La estrategia como un proceso cognitivo que se desarrolla en el interior de una organización; la estrategia como un producto mental; y al estrategia como un acotador de la realidad. La organización adopta el mismo comportamiento que un individuo (*selección de la información necesaria,*

codificación, almacenamiento, elección y evaluación de resultados). Aunque fue de alguna manera anticipada por Simon (1974), se fundamenta en la Psicología Cognitiva y con ello este modelo se adentra en la mente del estratega, y se asienta en la teoría de que una organización se rige por los mismos comportamientos del ser humano, haciendo suyos todos los principios que rigen dicha escuela psicológica

- La estrategia se desarrolla en tanto que proceso emergente; la estrategia deviene un acto creativo (no de formulación); y el estratega pasa a ser un equipo directivo, liderado por otro de rango superior, que aprende a elaborar patrones de actuación común, según van desarrollándose los acontecimientos.
- La estrategia toma cuerpo en un proceso de aprendizaje del líder y de todo el sistema colectivo que conforma la organización. Así, pues, las estrategias son el producto, en primera instancia, de patrones derivados de experiencias pasadas en forma de planes para afrontar el futuro y, posteriormente, bajo la configuración de una serie de perspectivas que orientan la conducta organizacional⁹⁹

- Modelos comprensivos

Se fundamenta en:

- La estrategia en tanto que proceso reactivo; a la estrategia como un acto de adaptación a las situaciones del entorno; y al estratega como el ser capaz de llevar a cabo dichos ajustes. Para este modelo, la organización es un sistema configurado por subsistemas interactuados entre sí permanentemente (*Teoría General de Sistemas* de Bertalanffy, 1950, 1955 y 196); Angyal, 1941; Wiener, 1948; Parsons, 1951; y la *Teoría de la Contingencia* de Woodward, 1965)

97 P.E.S.T. es el acrónimo de las tendencias políticas, económicas, sociológicas y tecnológicas; y S.W.O.T. el correspondiente, en inglés, a fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas - strengths, weaknesses, opportunities, treats. (nota: en español las siglas utilizadas son D.A.F.O.)

98 entre los que cabe destacar el de STEINER, G., *Top Management Planning*, New York: McMillan, 1969, entre otros.

99 GONZALEZ HERRERO, A., Op. Cit., 2001, pp. 338-339

- Modelos socioculturales

Según diversas escuelas el modelo puede fundamentarse en:

- La estrategia como resultado de un proceso político de negociación; la estrategia en tanto que influencia/cooperación; y al estrategia como un transformador y conductor del cambio por medio de la negociación. A su vez, la organización se concibe como un conjunto de individuos esclavos de sus ambiciones personales, que practicarán toda suerte de juegos políticos encaminados al logro de sus fines individuales. El concepto del 'poder' tiene una connotación de influencia económica y política a la vez, que dará lugar a dos corrientes: la *Escuela del Micropoder (ejercicio de la política en el interior de la organización)* y la *Escuela del Macropoder (acciones de influencia hacia el exterior de la organización -lobbyies-)*. Desde esta perspectiva, las ambiciones y temores individuales de los miembros que componen la organización imposibilitan la puesta en práctica de estrategias óptimas, que se ven interferidas por las competencias individuales, de tal forma que¹⁰⁰
- La estrategia se concibe como la resultante de un proceso de interacción colectiva; la estrategia como patrones semiinconscientes; y al estrategia como un dinamizador. La organización pasa a ser una unidad integrada merced a la cultura compartida por sus integrantes. El concepto de "cultura" se incorpora al "management" en la década de los años 80 del s.XX, como consecuencia del seguimiento realizado en torno al fenómeno económico de las grandes corporaciones japonesas, que en esos momentos alcanza su zénit. La relación simbiótica entre cultura y estrategia no fue formalizada hasta las aportaciones de los especialistas suecos Rhenman (1973) y Normann (1977), y posteriormente ampliada en el Reino Unido por Pettigrew (1985); y en Estados Unidos por Schwartz y Davis (1981), Peters y Waterman (1984), S. P. Felman (1986) y Barney (1986).

100 GONZALEZ HERRERO, A., Op. Cit., 2001, pp. 340-341

- la estrategia se entiende como un proceso de transformación; la estrategia como el tránsito de un estado de existencia a otro; y al estratega como un revolucionario que favorece el paso a una mejor situación.

Para resumir este apartado me parece pertinente destacar que, así, concebida como herramienta, la **planificación estratégica** es una herramienta que brinda una mayor racionalización en la toma de decisiones, a mi juicio muy destacables en el dominio del *management*

Además, a mi entender, el sentido contemporáneo y no beligerante de la estrategia destinada a debilitar al adversario, o a reforzar al aliado, sin lucha, se enmarca habitualmente en un planteamiento del concepto de estrategia aplicado a situaciones conflictivas y a entornos de riesgo, pero no ha sido excesivamente común la conceptualización de la estrategia fuera del conflicto.

Es decir, se hace especialmente patente, como es lógico, cuando se trata de vencer una dificultad o, directamente, a un enemigo, pero es obvio que la estrategia puede y debe asimismo ser aplicada en y a situaciones que excluyan la dialéctica dualista basada en el modelo de la guerra, donde no haya adversarios ni conflictos, sino simplemente actores pacíficamente participantes y relacionados en situaciones o escenarios determinados para hacer frente a los desafíos de un nuevo sistema de mercado y a una economía cada vez más flexible y que, dotado de grandes dosis de creatividad, se oponga al axioma imperante de la máxima rentabilidad económica y proponga principios humanísticos basados en la motivación del capital humano, en la delegación de responsabilidades y en la subsidiariedad:

La cooperación y la colaboración en la empresa corresponden mucho más al concepto que los seres humanos tienen hoy de sí mismos; esas actitudes conectan la meta de la justicia material con el deseo de los colaboradores de poder participar en la optimización del trabajo. (...) A la luz de las experiencias que hemos tenido hasta ahora, me atrevo a

*predecir que los representantes del capital, de la dirección y del trabajo llegarán a la conclusión de que una cultura empresarial de la cooperación es el proyecto de futuro para el mundo del trabajo. (...) Últimamente, los medios de comunicación han informado de que los datos económicos de Alemania pocas veces han sido peores, y en mi opinión lo que ha contribuido decisivamente a crear esta situación ha sido la aplicación de la cultura de la confrontación a la economía. ¿Por qué no probamos una solución que se base en la imagen actual del ser humano? ¡Tengamos por una vez el coraje de eliminar las numerosas regulaciones y de dar libertad, de recompensar el rendimiento y de fomentar la responsabilidad!*¹⁰¹

En el caso de LIFE (laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos), y su unidad de negocios de medicamentos originales internacionales de reconocido prestigio: AstraZeneca, se ha planteado la implementación de un plan estratégico que permita a los directivos, clientes internos y externos, evaluar objetivamente y detectar oportunamente correctivos necesarios en los niveles de servicio, lo que se reflejará en una ventaja competitiva respecto a sus competidores directos y fundamentalmente en una permanencia dentro del mercado acorde a la estrategia a largo plazo.

Como dato previo, ya que más adelante se darán los detalles pertinentes, actualmente, la corporación LIFE y AstraZeneca como parte de ella, ha detectado algunos descensos en sus crecimientos y pérdida de competitividad frente al mercado global y competitivo farmacéutico, esto debido a que se han manifestado los resultados de ciertos sistemas operacionales caducos e ineficientes para el momento actual que vive la industria en general, que implica una gran agresividad comercial por parte de grandes laboratorios multinacionales, regionales y locales.

Nótese que dentro del mismo proceso que se ha parametrizado para LIFE como laboratorio Nacional, se encuentra la división AZ.

101 MOHN, R., La responsabilidad social del empresario, Barcelona: Circulo de Lectores - Galaxia Gutemberg, 2005, pp. 64-65. R. Mohn es asimismo autor de Al éxito por la cooperación (1986) y El triunfo del factor humano (2000) e impulsor del conocido y prestigioso Informe Bertelsmann sobre los problemas que acucian a la sociedad contemporánea.

Por otro lado, es importante destacar que también existe una falta de "cultura estratégica y de planeación" desde niveles directivos hacia los operativos, lo que dificulta en gran medida el poder conseguir mejores resultados y estar en posiciones de prevención ante las constantes amenazas del mercado. Al contrario, esto tiende a obtener resultados inmediatistas sin una visión a largo plazo.

1.2 Planeación Estratégica

Para que tenga éxito, un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones. A menudo la planeación estratégica se considera un ejercicio de la alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización. "Los planes estratégicos deben incidir en las decisiones diarias" ¹⁰²

Según Wayne Widdis, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las Estratégicas y las dirigidas en forma estratégica.

La planeación estratégica de la organización es involucrar a la gerencia Sénior de manera suficiente. La alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia que desarrolla este proceso. Este compromiso es el factor más importante en la implementación estratégica.

1.2.1 Definiciones

- "La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción"
- Planeación estratégica: "es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

102 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06, pág. 4

- Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos¹⁰².

En el concepto de planificación estratégica se deben involucrar *seis factores críticos*:

- La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad.
- La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
- Se constituye como una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.
- La planeación táctica y la planeación operativa son sinónimas. Ambas se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con qué se debe de hacer.

102 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06, pág. 4

La planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización:

¿Hacia dónde va usted? ¿Cuál es el entorno? ¿Cómo lograrlo?

1.2.2. Miopía de Marketing

Levitt define este concepto como una corta visión del marketing, en términos de los bienes o servicios proporcionados, en vez de una visión amplia en términos de necesidades que se deben atender.

La Planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada, donde deberán de ser los objetivos, realistas y alcanzables. La planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de auto examen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros, además deberá de ser un proceso reiterativo.¹⁰³

1.2.3. Por que Hacer Planeación Estratégica

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base a un conjunto de valores y opiniones compartidas) que se deben de emprender en un periodo razonable.

Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, proporciona una oportunidad o, por lo

103 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06, pág. 5

menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

1.2.4. Lo que no es planeación estratégica

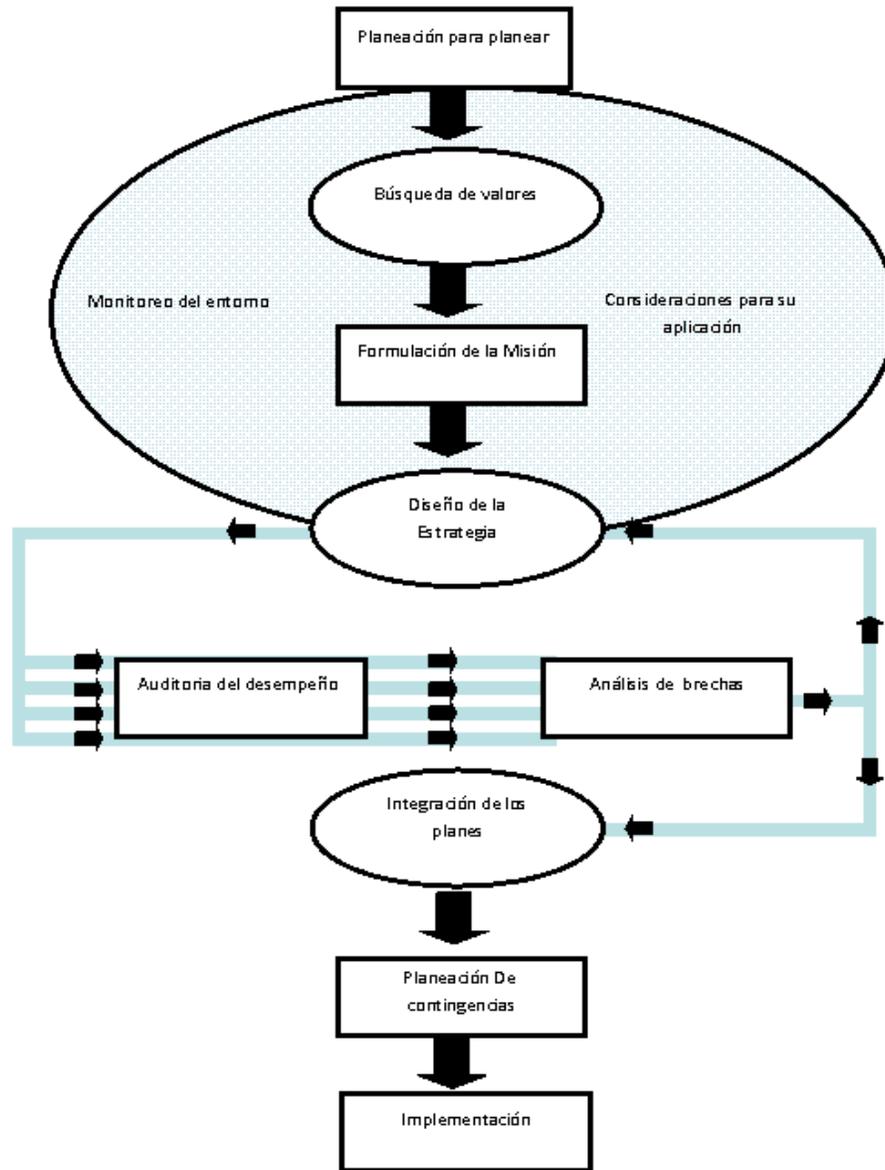
La planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es que no consiste en pronosticar, no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios, no sólo tiene que ver con decisiones futuras, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir¹⁰⁴.

1.3 Modelo De Planeación Estratégica Aplicada

La Planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización, el modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoria del desempeño y análisis de brechas), también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación). Entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoria del desempeño, el proceso se puede desplazar a la fase de integración de los planes de acción¹⁰⁵.

104 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06, pág. 6

105 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06, pág. 7



1.4 Planeación Para Planear

La planeación para planear incluye responder a varias preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación¹⁰⁶.

106 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06, pág. 8

- Cuánto compromiso existe en el proceso de planeación.
- Quien se debe de involucrar
- Como involucrar a los individuos ausentes
- De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación.
- Cuanto tiempo empleará.
- Que información se necesita para planear de manera exitosa.
- Quien necesita analizar los datos.

El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse de que existe un compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, especialmente el CEO o director ejecutivo.

La siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación y el involucramiento de la alta gerencia en forma continua.

A fin de que sea efectivo, un equipo de planeación debe estar en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo, y el número de participantes del grupo no deberá de exceder de 10 o 12 miembros permanentes y con roles establecidos.

Entre los factores por considerar en la toma de estas decisiones se hallan el tamaño de la compañía, su estructura, los diversos grupos de interés o servicios y su historia al abordar los problemas de importancia organizacional general, estos aspectos se deben de resolver antes de la iniciación de cualquier planeación real.

1.4.1 Consideraciones para su aplicación

Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben de abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final, en la fase de planeación para planear se hace necesario informar a los grupos de

interés ausentes acerca de la iniciación del proceso de planeación y se debe asegurar su conocimiento.

1.4.2. La Búsqueda de valores

Un aspecto singular del modelo de planeación estratégica aplicada es el énfasis en la búsqueda de valores. Antes de iniciar el análisis del proceso de búsqueda de valores, se debe de hacer un gran énfasis de nuevo en la necesidad de la congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico, los cuales deben alinearse o estar alineados.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, este es el primer paso formal del modelo de planeación estratégica.

Los valores organizacionales se basan en las presunciones que hace la organización con respecto al mundo y a la manera como opera. Toda empresa posee presunciones tácticas acerca de cómo funciona el mundo laboral, las cuales tienen profundas consecuencias en la manera de como sus miembros de la organización perciben e interactúan con proveedores, clientes, competidores, empelados, sindicatos, gobiernos y otros.

1.4.3. Elementos de la búsqueda de valores

La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos:

1.4.3.1. Valores Personales. Una parte importante de esta fase implica un examen de los valores personales. Si las diferencias de valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales del grupo administrativo.

1.4.3.2. Valores Organizacionales. Se Deben considerar los valores a que se aspira la organización en general, identificar algunas

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

decisiones organizacionales recientes que lo hayan llenado de orgullo y otras que les haya causado preocupación o pena, al verse o autoevaluarse de esta manera le permitirá al grupo planear o delinear sus valores ¹⁰⁷.

1.4.3.3. Filosofía Operativa. Por lo general, los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo, incluyendo sus consumidores o clientes.

Las organizaciones orientadas por los valores, invierten mucho tiempo en todo el comportamiento organizacional. En dichas organizaciones se espera que todos sus miembros conozcan y comprendan la filosofía operativa y la utilicen en su trabajo cotidiano.

Resulta frecuente que la filosofía de operaciones de una organización incluya una serie de presunciones acerca de la forma cómo funcionan los procesos y la manera de como se toman las decisiones.

Una parte importante del proceso de planeación estratégica consiste en crear una filosofía de operaciones explícita, debido a que ésta se convierte en el vehículo para difundir los valores de la organización tanto a nivel interno como externo¹⁰⁸.

107 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06, pág. 10.

108 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 42

1.4.3.4. Cultura De La Organización. La cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización. A su vez, esas convicciones dan lugar a valores, la situación ideal de ser, que abrigan la compañía y sus integrantes. Estos valores originan normas situacionales.

La forma como hacemos las cosas por aquí que se evidencian en el comportamiento observable. Luego, dicho comportamiento normativo se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas¹⁰⁹. Este circuito cerrado de creencias y valores, normas, creencias constituyen el proceso de desarrollo cultural y se atribuye a la tenacidad que muestran las culturas.

El cambio cultural en gran escala exige desafíos heréticos que puedan propiciar el surgimiento de un nuevo orden. Esto ayuda a explicar la necesidad crítica de un compromiso manifiesto de la alta gerencia con cualquier esfuerzo serio de cambio cultural. Los valores son una parte integral de la matriz que es la cultura organizacional.

La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza su trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente cómo se hace todo allí. La cultura de una compañía facilitará u obstaculizará el proceso de planeación estratégica y la implementación del plan que genera.

109 Planeación Estratégica Aplicada LEONARD D., COODSTEIN, PH. D TIMOTHY M. NOLAN, PH. D.J. WILLIAM PREFFER, PH. D. Editorial MCGRAWHILL. Colombia, noviembre de 1997.

1.4.3.4.1 Modelos de cultura organizacional.

Los modelos de cultura organizacional proporcionan mecanismos útiles que se pueden utilizar de manera más fácil para decodificar los datos disponibles. Deal Kennedy (1982), propone las cuatro culturas organizacionales¹¹⁰:

- **Cultura machista.-** En esta cultura individualista se toman altos riesgos pero el entorno proporciona retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas. Eje. Industria del entretenimiento.
- **Cultura del trabajo arduo.-** Los empleados asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida; para tener éxito, deben mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo. Compañías minoristas, venta de puerta en puerta.
- **Cultura de poner en riesgo la compañía.-** Es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta. Organizaciones de alta tecnología.
- **Cultura del proceso.-** Cuenta con poca o ninguna retroalimentación, y para los empleados es difícil medir lo que hacen. Se da en las entidades gubernamentales.
- **Cultura del poder.-** Se hace necesario contar con líderes fuertes para manejar y mantener el equilibrio general del sistema, los líderes son firmes pero justos y generosos. La cultura del poder se ajusta mejor a las organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son quienes poseen la visión e impulsan el desarrollo de la organización.
- **Cultura del rol.-** Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan en los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa, delegando responsabilidades y tareas.

110 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 23

En entornos estables, las organizaciones orientadas hacia los roles (burocracias) pueden ser más eficientes puesto que el trabajo es rutinario y se puede manejar por una serie de reglas impersonales con verificaciones y balances.

- **Cultura del logro.-** Una organización de logros tiene reglas y estructuras, y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin en sí misma. En la cultura del logro, el poder se concentra en crear la misión y luego monitorear su obtención.

Tales empresas no prestan suficiente atención al desarrollo de sistemas y estructuras útiles, y dependen demasiado de la visión común para organizar el trabajo.

- **Cultura del apoyo.-** Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no sólo como contribuyentes del trabajo u ocupantes de roles organizacionales. La comunicación entre los individuos de estas empresas es bastante abierta y de apoyo, y las relaciones son muy estrechas.

La armonía constituye un valor importante y se evitan las confrontaciones que pueden deteriorarla.

Ninguno de estos modelos, u otros que se conozcan se ajustará de una manera exacta a una organización. Sin embargo, son útiles en la formulación de ideas acerca de cómo pensar en la cultura de una empresa y pueden ayudar a concentrar esa cultura como parte del proceso de planeación estratégica.

1.4.3.4.2 Efectos de la cultura en la planeación

El impacto de la cultura organizacional en el proceso de planeación y el plan estratégico resultante son considerables. Estos efectos pueden ser directos o indirectos pero, en cualquier caso, se deben comprender y manejar con el fin de conducir un proceso de planeación exitoso y asegurar que de él surja un plan útil.

La cultura organizacional debe comprender y confrontar durante el proceso de planeación estratégica aplicada¹¹¹.

1.4.3.4.3 Cultura y efectividad organizacional

Las diferencias en la cultura organizacional tienen un fuerte impacto en la efectividad organizacional.

Aquellas compañías con culturas que se prepararon para un alto involucramiento del empleado (a través de medios como los equipos de trabajo por autosugestión, las alternativas accionarias para empleados y compartimiento de beneficios), y que monitorearon de manera cuidadosa su entorno externo y luego respondieron con prontitud a los cambios en ese entorno (en especial con respecto a los mercados y grupos de interés) fueron claramente las más efectivas, en forma inmediata y a largo plazo¹¹¹.

1.4.3.4.4. La Cultura y La Planeación Estratégica Aplicada.

La cultura organizacional se genera mediante el conjunto de las presunciones de una organización acerca de la forma cómo funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros, los de la organización como un todo y su filosofía de operaciones.

Las organizaciones más rentables son aquellas cuyas culturas están dirigidas por la misión e involucra de manera regular a sus empleados en el trabajo de la compañía ambos aspectos de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el contexto dentro del cual se debe presentar cualquier planeación estratégica. La cultura de la organización impulsa la calidad del servicio, "una cultura orientada al servicio y dirigida por el mercado". El cambio cultural en una organización, en especial uno de esta magnitud incluye cambios de personal.

111 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 24-25

Los héroes de una organización son aquellas personas que encarnan los valores de la empresa y sobre quienes se tejen historias. Son los miembros organizacionales que sirven como modelo de roles claros para los demás y resumen el carácter exclusivo de la organización.

1.5 Análisis Del Grupo De Interés

Explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesarán en él. Es necesario identificarlos y determinar su interés.

Una vez identificados, se puede considerar el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que aquellas se desarrollan como parte del proceso de planeación estratégica¹¹².

1.5.1 Diagnóstico Interno PCI (*Perfil de Capacidad Interna*)

Pasos recomendados a seguir.

1. Recolectar información de las capacidades en análisis.
2. Integrar los Grupos Estratégicos.
3. Identificar Fortalezas y debilidades con el grupo.
4. Agrupar por capacidades.
5. Valorar de 1 al 4 las capacidades. Si las capacidades están valoradas en 1 o 2 se identificará como debilidad y cuando el valor sea 3 o 4 se identificará como fortaleza.
6. Identificar el impacto.

112 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 11

1.6 Entorno General

Las empresas funcionan en un entorno que con facilidad se puede dividir en dos¹¹³:

- 1.- El entorno económico, social y político general
- 2.- El entorno específico de la organización.

Ambos son decisivos para comprender las fuerzas externas que impactan la empresa. Aunque es importante ser consciente de las tendencias económicas y las políticas nacionales, también es valioso concentrarse en las tendencias económicas o socio culturales regionales. En la fase de la auditoría del desempeño, el examen del entorno general tiene propósitos determinados:

1.6.1. Diagnóstico POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

Pasos recomendados a seguir.

1. Recolectar información de los factores en análisis mediante Pag WEB, estudios de mercado, etc.
2. Asignar al Ejecutivo responsable de cada área de su entorno la relevancia para la empresa.
3. Identificar las Oportunidades y Amenazas con el grupo empresarial (por áreas).
4. Agrupar por Factores.
5. Valorar de 1 al 4 las capacidades. Si las capacidades están valoradas en 1 o 2 se identificar como Amenaza y cuando el valor sea 3 o 4 se identificará como Oportunidad.
6. Identificar el impacto.

113 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 53

1.6.2 El entorno específico de la organización.

A medida que avanza la auditoría del desempeño, es importante identificar la manera como la empresa enfrenta a la competencia.

Comprender el entorno competitivo es decisivo para lograr el éxito en la planeación estratégica aplicada porque proporciona la base para la identificación de oportunidades y amenazas. Las condiciones particulares en el entorno competitivo imponen el éxito o el fracaso de ciertos movimientos tácticos.

Cuando se hayan identificado los competidores reales y potenciales, se les debe clasificar en amenazas altas, medianas y bajas. Esta clasificación le permite a la empresa invertir más energía y recursos en el estudio y seguimiento de los competidores potenciales más importantes

El producto final de una fase de auditoría del desempeño de calidad es una revisión general de todos los sistemas desde una perspectiva macro. Crearlo requerirá tiempo, energía, paciencia y compromiso, pero sin fundamentar el proceso de planeación estratégica en la realidad actual de la empresa, el futuro no se construirá sobre una BASE SÓLIDA.

1.6.3 Entorno competitivo.

De especial importancia para la viabilidad y el éxito organizacional es el monitoreo del entorno competitivo, es decir mantener el seguimiento de aquellas empresas que efectúen o puedan proporcionar bienes y servicios sustitutos al mismo mercado. Sin monitorear de manera sistemática y completa este entorno competitivo, las compañías se hallan en un riesgo directo.

Uno de los conjuntos de datos más importantes es el análisis del competidor, el cual presenta el perfil de las organizaciones que se encuentran en el mismo negocio o se dirigen a los clientes o consumidores del mismo segmento del mercado.

Michael Porter (1980), el principal analista norteamericano de la estrategia competitiva, plantea que existen fuerzas competitivas básicas que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria.

- La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.
- La amenaza de nuevos participantes.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La presión de los productos o servicios sustituidos.

1.7 Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).

La fase de la auditoría del desempeño constituye un esfuerzo concertado para identificar "que es", y dónde se encuentra la organización en la actualidad. Ello implica un estudio profundo y simultáneo tanto de sus fortalezas y debilidades internas como de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa, es decir, las oportunidades y amenazas externas que afrontan la empresa. Todos estos factores se deben tener en cuenta en una auditoría del desempeño precisa. Existen otros elementos que también se deben de incluir en el análisis del desempeño¹¹⁴.

1.7.1 Fortalezas y debilidades internas.

El análisis interno es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, primer y tercer elemento del análisis DOFA. El propósito de este esfuerzo consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan y, así mismo, las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado.

114 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 50

La auditoría del desempeño interno debe cubrir por lo menos cinco áreas clave:

1. El estado de cada una de las LDN actuales de la organización y sus recursos aprovechados en relación con cualquier LDN que se pueda agregar. Esto se determina mejor al revisar la situación de los ICE con respecto a cada una de las LDN existentes.
2. El estado de sus sistemas de seguimiento, es decir, la disponibilidad de los ICE identificados en el diseño de la estrategia del negocio.
3. El perfil estratégico de la organización, en especial, sus niveles de creatividad, sus niveles usuales de toma de riesgos y su enfoque de la competencia.
4. Los recursos del sistema para ejecutar las diversas estrategias que la empresa ha escogido a fin de lograr su misión, incluida su estructura y talento administrativo.
5. Un análisis de la cultura organizacional actual, incluida su actual forma de realizar los negocios.

1.7.2. Oportunidades y amenazas externas.

La fase de auditoría del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas que puedan ejercer impacto en las metas de la organización. Estas fuerzas son las oportunidades y las amenazas del análisis DOFA.

El equipo de planeación debe de estudiar competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones de mercado laboral y regulaciones gubernamentales, en todos los niveles que puedan influir en la empresa en forma positiva o negativa. Esta información debe de incluir una consideración de las tendencias actuales y futuras- una perspectiva longitudinal -.

Un cambio en el entorno externo puede representar una oportunidad o una amenaza para la compañía, dependiendo de sus fortalezas y debilidades particulares.

Muchos entornos diferentes y concurrentes en los cuales operan las organizaciones y la manera como proporcionan oportunidades y amenazas. Los entornos incluyen lo siguiente:

- El entorno industrial.
- El entorno competitivo.
- El entorno general
- El entorno específico de la organización.
- El entorno industrial.

Entendemos por "industria" un grupo de organizaciones que generan productos o servicios que constituyen sustitutos cercanos entre sí (Porter, 1980). Comprender estas tendencias de la industria le permite a una compañía entender lo que sucede en cualquier punto de esa industria que pueda afectar su vitalidad y éxito continuos.

1.8 Análisis De Brechas (Gap) ¹¹⁵

Después de la auditoria de desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia de negocio. Es en sí una evaluación de la realidad.

Cuando permanecen las brechas, puede ser necesario repetir el proceso varias veces antes de que éstas se puedan cerrar. Algunas veces se debe modificar la formulación de la misión.

115 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 54

En general existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada por la organización.

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo.
- Reducir la magnitud o el alcance del objetivo.
- Reasignar los recursos para lograr las metas.
- Obtener nuevos recursos.

Cuando uno de estos enfoques se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla.

1.9 Misión Y Visión Empresarial - Formulación De La Misión

Desarrollar una formulación de la misión puede ser una tarea muy difícil y demorada, pero es una de las que el grupo de planeación debe terminar antes de desplazarse a la siguiente fase¹¹⁶.

La misión proporciona un enorme privilegio para una empresa: expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales. El siguiente paso consiste en que cada unidad mayor de la organización desarrolle su propia formulación de la misión.

La Misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican su existencia de la compañía, el (los) propósitos o la(s) funciones que desea satisfacer.

Al formular la MISIÓN, una empresa debe de responder a cuatro preguntas básicas.

116 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 12

- Qué función (es) desempeña la organización.
- Para quien desempeña esta(s) función(es).
- De qué manera trata de desempeñar la(las) función(es)
- Para qué existe esta organización.

1.9.1 Declaración de la Misión preexistentes

El enfoque más útil que se debe de adoptar consiste simplemente en reconocer la existencia de dichas declaraciones, sugerir que por el momento se pueden hacer a un lado y tratar de crear una nueva que represente el nuevo futuro deseado hacia el cual trabajará la empresa.

✓ Lemas

Por ejemplo, el de British Airways "La aerolínea favorita del mundo". Aunque este tipo de lemas breve y altamente emotivo se puede desarrollar con base a la declaración de la misión y utilizar en forma útil tanto a nivel interno como externo, representa un peligro si no se apoya en la realidad de los valores de la organización y el enunciado de su misión.

1.10 Diseño De La Estrategia Del Negocio.

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto de (los) negocio(s) en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe de hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión.

En resumen, el diseño de la estrategia de negocio produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización. Para desarrollar este proceso se plantean cuatro acciones importantes:

- ✓ Identificar las principales líneas de negocio (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
- ✓ Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimientos al progreso en cada LDN que trate de seguir.
- ✓ Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
- ✓ Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas

LDN: Implica decidir la combinación de productos o servicios que se brindaran en el futuro

ICE: Es la combinación de cifras financieras de ventas, márgenes, (TIR) Tasa interna de retorno, moral de los empleados y las opiniones de los clientes¹¹⁷.

1.10.1. Líneas de negocios

Implica decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en un futuro.

1.10.2. Acciones estratégicas.

Son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización, son actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas.

Todas las acciones organizacionales, al igual que las personales, implican cierto grado de riesgo. Como parte del diseño de la estrategia del negocio, al equipo de

117 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO, Cecilia Orihuela, Perú, FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, HYO 2004-I. Pag.4

planeación se le solicita determinar el grado de riesgo que, por lo general, prefiere y puede tolerar la empresa.

La orientación hacia el riesgo proviene de una combinación de fuerzas. El mercado puede imponer niveles de riesgo altos o bajos para los habitantes actuales y para potenciales residentes nuevos.

Los mercados dominados por dos o más líderes comprometidos es una competencia severa. La orientación hacia los riesgos también definen las fuerzas internas de la organización. El dinero en efectivo u otras reservas internas facilitan la toma de riesgos.

1.10.3. La capacidad de construir el futuro en forma proactiva.

El diseño de la estrategia del negocio se debe de realizar dentro del contexto de "construcción del futuro en forma proactiva". Aunque nadie puede pronosticar el futuro en su totalidad, se pueden anticipar aspectos significativos, se puede conceptualizar una condición ideal deseada y la empresa puede trabajar en forma proactiva con el fin de hacer realidad ese futuro deseado¹¹⁸.

1.10.4. Posición competitiva.

Un aspecto importante del diseño de la estrategia del negocio es definir la posición competitiva de la organización por su modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir. Porter (1960) define tres estrategias genéricas: diferenciación, liderazgo en costos y concentración¹¹⁸.

1.11 Auditoria Del Desempeño

Una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado auditoria de desempeño.

118 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 49

La auditoria de desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y de las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

El análisis DOFA, constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia de negocio.

La Auditoria de desempeño examina el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico. El propósito de esta auditoría consiste en proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable o practicable.

La pregunta importante que debe responder la auditoria del desempeño es si la organización cuenta con la capacidad de implementar en forma exitosa su plan estratégico de negocios y de esta manera lograr su misión, así como asegurar los datos específicos que indicarán la capacidad de la empresa a fin de desplazarse en la dirección estratégica identificada.

Deberá de incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas, además de estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar la compañía de manera positiva o negativa¹¹⁹.

1.12 Integración De Los Planes De Acción

1.12.1 En forma horizontal y vertical.

La primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento organizacional, luego, la segunda es integrarlos continuamente en forma holística.

119 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 14-15

Antes de desarrollar los planes de acción, la organización necesita determinar sus prioridades.

El equipo de planeación debe establecer las prioridades a través de cada dimensión de su plan e informarlas con claridad a cada gerente que tenga como tarea desarrollar un plan de acción.

1.12.2 Desarrollo de planes operativos Verticales.

Desarrollar planes operativos verticales de negocios será un trabajo relativamente directo en aquellas empresas con unidades estratégicas de negocios (UEN) separadas.

La elaboración de planes de negocios u operativos para dichas LDN exigirán una cantidad razonable de investigación por parte de aquellos individuos a quienes se les asignó la tarea.

En el desarrollo de planes de negocio operativos para empresas que aún se encuentran centralizadas sin una estructura tipo UEN. Por lo regular, resulta dispendioso exigir al staff de apoyo existente en una compañía que asuma la tarea de crear planes operativos desarrollados para las acciones que surjan a partir del proceso de planeación estratégica, fuera de sus demás responsabilidades permanentes¹²⁰.

1.12.3 Contenido del plan operativo.

El plan de negocio para una LDN debe constituir un escenario claro y fácil de comprender acerca de cómo se desplazará la organización del punto A al punto B, es decir, los pasos necesarios involucrados en el lanzamiento de la nueva LDN.

Aunque estos planes variarán enormemente, dependiendo de la LDN actual involucrada, deben estar presentes los siguientes elementos¹²⁰.

120 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 58-59

- ✓ Una descripción clara del producto o servicio que se va ofrecer.
- ✓ El mercado objetivo deseado.
- ✓ Los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir este nuevo producto o servicio.
- ✓ Un análisis financiero detallado y realista, en el cual se incluyan las proyecciones de ingresos y los costos fijos y variables.
- ✓ Un cronograma para el proceso completo, desde el inicio hasta la condición de operación completa.
- ✓ Un completo plan de marketing.

1.12.4. Planes marketing.

Uno de los elementos del plan operativo que resulta más fácil de pasar por alto es el desarrollar de un plan de marketing para una LDN particular. El proceso de marketing involucra cuatro pasos característicos¹²¹:

1. Identificar y analizar las oportunidades de mercado.
2. Segmentar y seleccionar los mercados objetivos.
3. Desarrollar una estrategia de mezcla de marketing.
4. Diseñar e implementar sistemas de control de gestión de marketing.

1.12.5. Grandes estrategias.

Una gran estrategia consiste en un enfoque amplio y general que guía las acciones de una LDN. Algunas de las cuales son más apropiadas para las LDN existentes y otras para las nuevas. Esas estrategias son las siguientes:

121 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 59

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una LDN e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella. Pierce Y Robinson (1991), identifican las siguientes doce grandes estrategias:

1. **Crecimiento concentrado.-** Enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa.
2. **Desarrollo de Mercado.-** Agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
3. **Desarrollo de producto.-** crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes.
4. **Innovación.-** generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resulten obsoletos.
5. **Integración horizontal.-** adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia.
6. **Integración vertical.-** Desarrollar una red de oferta interna o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus usuarios finales.
7. **Joint Venture.-** es decir formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto.
8. **Diversificación concéntrica.-** Adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización.
9. **Diversificación.-** Adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades.
10. **Atrincheramiento.-** Reservar las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos.

11. **Desposeimiento.**- Liquidar o cerrar un segmento de la organización.

12. **Liquidación.**- rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Además de los planes de acción vertical que implican las LDN, es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización. En el nivel funcional, los planes de acción por lo regular deben incluir planes financieros, de ventas y marketing, de recursos humanos y de capital. Cada plan que desarrolle un grupo funcional o unidad de negocios en la compañía también lo deben comprender y apoyar los demás grupos funcionales de ésta.

El equipo de planeación, identificará las brechas en el interior y entre esos planes funcionales combinados, y además determinará cómo se pueden cerrar y cuál podría ser el impacto de aquellas en la ejecución exitosa del modelo de la estrategia del negocio.

Además debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser.

Fuera de amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización está sujeto a un conjunto específico de contingencias que se debe planear. Se puede desarrollar escenarios para cada posibilidad importante.

1.13 La Planeación De Contingencias:

- ✓ Identifica las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- ✓ Desarrolla puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- ✓ Acuerda cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

- ✓ Se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa es limitada, especialmente en términos de las variaciones en aquellos factores¹²².

1.14 Implementación

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

En la parte de la implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el Plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se debe iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional¹²³.

La planeación estratégica, en y por sí misma, constituye una búsqueda académica de poca utilización directa por parte de cualquier organización. Sus resultados se hallan en su aplicación, en la ejecución y en la implementación del plan estratégico.

1.14.1. Dirección estratégica.

La dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. La prueba ácida para cualquier proceso de planeación estratégica es el grado en que se ejerce impacto sobre el comportamiento vigente de la organización.

122 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 63

123 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 17

La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; este proceso es coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo¹²⁴.

La necesidad de un sentido de pertenencia o de propiedad por lo menos en forma psicológica, es muy importante para la implementación.

Si un equipo de planeación desea ver implementados sus planes estratégicos, debe asegurarse de que las personas de quienes se espera que los implanten posean un sentido real de propiedad antes de que comience la fase de implementación.

La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía.

En la fase de implementación, todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementando ahora y estar de acuerdo en apoyar el proceso.

Esta implementación del plan estratégico involucra la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la compañía y en distintos segmentos.

Resulta imperativo manejar estos cambios con sumo cuidado en el nivel superior de la organización.

Un reto clave durante la implementación consiste en mantener involucrado e interesado al equipo de planeación estratégica, aunque no se debe permitir que tome la función de manejo de la organización.

124 Didáctica: Planificación Estratégica Universidad Católica de Loja UTPL gg/23-01-08 pàg.60

La evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, integran el plan estratégico a sus decisiones administrativas cotidianas¹²⁵.

1.14.2. Los aspectos estructurales de la implementación.

En la planeación estratégica de casi todas las organizaciones, la supervivencia a largo plazo de la campaña es una meta explícita o determinada.

Uno de los pensadores e influyentes de la planeación estratégica, Alfred D. Chandler (1962), identificó cuatro estrategias de crecimiento que suelen emplearse de manera secuencial a fin de asegurar la supervivencia, y sugirió estructuras apropiadas para cada condición en el desarrollo de la organización.

Sus cuatro estrategias son:

1. Expansión de volumen
2. Dispersión geográfica
3. Integración vertical
4. Diversificación de productos y servicios.

Una de las formas importantes para implementar un plan estratégico sería diseñar la compañía que se ajuste a ese plan; es decir, asegurarse de que la estructura siga la estrategia.

1.14.3. Los Aspectos Funcionales De La Implantación

Una vez establecido el plan estratégico, junto con la estructura organizacional que se ajuste a este, es necesario que se convierta en el mapa guía a través del cual se desplaza la organización, el modelo frente al cual se toman las decisiones organizacionales, la escala según la cual se hacen las asignaciones de recursos, el foco de energía organizacional, etc.¹²⁶

125 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 65

126 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 67

El proceso mediante el cual los empleados se adhieren y se comprometen con el plan estratégico no se detiene con la introducción de éste. Un plan estratégico no es un momento, sino un proceso, y para la mayoría de las organizaciones debe ser permanente.

Para que esto tome fuerza y sentido es necesario la participación decidida y comprometida de los gerentes, en particular la alta gerencia, deben estar claramente comprometidos con el plan estratégico y necesitan esgrimirlo de varias formas.

1.14.4. Asignación de recursos

Los planes funcionales se integran entre si y dentro de la organización mediante la práctica tradicional de la asignación de recursos (distribución del presupuesto) entre las diferentes áreas funcionales.

Entonces, se requiere que cada unidad funcional, como ingeniería, marketing, finanzas y recursos humanos, desarrolle planes detallados para aquella función que tenga en cuenta las restricciones identificadas en cuanto a los recursos humanos o financieros de la organización.

1.14.5. El rol del CEO en la integración.

El rol del CEO en esta etapa consiste en monitorear los planes y presupuestos funcionales a fin de asegurar que tengan un alto grado de fidelidad con respecto a las metas estratégicas.

La responsabilidad del CEO es ver que se resuelvan todos los conflictos en los planes o presupuestos funcionales, es decir, establecer las prioridades en la integración de estos planes funcionales.¹²⁷

127 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 67

La planeación efectiva de recursos humanos es un proceso de análisis continuo de las necesidades de recursos humano de la organización, en medio de las condiciones cambiantes y el desarrollo de las actividades necesarias para satisfacerlas.

1.14.6. La planeación en sucesión.

La parte más difícil de este proceso, y una que a menudo se toma con negligencia o se evita, es la planeación para la sucesión en los niveles sénior de la organización.¹²⁸

La sucesión es un tema que con frecuencia se evita en muchas organizaciones o tiende a tener una orientación ante todo de conversaciones casuales y no la que conviene a un tema de esta importancia.

Un plan funcional de recursos humanos debe de incluir los planes específicos de sucesión para todos los gerentes sénior, en especial el CEO.

Si la sucesión no puede surgir desde el interior, como ocurre con frecuencia en el caso de los Chief Financial Officer y los gerentes sénior de procesamiento de datos, un plan para la sucesión se puede preparar a través del establecimiento de una descripción laboral bien realizada y un plan claro de dónde buscar el potencial empleado nuevo.

1.14.7. Búsqueda interna.

Durante la fase de integración de los planes de acción, la concentración debe cambiar en forma considerable de la búsqueda externa a la interna. Para que sea efectiva, la planeación estratégica aplicada debe monitorearse con frecuencia a fin de asegurar se sincronice la implementación del plan con las metas específicas

128 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 61

manifiestas en el, modelo de la estrategia del negocio y los ICE que se desarrollaron para rastrear su progreso.

Es responsabilidad absoluta del CEO asegurar que los ajustes realizados por los gerentes funcionales se sincronicen con las metas estratégicas de la organización.

Las metas funcionales a corto plazo con mayor frecuencia se deben planear con un horizonte mínimo a tres años y actualizar cada año.

El presupuesto se debe efectuar anualmente, y recomendamos bastante realizar una renovación de las actualizaciones trimestrales. Las compañías deben adoptar marcos de tiempo que sean consistentes con sus negocios.

La integración de los planes de acción es aquel aspecto de la planeación estratégica en la cual se desarrollan en primera instancia planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes y, luego se integran en un todo coherente.

Después, las tradicionales funciones organizacionales horizontales desarrollan sus planes de acción detallados, producto de los planes de acción vertical. Es especialmente importante atender el desarrollo de los procesos de marketing y los planes de recursos humanos, los dos aspectos de la planeación estratégica que tienen mayor probabilidad de ser tratados como negligencia.

A menudo, el CEO tendrá que adoptar una serie de alternativas difíciles entre las prioridades que se hallan en competencia.

1.15 El Proceso De Prever El Futuro.¹²⁹

Hemos definido la planeación estratégico aplicada como el proceso mediante el cual los miembros guía de una empresa prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. Tienen una visión o sueño

129 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 18-19

de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

Tener una visión de la organización que concentraba la atención de sus miembros y generaba su progreso de manera exclusiva y exitosa.

Independientemente de cómo se denomine: propósito, meta, agenda personal, legado visión o sueño, las consecuencias positivas de tenerlo son evidentes. Proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido en algo importante.

El conocido futurista Joel Barrer (1990), destaca la importancia de soñar para determinar el éxito de los individuos y las organizaciones. A nivel organizacional, Barcker demuestra que el éxito está en función de soñar con la gloria futura y que el rol del liderazgo organizacional consiste en desarrollar y compartir dicho sueño.

Es importante que esta visión sea positiva e inspiradora a fin de darles a los miembros de la empresa el sentido claro de que luchar por la visión vale la pena. La exposición de Barrer finaliza con la observación de que: "La visión sin acción es sólo un sueño, que la acción sin visión sólo deja pasar el tiempo pero que la visión con acción puede cambiar el mundo".

1.15.1. Razones del proceso para prever el futuro

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- El deseo de controlar el destino de la empresa.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- Percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas.

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- La oportunidad de explorar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
- La necesidad de “pasarse la antorcha” y cargarla cuando hay relevos en al dirección.
- Desarrollar una visión organizacional y llevar a cabo el proceso de planeación estratégica aplicada proporcionan un medio para comenzar a cambiar de una perspectiva de falta de control hacia otra de control del propio destino.

La organización necesita tener una visión integrada y coherente del futuro y la forma como estos recursos adicionales facilitarán el logro de ese futuro.

1.15.2. Resistencia a prever el futuro.

A menudo, la noción de previsión del futuro produce resistencia. Puesto que prever un futuro diferente del pasado y el presente implica cambio, aparecen todas las resistencias inherentes a este último.¹³⁰

Los paradigmas son un conjunto de reglas bien aceptadas que se encuentran en los límites del pensamiento y proporcionan un conjunto de parámetros para la solución de problemas dentro de esos límites.

Anticipar el futuro exige voluntad de evaluar el paradigma y desplazarse hacia el exterior de los propios supuestos frecuentes, algo que, la mayor parte del tiempo, no es fácil para la mayoría de la gente.

130 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luís Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 19-20

La función de prever el futuro en el proceso de planeación estratégica consiste en lograr que los líderes de la organización hagan un cambio de paradigma donde sea necesario, a fin de desarrollar una apertura a las nuevas ideas, y comprender y aceptar la necesidad y la oportunidad del cambio.

Existen varias fases en el modelo de planeación estratégica aplicada donde puede presentarse el proceso de prever el futuro.

Una de ellas es el proceso de formulación de la misión (razón de Ser), la constituyen preguntas que deben incluir una visión de condición futura deseada, el desarrollo de modelos de la estrategia del negocio, es decir que líneas de negocios desarrollará la compañía y concentrarse a seleccionar las acciones estratégicas necesarias, así como la de analizar por completo la cultura futura que requiere la organización, lo cual implica procesos visionarios.

La visión del futuro se debe desarrollar antes de desplazarse del diseño de la estrategia del negocio a la auditoria del desempeño y el análisis de brechas.

Esta visión debe servir para energizar tanto el proceso de planeación como su implementación. Consideremos como se ha indicado que el proceso de prever el futuro es la esencia de la planeación estratégica.

Creemos que administrar de manera estratégica significa desplazar en forma sistemática la empresa hacia el logro de una visión de su futuro ideal.

Por esta razón no se deben ahorrar esfuerzos en la creación y clarificación de la visión del futuro. El éxito de la organización depende de esto.

1.15.3. Transformación organizacional.

El deseo de anticiparse al futuro supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación; es decir que existen muchas formas por las cuales puede ocurrir esta percepción.

La misión de la empresa puede ser desafiada de manera determinante, difícil de abandonar sus formas tradicionales de hacer los negocios y concentrarse en un futuro que supere al pasado.

El punto importante por subrayar en esta coyuntura es que la planeación estratégica aplicada supone que es necesario un cambio transformacional o que, por lo menos, debe considerarse con seriedad esta opción.

1.15.4 Cuatro enfoques para la planeación:

La tipología de Ackoff (1981) sugiere que existen cuatro enfoques:

1. Reactiva o planeación a través del espejo retrovisor.
2. Inactiva o "que va con la corriente".
3. Pre activa o que se prepara para el futuro.
4. Pre activa o que diseña el futuro y hace qué éste suceda, nuestro enfoque preferido.

El tipo más desafiante y exigente de la planeación es la pre activa o interactiva, en donde la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro.

La investigación y la atención al mercado parte de su éxito se deben a la interpretación de las necesidades del mercado y al desarrollo de productos para satisfacerlas.

Colmar las necesidades no satisfechas del consumidor – implica exactamente el tipo de planeación pre activa de que son capaces la mayor parte de las organizaciones, crear este tipo de visión no es un proceso sencillo sino que exige desarrollar, por lo menos en forma temporal, un tipo de estructura mental diferente de la que a menudo se utiliza para resolver los problemas operativos diarios que conlleva hacer funcionar una organización.

1.16 Monitoreo Del Entorno y Consideraciones Para Su Aplicación.

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario y, en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo.¹³¹

El equipo de planeación debe, por lo menos proporcionar retroalimentación a la empresa acerca de las decisiones que se han estado tomando.

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre, o lo que está por suceder, en sus entornos.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida.

En el proceso de planeación se deben de afrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno.

El primero se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma de como se debe de utilizar esta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras).

El segundo aspecto se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión e la información del entorno perteneciente a la organización.

La información debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo.

Luego, debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas.

131 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Francisco Javier Castillo Mata clave MAD4983A0724 Universidad Abierta San Luis Potosí S.L.P. a 24 de Marzo del 2008 Clave de maestría: MAE06 pág. 36

En general, se deben examinar con regularidad los cuatro entornos siguientes:

- El macro entorno
- El entorno industrial
- El entorno competitivo
- El entorno interno organizacional.
- El macro entorno.

Son los cambios fuera del contexto de la compañía pero que inciden en la misma como son: en la economía del país, en los avances tecnológicos, en el cuerpo político y en la sociedad, los cuales afectan de manera evidente a la mayoría de las organizaciones pero en distintas formas y en diferentes grados.

Las organizaciones que monitorean los grandes cambios sociales e integran su impacto en el proceso de planeación, obviamente poseen una ventaja competitiva sobre otras empresas.

➤ **El entorno industrial**

Entre los factores por considerar como parte del entorno industrial se encuentran los cambios en la estructura de la industria, en la forma como ésta se financia, en su grado de presencia gubernamental, en la ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí, y en sus estrategias comunes de marketing.

El entorno industrial se monitorea mejor mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva.

➤ **El entorno competitivo**

El monitoreo del entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los perfiles del competidor, en los patrones de segmentación del mercado, en el compromiso para investigación y desarrollo.

➤ El entorno interno

Entre los factores a considerar como parte del entorno interno organizacional se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su lima, en su productividad, y en sus fortalezas y debilidades distintivas.

Aunque es crucial monitorear la satisfacción del empleado en forma regular como una medida del entorno interno, de igual manera es importante desarrollar mecanismos claros para registrar la manera de como los clientes perciben ese entorno interno.

1.16.1. Monitoreo y fuerzas conductoras

Las organizaciones se diferencian bastante en la forma como concentran su monitoreo, evidentemente como una función de las fuerzas productoras predominantes que diferencian las diversas organizaciones.

A partir de las fuerzas conductoras se pueden aprender lecciones.

La primera es que este conjunto individual de criterios puede evitar que una organización realice el monitoreo adecuado de aquellas áreas que se encuentran fuera de su foco de concentración usual. Según la validez de esta lección, se puede necesitar cierta reorientación de la energía para culminar el proceso de planeación estratégica en forma exitosa.

Segunda lección es que el monitoreo del entorno de la compañía revela su fuerza conductora predominante, lo cual también representa una información útil para el proceso de planeación. Con el objetivo de crear cierto orden a esta condición. Aaker (1983) recomendó que las compañías que utilicen un sistema de búsqueda de información estratégica, este sistema es simple el cual consta de cinco pasos, dirigidos a identificar las necesidades de la información organizacional y llevar esta a los procesos administrativos de planeación estratégica:

1. Identificar las necesidades de la información de la empresa, en especial para la siguiente fase de la planeación estratégica.

2. Generar una lista de fuentes de información que proporcionen datos esenciales por ejemplo exhibiciones comerciales, publicaciones, encuentros técnicos y clientes.
3. Identificar quienes participarán en el proceso de monitoreo del entorno.
4. Asignar tareas de monitoreo a varios miembros de la organización.
5. Almacenar y difundir la información.
6. Observación efectiva del entorno.

Las organizaciones que monitorean en forma cuidadosa y continua sus entornos fundamentales, obtienen una ventaja competitiva a partir de este proceso sobre su competencia. El proceso del monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que la información apropiada acerca de lo que está ocurriendo o esté por suceder en los diversos entornos siempre se halle disponible. Aprender no sólo a compilar información relevante sino a organizar, interpretar y utilizar esta información es decisivo para lograr el éxito estratégico. La fase final de la implantación implica la iniciación de varios planes de acción diseñados en los niveles unitario y funcional y su integración en el nivel más alto de la organización.

Todas las partes de la organización deben tener un claro sentido de que la actividad que existe en todos sus niveles llevará a la culminación exitosa de la misión de la organización.

1.16.2. Monitoreo e Índice de Evolución

Dentro de una planificación estratégica y, específicamente en el área de Marketing, se debe usar el **índice de evolución** para medir el impacto de los que corren más rápido que la masa de competidores y se mide matemáticamente con una fórmula que compara el crecimiento de nuestros productos, líneas o empresa

con el del mercado. Todos los productos que crecen más que el mercado, es decir, que evolucionan, ganarán % de market share al final del período.

1.16.3. Monitoreo y Market Share

De igual manera, una forma efectiva de medir la acciones puestas en marcha dentro de un plan estratégico es por medio del **market share**, o cuota de mercado, aunque suene difícil, no es más que la porción de la torta (mercado) que le toca a la empresa.

1.16.4. Monitoreo y Cobertura

Es importante considerar dentro de los análisis estratégicos, la cobertura, que es el porcentaje de clientes que venden nuestros productos versus el total de clientes que pueden venderlos, por lo menos una vez al mes. Esto dentro de la industria farmacéutica es un indicador importante y que es muy utilizado especialmente para medir el desarrollo del producto por zonas específicas, así como el desarrollo del responsable de dicha zona.

2.- CAPITULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ASTRAZENECA

2.1 Formulación Del Problema

2.1.1 Situación actual: La Empresa – La Unidad

LIFE (laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos) fue fundada en Junio de 1940 en Quito, Ecuador, por Carlos Alberto Ottolengui (Fundador junto con el Dr. Alberto Di Capua, Dr. Aldo Muggia y el Dr. Heinrich Tietz, todos ellos fueron parte de la fusión con la Junta de Asistencia Pública), posteriormente estuvieron a cargo de las Gerencias Generales:

- Dr. Alberto Di Capua
- Ing. Jaime Morillo (1948- en su gerenciamiento comenzó la época Dow Chemical, que posteriormente sería AstraZeneca en Ecuador)
- Dr. Alfonso Suárez
- Dr. Kurt Fleig
- Sr. Roberto Wallace (2000-terminó época Dow Chemical para ser AstraZeneca)
- Sr. Samuel Castro (época en la cual comenzó la administración con el Grupo Simón Isaías)
- Sr. Xavier Simón (fue Gerente General, luego Presidente dejando la Gerencia a cargo de Héctor Enríquez)
- Héctor Enríquez

LIFE, ha evolucionado hasta convertirse en una empresa farmacéuticas líderes nacionales. La empresa tiene tres grupos principales de negocio: Salud Humana, Salud Animal y Consumo Masivo.

Sus modernas instalaciones en la ciudad de Quito permiten la fabricación de una gama de formas farmacéuticas cumpliendo con normas de buena manufactura nacional e internacionalmente aceptadas.

Tiene facilidades para la producción de soluciones parenterales de gran volumen (únicos en Ecuador), inyectables, suspensiones extemporáneas, jarabes, tabletas, cápsulas entre otros.

Posee además una planta separada para la producción de penicilínicos. Para Salud Animal existen áreas de producción biológica de bacterias y vacunas.

LIFE, aparte de sus propios productos, representa a varios laboratorios internacionales de reconocido prestigio como son AstraZeneca en Salud Humana y Ferrer de España.

Por su parte, AstraZeneca en Ecuador no fue siempre AstraZeneca, de hecho en Ecuador comenzó la alianza con esta empresa internacional en un principio con, Imperial Chemical Industries ICI, desde 1948.

En el año 2000, se produjo la fusión de Astra AB y Zeneca Group PLC que creó una de las compañías farmacéuticas más importantes del mundo. AstraZeneca tiene la presencia en el mercado y el poder para conseguir avances médicos revolucionarios para pacientes de todo el mundo.

El objetivo de AstraZeneca es crecer sobre la sólida base de su trayectoria para ofrecer a los profesionales sanitarios y a los pacientes nuevos e innovadores fármacos que controlen de manera más eficaz las enfermedades y ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas.

Actualmente, la corporación LIFE y AstraZeneca como parte de ella, ha detectado algunos descensos en sus crecimientos y pérdida de competitividad frente al mercado global y competitivo farmacéutico, esto debido a que se han manifestado los resultados de ciertos sistemas operacionales caducos e ineficientes para el momento actual que vive la industria en general y, que implica una gran agresividad comercial por parte de grandes laboratorios multinacionales, regionales y locales.

Nótese que dentro del mismo proceso que se ha parametrizado para LIFE como laboratorio Nacional, se encuentra la división AZ teniendo ésta solo productos originales e importados, lo que implica un mercado diferente al de producción nacional.

Por otro lado, es importante destacar que también existe una falta de "cultura estratégica y de planeación" desde niveles directivos hacia los operativos, lo que dificulta en gran medida el poder conseguir mejores resultados y estar en posiciones de prevención ante las constantes amenazas del mercado. Al contrario, esto tiende a obtener resultados inmediatistas sin una visión a largo plazo.

Es por esto que, la necesidad de realizar una planeación estratégica y un control el momento de su aplicación es vital para la empresa y su división AstraZeneca.

2.2. Sistematización Del Problema

- ¿De qué forma influye el ambiente macroeconómico actual en la estrategia de crecimiento de AstraZeneca?
- ¿Cuál es la situación organizacional actual de AstraZeneca?
- ¿Qué fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presenta al momento la unidad, frente a la corporación y frente al mercado?
- ¿Qué decisiones deben ser tomadas e implementadas respecto a precios, producto y procesos a diferencia de LIFE?
- ¿Qué es un sistema de información de gestión?
- ¿Qué herramientas existen disponibles para implementar un sistema de gestión?
- ¿Qué implica desarrollar un sistema de información de gestión diferente dentro de LIFE y que sea exclusivo para la unidad AstraZeneca?

- Qué habilidades de parte de los miembros del equipo de AstraZeneca son necesarias para llevar a cabo la implementación exitosa del sistema de gestión de información?

2.3. Objetivos

2.3.1. General

Formular un plan estratégico mediante un sistema de información de gestión que permita el control de los procesos la división ASTRAZENECA de LIFE, con integración de cuadro de mando integral (BSC), para implementar acciones efectivas que creen VALOR para los Stakeholders y que sean consistentes con la misión de la empresa.

2.3.2. Específicos

- Encontrar los puntos débiles, fuertes e inexistentes pero indispensables, del actual método de organización de la división AstraZeneca de Life, para cambiarlos, mejorarlos o integrarlos en una planificación con pensamiento estratégico que conlleve a obtener resultados exitosos.
- Plantear, describir, medir y administrar una estrategia para la división de AstraZeneca, que permita ubicarla en una mejor posición dentro del mercado competitivo, así como incrementar sus ventas en valores y unidades tanto en forma global como en cada uno de sus productos.
- Establecer un estudio sistemático integrando análisis hasta ahora inexistentes como: cadena de valor, análisis de fortalezas y debilidades, BSC
- Ayudar a los ejecutivos a utilizar la planificación estratégica y BSC, a fin de crear un sistema de gestión que ayude al logro de los objetivos organizacionales trascendentales.

2.4. Justificación De La Investigación

2.4.1 Justificación teórica

Cada vez con mayor frecuencia se escucha hablar acerca de la importancia de una buena planeación estratégica. Sin embargo, ¿Se entiende en qué consiste?, ¿Se aplica a cabalidad en las empresas?

Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad. Atribuida a Julio Verne, esta frase parece resumir el espíritu de la planeación estratégica, dos palabras que constituyen para muchos una especie de varita mágica: casi con solo mencionarlas se alcanzara el éxito. Sin embargo, poco se sabe de este concepto, o bien se la comprende parcialmente y, por ende, en no pocas ocasiones produce resultados adversos.

Claro que no es lo mismo planear en función de algo que habrá de ocurrir relativamente pronto que con miras a un futuro más lejano. O dicho en otros términos, la planeación que se requiere para el corto plazo es muy diferente de la que exigen el mediano y el largo plazo. Y esta última es, justamente, la única merecedora del adjetivo "estratégica".

En los años sesenta y setenta, cuando se extendió la consultoría de negocios, empresas como Boston Consulting promovieron lo que se dio a llamar un mercado de acompañamiento para las decisiones de las empresas desde una posición más eficiente.

El éxito fue enorme, porque se partió de que, para entender el comportamiento de una empresa, es preciso entender también el contexto real en el que se desenvuelve y sustentarse en algo más que modelos empíricos vacíos.

En 1965, Igor Ansoff publicó su libro Estrategias Corporativas, y desde entonces hasta ahora, la planeación estratégica se introdujo como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero.

Más aún, el impacto de esta forma de "trazar" el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político. Y es que, como se lee en el texto Las decisiones políticas: De la planeación a la acción, coordinado por Tomás Miklos, "la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección".

El reto internacional que se enfrentan los negocios hoy en día es muy competido en todo el mundo: cómo conseguir exportar a otros países y mantener las exportaciones y como defender los mercados domésticos contra las mercancías importadas y/o genéricas. Pocas compañías se pueden dar el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional y propia nacional de buena calidad. Las empresas que parecen aisladas y cómodas hoy podrían ser vulnerables mañana.

Son cada vez más los países de todo el mundo que están dando la bienvenida a las inversiones y el capital extranjeros. En consecuencia, los mercados de trabajo se han ido haciendo más internacionales. Los países del este de Asia se han convertido en líderes del mercado en industrias que requieren mucha mano de obra, Brasil ofrece abundantes recursos naturales y mercados que se desarrollan rápidamente y Alemania ofrece mano de obra capacitada y tecnología.

El impulso por mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales globales está conduciendo a una mayor especialización funcional. Esto no está limitado a la búsqueda de la conocida mano de obra barata en América Latina o Asia. Otras consideraciones incluyen el costo de la energía, la existencia de recursos, las tasas de inflación, las tasas fiscales existentes y la naturaleza de los reglamentos comerciales.

Por su parte la administración estratégica ha resultado un instrumento valioso dentro del repertorio de la empresa exitosa. Las empresas que recorren el

camino de los negocios internacionales corren más riesgos que sus homólogas nacionales, pero también pueden cosechar recompensas mucho mayores. La administración estratégica, bien ejecutada, ofrece a estas empresas un mapa que les sirve de guía en su viaje por los caminos peligrosos de los negocios.

2.4.2. Justificación metodológica

La presente investigación está dirigida a efectuar el análisis del funcionamiento de la División AstraZeneca de Life y a partir de él, proponer un modelo de planificación estratégica, en consecuencia, la presente investigación es de carácter descriptivo- explicativo toda vez que no sólo detalla fases, factores, características y circunstancias propios de la planificación estratégica sino que, vía adaptación, aplica herramientas como: el Cuadro de Mando Integral y la Cadena de Valor a efectos de que la División en referencia sea sostenible y tenga ventajas competitivas.

2.5. Valor De La Investigación

Con la planificación estratégica de la División AstraZeneca de Life, y la integración de un cuadro de mando, se pretende estandarizar un sistema de gestión que permita el crecimiento de esta división dentro del mercado competitivo, con una visión sostenible; crear además una cultura de pensamiento estratégico y, adicionalmente lograr una mejor sincronización inter-departamental que permita "hablar un mismo lenguaje" en pro de mejorar la rentabilidad.

Así, podremos obtener:

- Determinar la misión organizacional
- Determinar los valores organizacionales
- Determinar los objetivos estratégicos
- Innovación en valor y propuesta de valor

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- reducir variables bajo la norma de la industria
- crear variables que no se ha ofrecido a la industria
- incrementar variables muy por encima de la industria

- Mayor rendimiento

- Mejor estructura de costo

- Replantear las fronteras del actual mercado
 - Explorar nichos alternativos
 - Explorar grupos estratégicos en cada sector
 - Explorar la cadena de compradores
 - Explorar ofertas complementarias de productos y servicios
 - Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores

- Determinación de los macro procesos organizacionales

- Creación del cuadro de mando integral que permite:
 - Valor sostenido para los accionistas
 - Mejorar la estructura de costos
 - Mejorar el uso de los activos
 - Mejorar el ingreso de nuevos mercados
 - Mejorar margen de clientes actuales
 - Mejorar el desempeño del capital humano

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Del Capital informático
 - Y del capital organizacional
 - Sistema de control para reaccionar a tiempo y provocando un alineamiento, sincronización y despliegue organizacional
- Determinación de una matriz de contribución para los objetivos estratégicos
 - Manejar un simulador de toma de decisiones para comprender las dinámicas gerenciales

2.6 Instrumentos De Recolección De Datos

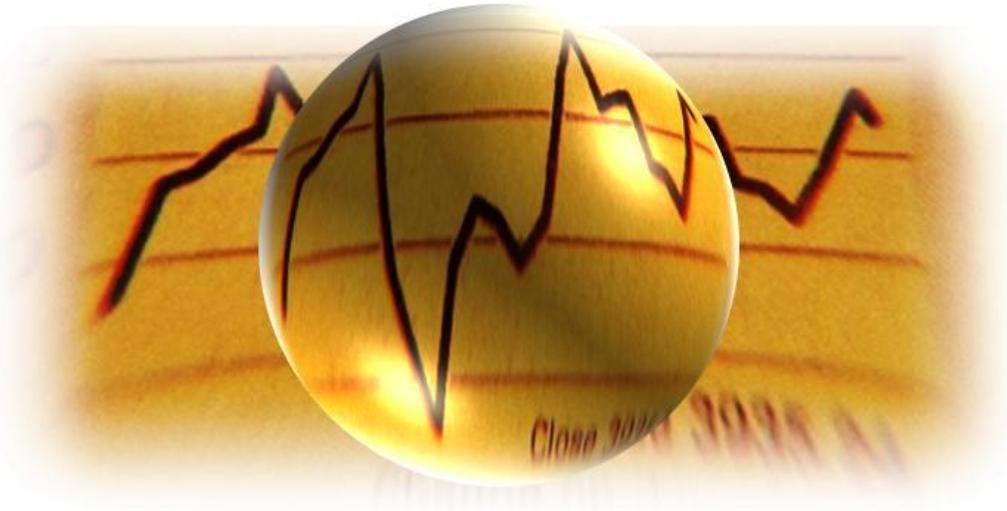
1. Entrevista
2. Observación
3. IMS, DataQuest (externas de investigación de mercado)
4. PC165A (interno)

2.6.1 Herramientas

1. Técnicas descriptivas para la contrastación o demostración de las hipótesis
2. Técnicas Estadísticas y financieras: análisis porcentual, análisis cuantitativo, análisis comparativo.
3. Paquetes informáticos. Business Intelligent
4. Excel
5. Optimus Balance (plataforma de ejecución del tablero de comando)

3. CAPITULO III: ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y MICROECONÓMICO - 2010

3.1 Diagnóstico: Mundial, América Latina y Ecuador



La crisis económica global continúa siendo un reto para las empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y los individuos para hacer frente a su impacto turbulento, adaptarse a las nuevas realidades posteriores a la crisis y determinar la forma de crear nuevas oportunidades para el crecimiento y la participación en la sociedad.

La emergencia financiera en Europa y turbulencia en los mercados de relieve la necesidad de vigilancia constante y estrecha colaboración para responder rápidamente a cuestiones críticas tales como la coordinación financiera reforma de la regulación para evitar otra crisis o la reconstrucción de Haití tras el devastador terremoto son de vital importancia en el 2011.¹³²

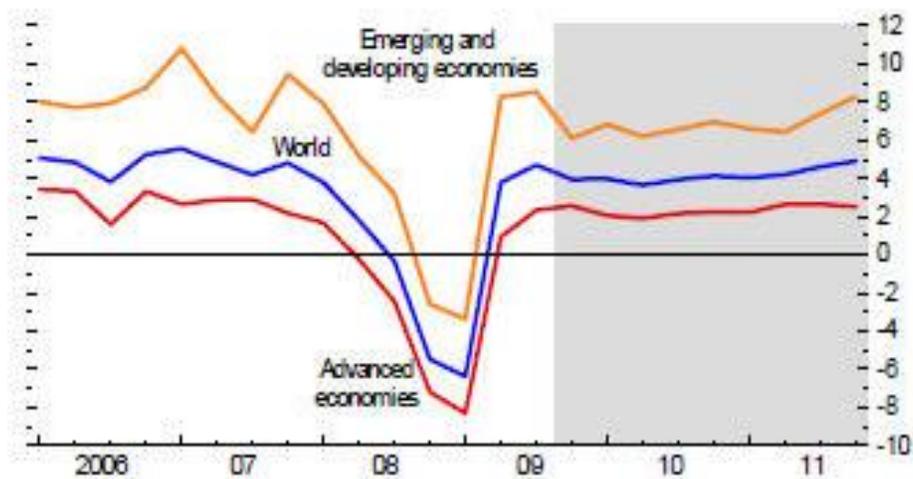
132 WEF ANNUAL REPORT 2009-2010

➤ **Según datos del FMI:** ¹³³

- Las políticas fiscales y monetarias han estabilizado la situación económica
- El crecimiento en la demanda de los países ha sido determinante en la recuperación económica. No obstante, no hay evidencia de que el consumo privado haya crecido mucho, por lo menos en países desarrollados.

Crecimiento mundial del PIB

GRÁFICO 1



Expectativas de Actividad Económica 2010 : Crecimiento anual PIB (%)

GRÁFICO 2



133 ECONCEPT- Juan Carlos Echeverry 2010- Bogota, Colombia. Basados en datos del FMI

Según un análisis de Juan José Pintado ya para el tercer trimestre del 2010: ¹³⁴

3.1.1 Estados Unidos:

Consiguió cierto repunte durante el tercer trimestre, ya que su PIB creció a una tasa anualizada del 2%, pero continua sumamente debilitada, y con cierto riesgo de caer en la deflación. La senda expansiva de la economía comenzó en junio de 2009, pero el problema es que a este ritmo de crecimiento actual, no es posible generar los empleos necesarios para contener el paro, situado en el 9,6%. Además, Algunos economistas estiman, que para alcanzar cierta mejoría en el empleo, el PIB debería crecer de forma sostenida al 5%. El débil crecimiento actual, tampoco es el necesario para empezar a corregir otro importante problema: su enorme déficit público (una cifra equivalente al 9,8% de su PIB). La realidad, es que los fundamentos de la economía de Estados Unidos dejan entrever una recuperación débil y un largo periodo de ajuste por el exceso de endeudamiento de la banca y de las familias.

La nueva ronda de estímulos monetarios es una de las decisiones más importantes del banco central norteamericano desde el inicio de la Gran Recesión. El resto de grandes bancos centrales han puesto en marcha la misma medida, aunque en menor cuantía tanto en Reino Unido como en Japón, y en mucho menor volumen en el caso del Banco Central Europeo (BCE).

Por otro lado, el manantial de dólares que inunda los mercados también busca provocar que la divisa norteamericana se deprecie, de forma que Estados Unidos mejore la competitividad de sus exportaciones

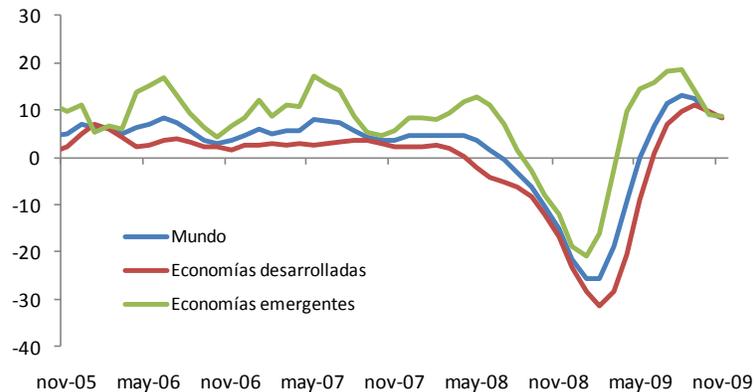
La banca estadounidense lo tiene difícil: durante la burbuja inmobiliaria se cuestionó su comportamiento al conceder hipotecas a propietarios insolventes.

¹³⁴ Una respuesta para "SITUACIÓN ECONÓMICA ESPAÑOLA Y MUNDIAL NOVIEMBRE 2010 – Estancamiento, intensificación de los riesgos e incertidumbre"-JUAN JOSE PINTADO

Ahora se teme que haya entregado a la Justicia documentación falsa para apoyar los embargos y así poder quitarse con rapidez activos de baja calidad de sus balances.

3.1.2 Indicadores Líderes Globales ¹³⁵

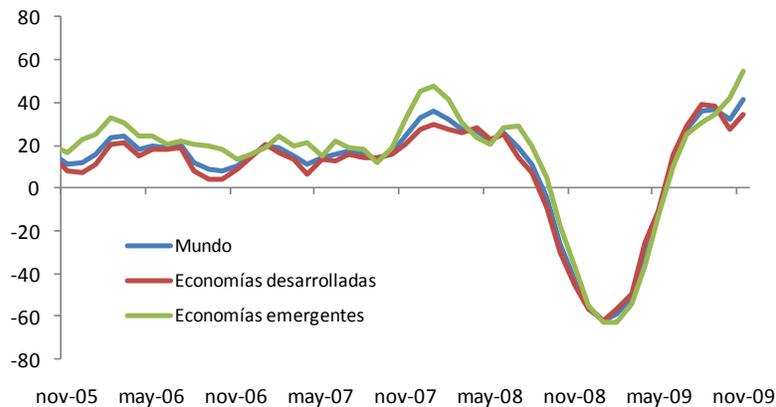
GRÁFICO 3



Fuente: ECONCEPT- Juan Carlos Echeverry 2010- Bogotá, Colombia. Basados en datos del FMI

La política monetaria adoptada por la mayoría de bancos centrales ha sido altamente expansiva, y la política fiscal ha dado un gran impulso a la producción

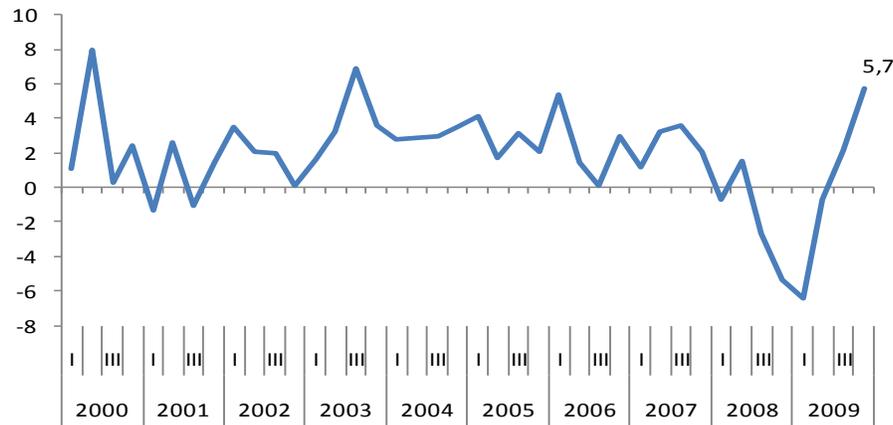
GRÁFICO 4



135 ECONCEPT- Juan Carlos Echeverry 2010- Bogota, Colombia. Basados en datos del FMI

3.1.3 EEUU: PIB real, variación trimestral (%) ¹³⁶

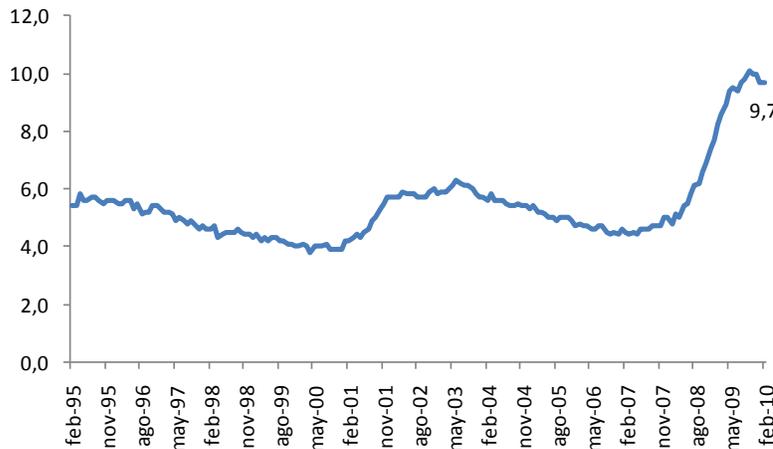
GRÁFICO 5



Crecimiento trimestral, el mayor en los últimos seis años. Dado este crecimiento en el PIB, Obama ofreció créditos a las empresas que aumenten el número de empleados.

3.1.4 EEUU: El desempleo continúa en 9,7%

GRÁFICO 6



Según el Departamento de Estadísticas Laborales, en febrero hubo una pérdida neta de 36,000 puestos de trabajo.

Varios analistas esperaban una tasa de desempleo mayor, dadas las fuertes tormentas de nieve que paralizaron el este de EEUU en febrero.

La economía estadounidense ha tenido pérdidas netas de empleos por 25 meses consecutivos.

¹³⁶ ECONCEPT- Juan Carlos Echeverry 2010- Bogota, Colombia. Basados en datos Bloomberg, BLS, The Economist

Pronósticos crecimiento PIB anual (%) The Economist ¹³⁷

GRÁFICO 7

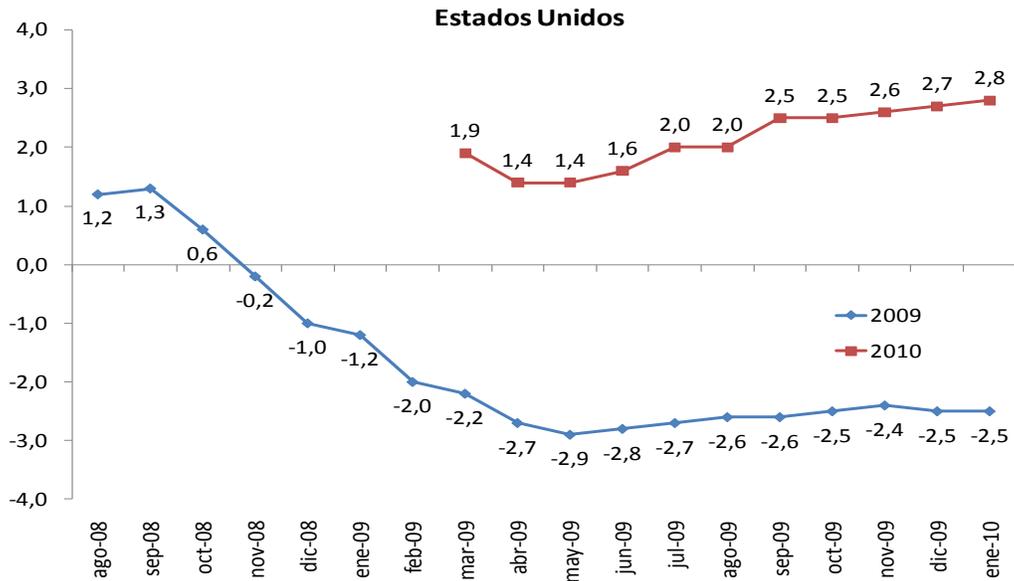
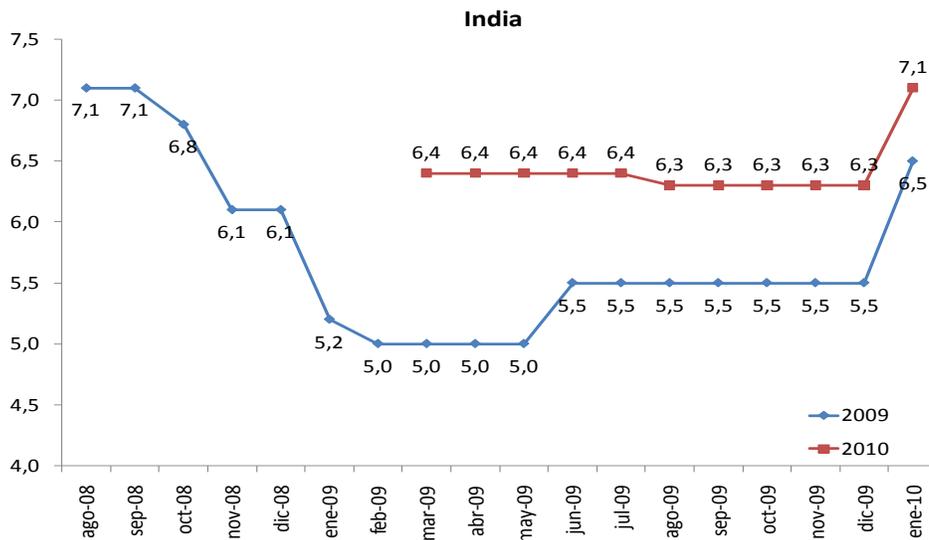


GRÁFICO 8



137 ECONCEPT- Juan Carlos Echeverry 2010- Bogota, Colombia. Basados en datos The Economist

GRÁFICO 9

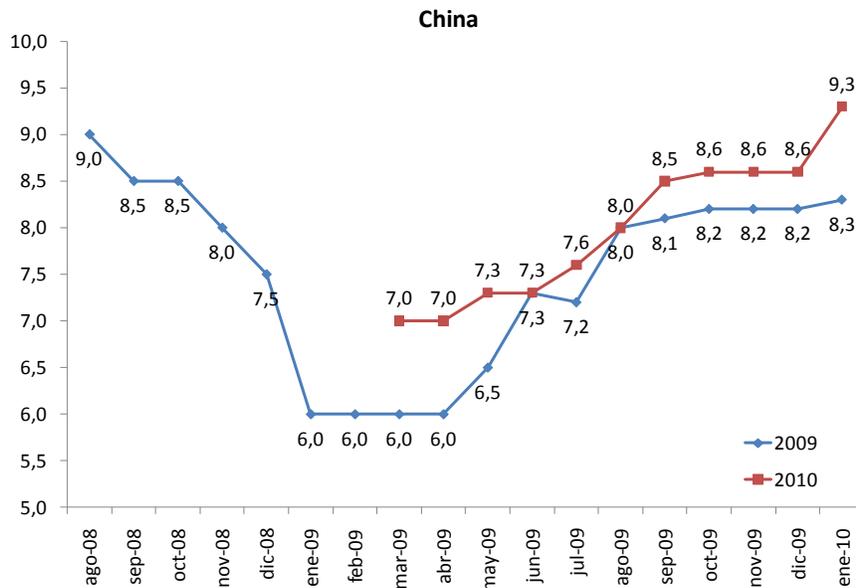
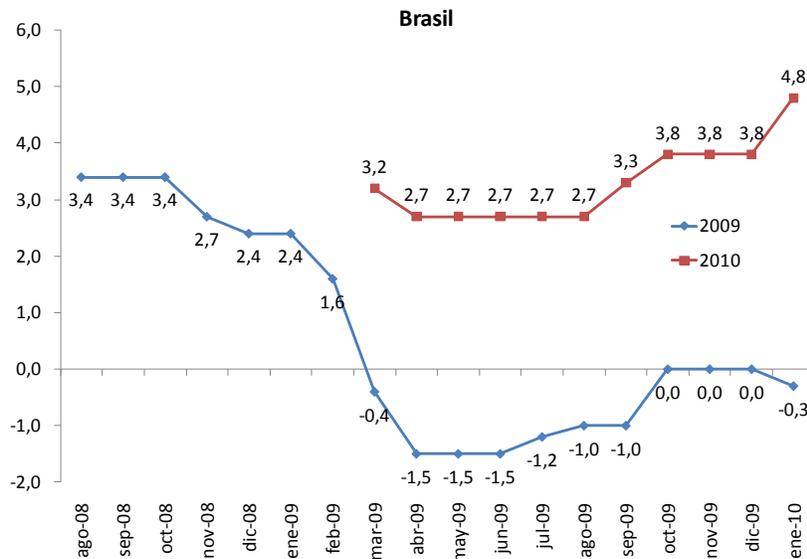


GRÁFICO 10



3.1.5 China:

La economía de China sigue dando muestras de gran vitalidad. Según ha informado la Oficina Nacional de Estadísticas de ese país, el PIB creció un 9,6% en el tercer trimestre respecto al mismo periodo del año anterior. En el segundo

trimestre había subido un 10,3%, y en el primero, un 11,9%. La ralentización es consecuencia de las medidas aplicadas por las autoridades ante el riesgo de sobrecalentamiento. La inflación, sin embargo, alcanzó el 3,6% en septiembre, cuando las previsiones oficiales para 2010 son que no supere el 3%. Los líderes chinos han tomado medidas para restringir la concesión de créditos y enfriar la especulación en el mercado inmobiliario y la Bolsa. La previsión oficial de crecimiento del PIB para el conjunto del año es del 8%. El Banco Mundial calcula que llegará al 9,5%.

Queda por conocer si se producirá una mayor flexibilización del yuan, como ha pedido Estados Unidos. Washington considera que la divisa china está artificialmente infravalorada para favorecer a las exportaciones asiáticas. Durante el pasado mes de junio, China acabó con el anclaje de su moneda respecto al dólar que mantenía desde hacía 23 meses, y ha permitido que se revalorice alrededor de un 2,8% respecto al dólar.

GRÁFICO 11



Para enfrentar la crisis, el gobierno chino creó estímulos para el endeudamiento privado. Esto, a su vez, fue un gran estímulo para la demanda mundial. Sin embargo, este aumento en el crédito puede generar burbujas en los mercados chinos.¹³⁸

138 ECONCEPT- Juan Carlos Echeverry 2010- Bogota, Colombia. Basados en datos del BCA

Aunque a decir de los expertos es difícil que un país con 2 billones de reservas internacionales sufra de la explosión de una burbuja. Las medidas tomadas por el Banco Central de China el mes pasado reducirán la inflación y harán que las posibles burbujas se "desinflen". La alta inversión en infraestructura y capital humano de las últimas décadas hacen que China pueda enfrentar la coyuntura actual, sin entrar en crisis.¹³⁹

Durante el próximo 2011, según Liu Shijin, subdirector del Centro de Investigación de Desarrollo, China sufrirá una ligera ralentización, creciendo su PIB un 9%. Liu afirmó que el producto interior bruto (PIB) tendrá un moderado crecimiento en los próximos tres a cinco años, debido al alza de los costes laborales, el exceso de liquidez y las dificultades para encontrar nuevas vías de crecimiento.

3.1.6 Unión Europea:

Frente a la última decisión de la Reserva Federal estadounidense de inyectar 600.000 millones de dólares (420.000 millones de euros) -en contraste con la mayor debilidad de la economía europea-, el Banco Central Europeo, aunque mantendrá los tipos de interés excepcionalmente bajos (1% desde hace año y medio) continuará retirando paulatinamente los impulsos monetarios excepcionales.

Rápidamente, en el mercado de divisas tuvo lugar la consiguiente apreciación del euro (depreciación del dólar). Se trata de una pésima noticia para las exportaciones europeas, y muy buena para las estadounidenses.

Según el Plan de Estabilidad alemán entregado a Bruselas en mayo pasado, Alemania esperaba situar el déficit al 4,5% del PIB en 2011, un punto menos que este año.

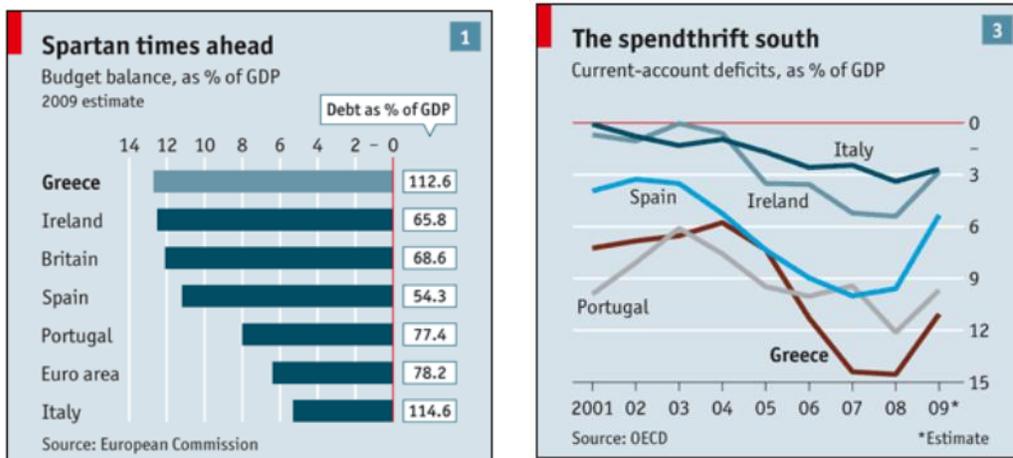
139 THE NEW YORK TIMES-Thomas L. Friedman

Pero el fuerte crecimiento de la economía alemana motiva que los objetivos presupuestarios se puedan alcanzar bastante antes de lo previsto.

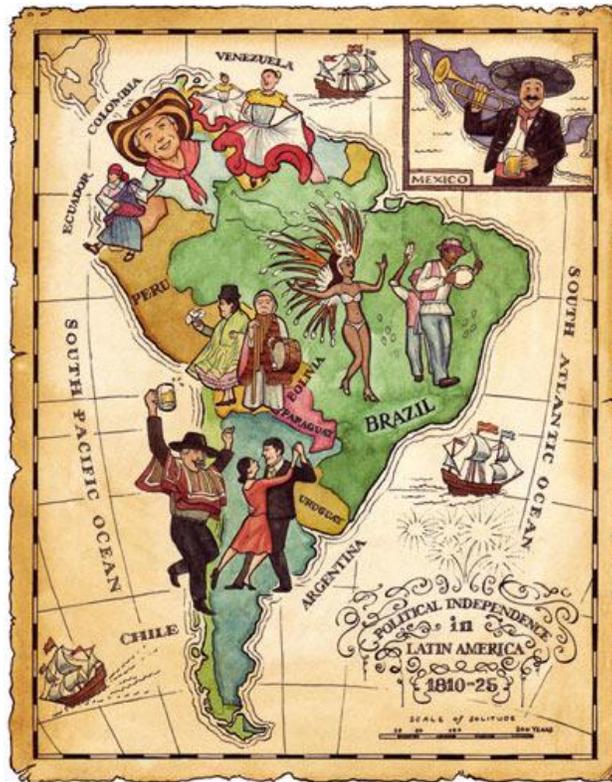
En relación al Reino Unido, el ministro británico, David Cameron, ha anunciado el mayor recorte del gasto público que se recuerda en ese país desde la II Guerra Mundial. Sin duda, es el mayor ajuste del Estado del bienestar habido en ese país hasta la fecha: casi 500.000 trabajadores del sector público van a perder su empleo; las tasas universitarias se va a multiplicar, y va a costar mucho más trabajo conseguir una vivienda social.

En cuanto a España, La economía española no ha recaído pero se ha estancado. Existe restricción del crédito a autónomos y empresas. Es indispensable la normalización de este mercado para la recuperación económica española. El posible encarecimiento de los préstamos planea sobre un futuro lleno de incertidumbres.

GRÁFICO 12



Grecia tendrá que hacer *roll-over* de parte de su deuda (€ 20 mil millones), si no lo consigue, la UE o el FMI tendrán que rescatarla, o si no podría haber cesación de pagos. El problema es que la UE no tiene un mecanismo para intervenir.



3.1 Datos Relevantes De La Región ¹⁴⁰

3.2.1 En Argentina, en el último trimestre:

- ✓ Muere el presidente Néstor Kirchner por un paro cardíaco.
- ✓ La cosecha argentina 2010-2011 ascendería a 20.842 millones de dólares.
- ✓ El FMI evalúa una sanción al país ante la negativa del gobierno de someterse a una auditoría de las cuentas públicas. Dicha sanción podría suponer la expulsión del club de París.
- ✓ Argentina sigue entre los países más prósperos de la región según un estudio del instituto Legatum del Reino Unido, que ubica a Argentina en el puesto 41

140 Informe Trimestral de Situación – Economía, Sociedad y Política en Latinoamérica – Cuarto Trimestre de 2010 CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS (www.cesla.com) RED CEAL ECONOLATIN (www.econolatin.com)

- ✓ El precio de los alimentos básicos subieron más del 40% en el último año.
- ✓ La inversión de China en Argentina se multiplica. Uno de los últimos acuerdos se produjo en el sector ferroviario por un montante de 10.000 millones de dólares.
- ✓ La economía limitó el desarrollo humano en Argentina según el informe presentado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- ✓ El PIB creció un 8,6% durante el tercer trimestre.
- ✓ El consumo, la inflación y las retenciones impulsaron la recaudación impositiva de noviembre que creció un 39,5% respecto del mismo mes del año anterior
- ✓ El Ministro de Agricultura, Julián Domínguez, consiguió el compromiso de China de reabrir su mercado a las carnes vacunas argentinas, tras cuatro años de fronteras cerradas.
- ✓ El gobierno argentino anuncia un aumento de las pensiones a los jubilados que cobran menos de 350\$ (el 83,6%).
- ✓ El sector automotriz cierra el año con cifras récord y vaticina un mejor 2011.

3.2.2 En Brasil, en el último trimestre:

- ✓ El Banco Central de Brasil estimó que la economía de ese país cerrará el año con una expansión del 7,3% y una inflación del 5%.
- ✓ Moody's decidirá en el segundo trimestre del 2011 si revisa para una mejora la calificación de la deuda de Brasil.
- ✓ Brasil se ha convertido en la última década en una de las potencias emergentes del mundo.
- ✓ El déficit brasileño se triplica en cuenta corriente entre enero y septiembre, informó el Banco Central de Brasil.
- ✓ Dilma Rousseff se proclama vencedora en la segunda vuelta de las elecciones presidenciales en Brasil

- ✓ El desempleo en Brasil alcanzó un mínimo record del 6,1% en Octubre y se espera que esta cifra siga reduciéndose en los próximos meses.
- ✓ Las exportaciones de Brasil a China se multiplican por 18 en 9 años, reveló un informe elaborado por la agencia de calificación Standard and Poor's.
- ✓ Las redadas en Río de Janeiro son clave para la economía del país
- ✓ El presidente Lula afirmó que su país podría ser la quinta economía mundial antes de 2020 y que se ha convertido ya en el granero del mundo al ser el mayor productor de café y de carne de pollo y de vaca.
- ✓ El flujo de inversión internacional superó las expectativas en Octubre, alcanzando los 30.000 millones \$US.
- ✓ Brasil creció un 7,7 por ciento en 2010 con una fuerte expansión del empleo, aseguró la Cepal.

3.2.3 En Chile, en el último trimestre:

- ✓ Chile liderará el PIB per cápita de la región latinoamericana en 2010 por segundo año consecutivo.
- ✓ La producción industrial registró en agosto la mayor alza desde octubre de 2006.
- ✓ La apreciación del peso alcanza casi el 15% desde el verano.
- ✓ La comercialización de vehículos alcanzará una cifra récord de la industria.
- ✓ Chile quiere asociarse con España para hacer frente a los mercados mundiales, aseguró el embajador de Chile en España.
- ✓ Chile lidera ranking de Desarrollo Humano en América Latina con un indicador de 45, que representa un alza de 2 puntos respecto de hace cinco años atrás, lo que le sitúa en el puesto 43.
- ✓ El Banco Central de Chile sube 25 puntos la tasa de interés situándolo en el 3,0% anual.
- ✓ El Banco Central informó que las exportaciones crecieron casi un 30% en el tercer trimestre.

- ✓ El Consejo del Banco Central reajustó a la baja la proyección de crecimiento económico estimado para este año, al considerar una expansión del 5,2% pese a que en septiembre había proyectado un rango entre el 5 y 5,5%.
- ✓ Las exportaciones de salmón a Estados Unidos cayeron un 54% en Octubre de 2010.
- ✓ El Ministerio de Comercio estima que el sector crecerá un 13% en el 2010 y registrará su mayor avance en 15 años.
- ✓ Los créditos de consumo acumularon un alza del 5,44% entre enero y octubre.
- ✓ El precio del cobre acumula un alza del 14% entre enero y noviembre del año 2010

3.2.4 En Colombia, en el último trimestre

- ✓ China y Brasil están interesados en invertir en obras de infraestructura en las regiones productoras de carbón en Colombia, como la construcción de un ferrocarril de 2.700 millones de dólares.
- ✓ El Gobierno colombiano considera superado el impacto económico negativo que generó la crisis política con Venezuela, y asegura que las pérdidas comerciales se han "amortiguado" con la apertura a nuevos mercados.
- ✓ La Firma calificadora Fitch incrementó la perspectiva económica de Colombia.
- ✓ El sector empresarial de Colombia recomendó al Banco de la República (emisor) que aumente su intervención en el mercado cambiario para contener la revaluación de la divisa.
- ✓ Venezuela y Colombia definen aspectos técnicos de un acuerdo comercial.
- ✓ España se compromete a incrementar intercambio comercial con Colombia
- ✓ Este año se produciría 16% más de crudo, según pronósticos del Ministerio de Minas

- ✓ El fuerte invierno que se presenta en Colombia tendrá un efecto inevitable en el crecimiento de la economía colombiana.
- ✓ El presidente de la Federación Nacional de Cafeteros, Luis Genaro Muñoz, aseguró que este año la producción cafetera en Colombia sólo alcanzará los 9,2 millones de sacos por las lluvias que afectan los cafetales y las carreteras.
- ✓ El Ministerio de Comercio afirmó que la inversión extranjera en 2010 rondará los nueve mil millones de dólares.
- ✓ Según las autoridades, en octubre las importaciones crecieron un 22,2% con respecto al mismo mes del año anterior.
- ✓ El Banco Interamericano de Desarrollo entregará 350 millones de dólares para reconstruir el país.

3.2.5 En México, en el último trimestre

- ✓ La inversión extranjera directa creció un 21,1% en los primeros nueve meses del año.
- ✓ México descendió dos lugares en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y se sitúa en el puesto 56.
- ✓ La economía de México crecerá un 5% en 2010 y un 3,9% en 2011, según el FMI.
- ✓ El valor de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos en el octavo mes del año sumó 20.269 millones de dólares, para alcanzar un crecimiento anual del 34.6%.
- ✓ La economía de México se está recuperando este año tras sufrir en el 2009 su peor recesión en años, pero el sector servicios ha sido el más rezagado debido a los numerosos despidos que dejó la crisis.
- ✓ El INEGI estima que el mercado informal en México podría cifrarse en casi un 30% en lo que a la ocupación se refiere.

- ✓ En un año, México descendió del lugar 37 al 48 dentro del Ranking de Marca País 2010, que cada año emite la empresa internacional Future Brand, y se posiciona por debajo de Belice y Barbados.
- ✓ El Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo conceden un préstamo de 1.100 millones de dólares.
- ✓ Los desastres naturales dejan a México unas pérdidas por 5.300 millones de dólares.
- ✓ El exceso de liquidez global y el menor dinamismo de la economía mundial ocasionarán que México ajuste su proyección de crecimiento para 2011 a un rango del 3,5% del PIB según informó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

3.2.6 En Perú, en el último trimestre

- ✓ El último informe de competitividad del Banco Mundial "Doing Business", sitúa a Perú en el puesto 36 de los 183 países analizados, el primero de Suramérica.
- ✓ El desempleo aumentó un 8,5%, debido al fuerte incremento de la población activa que superó al crecimiento del empleo.
- ✓ La Oferta actual de viviendas en Lima se agotará en diez meses.
- ✓ La industria, la pesca y el comercio representarán el 31% del PIB peruano al cierre del 2010.
- ✓ El Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó el pasado octubre sus estimaciones de crecimiento. Perú crecería este año un 8,3%, frente al 6,3% que había fijado en su anterior informe.
- ✓ El mandatario peruano, Alan García, y su homólogo surcoreano, firmaron un Tratado de Libre Comercio bilateral.
- ✓ La fuerte demanda interna dispara las importaciones. En el período enero-octubre del presente año sumaron 24.341 millones de dólares, cifra superior un 38,1% con respecto al año anterior.

- ✓ Las estimaciones de Interbank, afirman que el flujo de inversión de China hacia Perú sumarán 10.000 millones de dólares en los próximos cinco años.
- ✓ Perú podría reducir un 22% la pobreza para el 2015 y así consolidar una línea de crecimiento macroeconómico siempre y cuando se mantenga la política económica de manera ordenada aseguró el MEF.
- ✓ El cobre es el producto que lideró las exportaciones mineras en el período de enero a octubre del 2010 al sumar los 7.099 millones de dólares, informó el Ministerio de Energía y Minas (MEM).

3.2.7 En Venezuela, en el último trimestre:

- ✓ Venezuela bajó dos puestos en el índice "Hacer Negocios 2011" elaborado por el Banco Mundial ubicándose a la cola de Latinoamérica.
- ✓ Los beneficios de la petrolera estatal Pdvsa, se redujeron un 14% en el primer semestre, a pesar de que los ingresos aumentaron un 47% por el efecto de los precios.
- ✓ Según el FMI es perjudicial que Venezuela carezca de productos distintos del petróleo para la exportación.
- ✓ El sistema bancario venezolano se ha fortalecido en los últimos diez años.
- ✓ El proyecto de ley Orgánica para el Fomento y Desarrollo del Sistema Económico Comunal fue aprobado en primera discusión en la Asamblea Nacional.
- ✓ Venezuela firmará nuevos acuerdos de cooperación económica y energética con Siria.
- ✓ El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) cerró en octubre en el 1,5%, por encima del 1,1% registrado en el mes anterior de acuerdo a los datos suministrados por el Banco Central de Venezuela (BCV).
- ✓ Las reservas líquidas del BCV caen al nivel más bajo en nueve años situándose en 9.802 millones de dólares lo que supone un descenso del 42%.

- ✓ Las ventas de automóviles retrocedieron un 1,2% con respecto al año pasado según informó la Cámara Automotriz de Venezuela (Cavenez).
- ✓ Carlos Larrazábal, presidente de Conindustria, aseguró que las expropiaciones de las empresas privadas afectan notablemente a las inversiones, disminuyen las fuentes de empleo y recortan el abastecimiento de bienes y servicios.
- ✓ El presidente del Banco Central de Venezuela, asegura que el 2011 y el 2012 serán mejores para la economía venezolana y para la población venezolana.

3.2.8 En Ecuador ¹⁴¹, la economía continúa su lenta recuperación. Aunque se observan incrementos en el consumo privado y en los precios del petróleo, la volatilidad en el Índice de Precios al Consumo podría afectar a la financiación del sector público mediante políticas encaminadas a incentivar subidas en los tipos impositivos, e intensificando aun más la dependencia en la deuda externa. Por otra parte, actualmente, se está debatiendo en la Asamblea Nacional una controvertida ley que promueve el proteccionismo, como fuente de crecimiento económico, así como la subida del salario mínimo. Esta ley contribuye a acrecentar la desconfianza en las políticas del presidente Rafael Correa.

El desempleo se reduce, como consecuencia del incremento en la demanda interna. La tasa de desempleo se sitúa en septiembre en un 7,4%, experimentando una fuerte caída respecto del mismo mes del año anterior, aunque la intensidad difiere por sectores y zonas geográficas, siendo moderada en los sectores intensivos en mano de obra (agricultura, manufactura y construcción), y elevada en Guayaquil, la ciudad más poblada, respecto de la capital, Quito, y Cuenca, que son la segunda y tercera ciudad en tamaño.

141 CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS-TENDENCIAS LATINOAMERICANAS www.cesla.com

3.3 Perspectivas De Evolución - Ecuatorianas

3.3.1 Se espera que la economía continúe creciendo de manera moderada.¹⁴²

Las expectativas de crecimiento se reducen en 2011, debido al saldo exterior. Sin embargo, las previsiones apuntan hacia un proceso de recuperación que se iniciará en 2012, incentivado principalmente por la demanda doméstica y el clima de estabilidad internacional, que va a contribuir a incrementar la inversión, junto con los nuevos planes de infraestructuras.

Esta situación beneficiará al sector petrolífero, lo que conlleva ligeras mejoras en las exportaciones, aunque Insuficientes.

Por último, la inflación continuará aumentando, debido al incremento en la demanda interna.

3.3.2 La intervención del Gobierno en sectores estratégicos continuará deteriorando el potencial de crecimiento.

Asimismo, los esfuerzos por expandir el gasto social y en infraestructuras intensifican la dependencia en los precios del petróleo y pone en riesgo el sistema de dolarización, agudizando los problemas de financiación ya existentes e incrementando la deuda externa.

El nivel de desempleo se sitúa en el último trimestre del año en el 7,4%, mostrando una intensa reducción.

Petroecuador vendió 6,9 millones de barriles.

142 CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS-TENDENCIAS LATINOAMERICANAS www.cesla.com

3.4 Principales Indicadores Coyunturales – Ecuatorianos¹⁴³

GRÁFICO 13

ECONOMÍA REAL	Último Dato	Tendencia		
		Ant.	Anual (1)	
PIB (% Cto. del trimestre)**	10.II	1,87	0,53	↑
Precios al Consumo (IPCA)	Nov.10	3,4	4,0	↓
Balanza Cuenta Cor. (M. M. \$)	Oct.10	-1,7	-1,2	↓
Petróleo (var.exp.acum.barriles)	Nov 10	3,9	-6,5	↑
Reservas (M. M. \$)*	Nov.10	-0,3	-0,1	↓
Inv. Extranjera Directa (M.\$)**	10.II	207	-162	↑
Tasa de Paro	Sep.10	7,4	9,1	↓
Deuda Pública Externa(M. M.\$)	Oct.10	14,3	-24,3	↑

Tasas de variación interanuales. *Excluido oro. ** Dato actual y del trimestre anterior.
(1) según variación observada en últimos 12 meses.

GRÁFICO 14

DATOS FINANCIEROS	Último dato	Crecimiento en...		
		3 meses	1 año	
Bolsa (Ecuindex)	24 Dic.10	985	0,8%	15,3%
Tipo interés básico BCE	27 Dic.10	0,2	0,2(*)	0,2(*)
Riesgo País(**)	10 Dic. 10	7	7(*)	7 (*)
Tipo de cambio \$/€ (***)	24 Dic.10	1,3	-2,9%	-12,6%

(*) Dato hace 3 meses y 1 año respectivamente.

(**) El indicador de riesgo país procede de las estadísticas de la OCDE y mide el riesgo de impago de la deuda externa.

(***) La moneda está dolarizada.

GRÁFICO 15



	2010	2011	2012
Producto Interior Bruto (% Cto.)	2,9	2,5	2,7
Inflación (% promedio)	5,7	4,4	4,4
Balanza Cuenta Corriente (\$, bn)	-0,5	-1,0	-0,9
Tipo interés depósitos (% promedio)	9,1	9,0	8,9
Tasa Paro(% promedio)	8,2	8,3	8,1
Tipo de Cambio \$/€	1,3	1,2	1,2

3.5 Conclusiones Para El Ecuador: Visión Del Gobierno¹⁴⁴

3.5.1 Inestabilidad Cambiaria: ALTO

El riesgo de abandono del sistema de dolarización persiste, dado que la confianza de los inversores externos se ha visto afectada por la inestabilidad política existente.

3.5.2 Riesgo soberano: MEDIO-ALTO

Según los indicadores que publica la OCDE, Ecuador mantiene su nivel de riesgo en el valor más elevado, junto con Argentina, Cuba y Venezuela.

3.5.3 Financiación del Sector Público: ALTO

En los presupuestos de 2011 se prevé un incremento del déficit, como consecuencia del aumento en el gasto público, debido a la excesiva dependencia de la deuda externa.

3.5.4 Situación socio-política: MEDIOALTO

Tras el intento de golpe de estado, el presidente R. Correa refuerza su popularidad y refuerza el apoyo de los cancilleres de la UNASUR.

144 CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS-TENDENCIAS LATINOAMERICANAS www.cesla.com

3.6 Situación Del Mercado Local – Entorno Interno

3.6.1 Análisis del mercado farmacéutico y competitivo / anual Mercado Farmacéutico Ecuatoriano Total, Crecimiento 2006-2010

Como podemos apreciar en las tablas y gráficos siguientes, el mercado farmacéutico TOTAL presenta una desaceleración en el crecimiento general tanto en valores como en unidades en el último año.

TABLA 1

		USD MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
Total	580.700.933	649.362.872	749.292.257	836.052.598	917.734.525	
CRE MAT	13%	12%	15%	12%	10%	

GRÁFICO 16

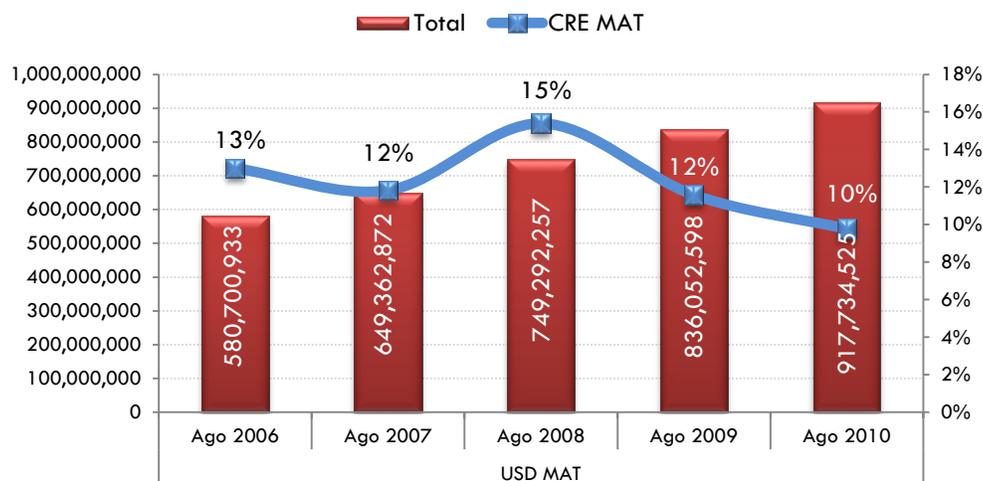
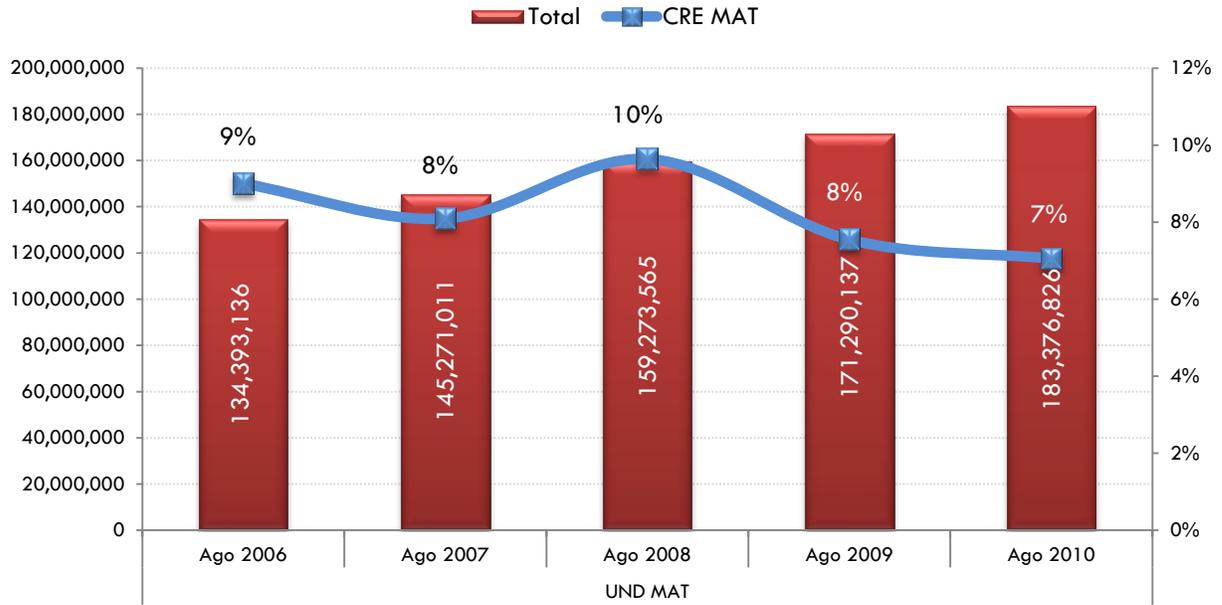


TABLA 2

		UND MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
Total	134.393.136	145.271.011	159.273.565	171.290.137	183.376.826	
CRE MAT	9%	8%	10%	8%	7%	

GRÁFICO 17



3.6.2 Análisis del mercado farmacéutico y competitivo / anual

Mercado Farmacéutico Ecuatoriano Ético sin Leches, Crecimiento 2006-2010

De igual manera, si realizamos el filtro del mercado farmacéutico SIN LECHES se aprecia en las tablas y gráficos siguientes, una desaceleración en el crecimiento en valores y un estancamiento en el crecimiento en unidades, en el último año.

TABLA 3

USD MAT					
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
Total	466.710.962	521.990.617	599.679.957	659.915.441	718.288.623
CRE MAT	13%	12%	15%	10%	9%

GRÁFICO 18

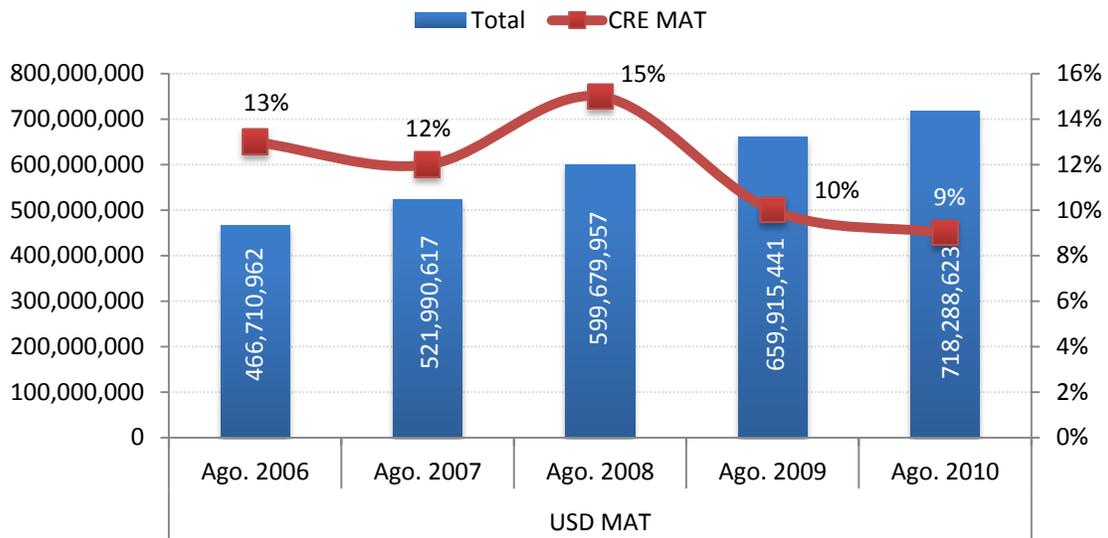
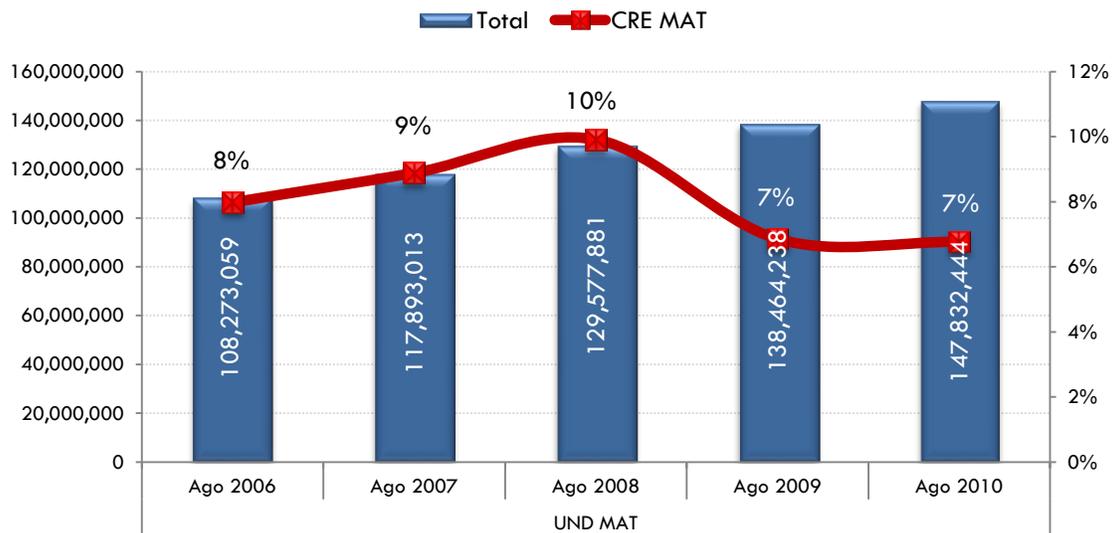


TABLA 4

UND MAT					
	Ago 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
Total	108.273.059	117.893.013	129.577.881	138.464.238	147.832.444
CRE MAT	10%	9%	10%	7%	7%

GRÁFICO 19



3.6.3 Ventas, Market Share y Crecimientos por Corporaciones USD

TABLA 5

		USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT				
Corporación	Laboratorio	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
Total general		466.710.962	521.990.617	599.679.957	659.915.441	718.288.623	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	13	12	15	10	9
1	PFIZER	29.663.061	32.152.672	36.027.444	38.746.340	40.196.847	6,36%	6,16%	6,01%	5,87%	5,60%	6	8	12	8	4
2	NOVARTIS CORP.	26.417.479	29.461.601	34.787.041	39.106.036	43.135.886	5,66%	5,64%	5,80%	5,93%	6,01%	18	12	18	12	10
3	QUIFATEX SA	24.637.476	25.885.204	28.166.226	34.308.042	36.718.564	5,28%	4,96%	4,70%	5,20%	5,11%	15	5	9	22	7
4	SCHERING-PLOUGH	26.215.046	28.308.235	31.061.715	31.385.001	31.832.497	5,62%	5,42%	5,18%	4,76%	4,43%	15	8	10	1	1
5	ROEMMERS CORP	18.631.952	21.731.225	27.071.822	32.046.636	36.066.710	3,99%	4,16%	4,51%	4,86%	5,02%	21	17	25	18	13
6	LIFE CORP.	14.677.220	15.944.056	16.997.005	18.756.707	20.386.942	3,14%	3,05%	2,83%	2,84%	2,84%	15	9	7	10	9
	ASTRAZENECA	4.653.736	5.605.352	6.240.875	6.306.763	6.757.161	1,00%	1,07%	1,04%	0,96%	0,94%	18	20	11	1	7
	GENAMERICA	2.178.947	2.521.708	2.595.477	2.482.316	2.698.115	0,47%	0,48%	0,43%	0,38%	0,38%	-1	16	3	-4	9
	Total LIFE CORP.	21.509.903	24.071.116	25.833.357	27.545.786	29.842.218	4,61%	4,61%	4,31%	4,17%	4,15%	13	12	7	7	8
7	GLAXOSMITHKLINE	19.174.641	20.301.344	22.652.140	25.447.546	27.481.813	4,11%	3,89%	3,78%	3,86%	3,83%	7	6	12	12	8
8	INTERPHARM CORP	15.011.145	18.853.212	23.157.010	27.208.302	30.244.481	3,22%	3,61%	3,86%	4,12%	4,21%	20	26	23	17	11
9	GRUNENTHAL CORP.	20.693.968	21.193.932	22.895.471	22.697.716	22.410.636	4,43%	4,06%	3,82%	3,44%	3,12%	4	2	8	-1	-1
10	BAYER CORP.	17.059.359	18.286.664	20.641.466	23.063.514	25.315.864	3,66%	3,50%	3,44%	3,49%	3,52%	9	7	13	12	10
11	RESTO	226.187.029	257.674.296	301.552.908	330.814.736	365.200.889										

Dentro del ranking total de CORPORACIONES en VALORES, LIFE Corp. Se encuentra ubicada en el 6to lugar, dentro de esta corporación LIFE como tal mantiene un MS% de 2,84% Y UN CRECIMIENTO DEL 9%, mientras que AZTRAZENECA aporta apenas con el 0,94% de MS% y un crecimiento del 7%. LIFE como corporación genera 30 millones de dólares, de los cuales AZ aporta con el 23%.

3.6.4 Principales Corporaciones Índice de Evolución Valores

TABLA 6

	Agos.10	IE
CORPORACIONES	Crecim. %	9,00
<i>PFIZER</i>	4	95
<i>NOVARTIS CORP.</i>	10	101
<i>QUIFATEX SA</i>	7	98
<i>SCHERING-PLOUGH CO</i>	1	93
<i>ROEMMERS CORP</i>	13	103
LIFE CORP.	8	100
LIFE	9	100
ASTRAZENECA	7	98
GENAMERICA	9	100
<i>GLAXOSMITHKLINE</i>	8	99
<i>INTERPHARM CORP</i>	11	102
<i>GRUNENTHAL CORP.</i>	-1	91
<i>BAYER CORP.</i>	10	101

De las 3 empresa que conforman la corporación LIFE, ASTRAZENECA presenta un índice de evolución negativo de 98.

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador
 “Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

3.6.5 Ventas, Market Share y Crecimientos por Corporaciones UND

TABLA 7

	Unidad Venta MAT					Participación MAT					CRE MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
TOTAL CORPORAC.	103.761.138	112.624.049	123.464.669	131.585.809	139.730.067	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	9,62%	8,54%	9,63%	6,58%	6,19%
1 LIFE CORP.	7.791.175	8.699.433	8.996.124	9.262.393	10.040.440	7,51%	7,72%	7,29%	7,04%	7,19%	11,91%	11,66%	3,41%	2,96%	8,40%
LIFE	6.343.873	7.003.483	7.249.310	7.644.504	8.315.951	6,11%	6,22%	5,87%	5,81%	5,95%	11,35%	10,40%	3,51%	5,45%	8,78%
GENAMERICA	1.205.473	1.427.731	1.446.348	1.309.403	1.385.034	1,16%	1,27%	1,17%	1,00%	0,99%	13,74%	18,44%	1,30%	-9,47%	5,78%
ASTRAZENECA	241.829	268.219	300.466	308.486	339.455	0,23%	0,24%	0,24%	0,23%	0,24%	18,14%	10,91%	12,02%	2,67%	10,04%
2 MERCK	5.403.106	5.756.234	6.520.377	7.055.976	7.758.329	5,21%	5,11%	5,28%	5,36%	5,55%	7,88%	6,54%	13,28%	8,21%	9,95%
3 CORP.TECNOQUIMI CAS	6.128.247	6.563.314	7.502.114	7.474.062	7.510.199	5,91%	5,83%	6,08%	5,68%	5,37%	35,55%	7,10%	14,30%	-0,37%	0,48%
4 GENFAR	4.202.849	4.983.161	5.693.003	6.601.590	7.265.078	4,05%	4,42%	4,61%	5,02%	5,20%	27,48%	18,57%	14,24%	15,96%	10,05%
5 INTERPHARM CORP	3.033.374	3.978.311	4.940.485	5.822.343	6.457.391	2,92%	3,53%	4,00%	4,42%	4,62%	22,82%	31,15%	24,19%	17,85%	10,91%
6 SCHERING-PLOUGH CO	5.015.130	5.296.316	5.368.836	5.671.940	5.642.368	4,83%	4,70%	4,35%	4,31%	4,04%	6,70%	5,61%	1,37%	5,65%	-0,52%
7 ROEMMERS CORP	3.250.766	3.365.458	4.038.694	4.775.637	5.300.691	3,13%	2,99%	3,27%	3,63%	3,79%	19,33%	3,53%	20,00%	18,25%	10,99%
8 NOVARTIS CORP.	4.335.546	4.703.871	5.030.135	5.124.067	5.254.690	4,18%	4,18%	4,07%	3,89%	3,76%	13,61%	8,50%	6,94%	1,87%	2,55%
9 GRUNENTHAL CORP.	5.434.493	5.357.509	5.422.407	5.053.261	4.876.550	5,24%	4,76%	4,39%	3,84%	3,49%	1,38%	-1,42%	1,21%	-6,81%	-3,50%
10 QUIFATEX SA	3.289.317	3.579.103	3.788.639	4.573.080	4.863.132	3,17%	3,18%	3,07%	3,48%	3,48%	19,78%	8,81%	5,85%	20,71%	6,34%
11 RESTO	55.877.135	60.341.339	66.163.855	70.171.460	74.761.199										

Dentro del ranking total de CORPORACIONES en UNIDADES, LIFE Corp. Se encuentra ubicada en el 1er lugar con el 7,19% de MS%, y un crecimiento del 8,40% en el último año. ASTRAZENECA por su parte, participa con el 0,24% a la corporación y en el último año presenta un crecimiento de 10,04%, lo que indica claramente que el laboratorios AZ es más fuerte en volumen que en unidades y esto está dado por los descuentos que se está avocando a entregar para cumplir con la venta.

3.6.6 Principales Corporaciones Índice de Evolución Unidades

TABLA 8

		Ago. 2010	IE
TOTAL CORPORAC.		Crecimi%	6
1	LIFE CORP.	8,00	108
	LIFE	8,00	108
	GENAMERICA	6,00	106
	ASTRAZENECA	10,00	110
2	MERCK	10,00	110
3	CORP.TECNOQUIMICAS	0,00	100
4	GENFAR	10,00	110
5	INTERPHARM CORP	11,00	111
6	SCHERING-PLOUGH CO	(1,00)	99
7	ROEMMERS CORP	11,00	111
8	NOVARTIS CORP.	3,00	103
9	GRUNENTHAL CORP.	(3,00)	97
10	QUIFATEX SA	6,00	106

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

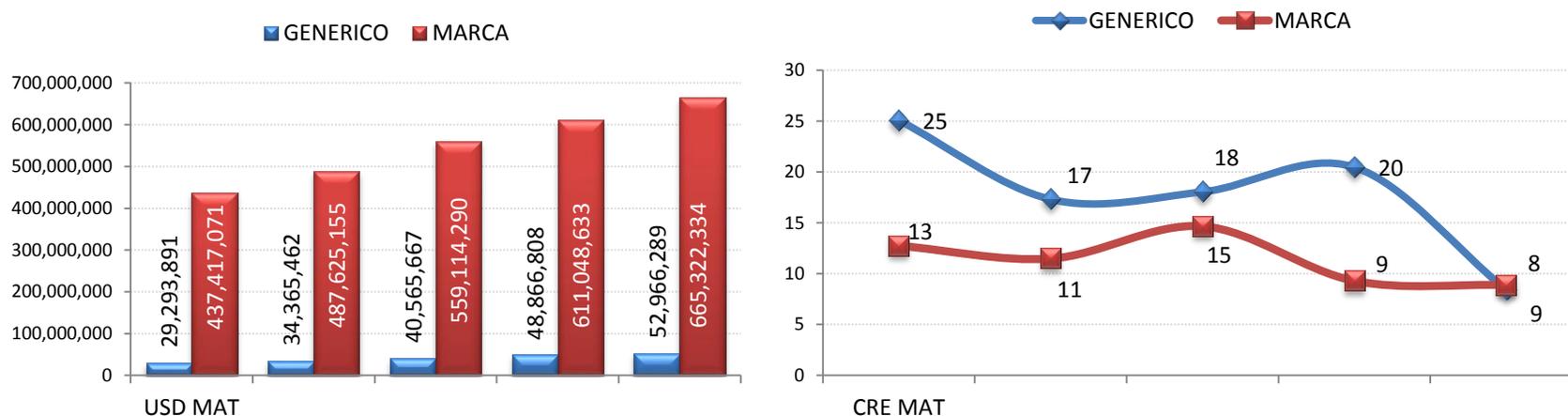
Pese a que el aporte en MS% de ASTRAZENECA, su índice de evolución es positivo en unidades. Mucho de este resultado está dado por la ventas que se tuvieron a nivel gubernamental.

3.6.7 Comparativo entre Laboratorios GENERICOS y de MARCA

TABLA 9

LABORATORIOS	USD MAT					Participación. MAT USD %					CRECIMIENTO MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
1 GENERICO	29.293.891	34.365.462	40.565.667	48.866.808	52.966.289	6,28%	6,58%	6,76%	7,41%	7,37%	25	17	18	20	8
2 MARCA	437.417.071	487.625.155	559.114.290	611.048.633	665.322.334	93,72%	93,42%	93,24%	92,59%	92,63%	13	11	15	9	9
Total general	466.710.962	521.990.617	599.679.957	659.915.441	718.288.623	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	13	12	15	10	9

GRÁFICO 20



La participación de los medicamentos de MARCA no ha sido superada por la presencia de los GENERICOS en el mercado, lo que implica la importancia de los primeros dentro de la confianza entre los galenos.

3.6.8 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios (Marca, genéricos y copias) USD**TABLA 10**

Laboratorios	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
Total general	466.710.962	521.990.617	599.679.957	659.915.441	718.288.623	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	13	12	15	10	9
1 PFIZER	29.663.061	32.152.672	36.027.444	38.746.340	40.196.847	6,36%	6,16%	6,01%	5,87%	5,60%	6	8	12	8	4
2 ROEMMERS NOVARTIS	18.631.952	21.731.225	27.071.822	32.046.636	36.066.710	3,99%	4,16%	4,51%	4,86%	5,02%	21	17	25	18	13
3 PHARMA	19.900.178	21.502.255	25.072.357	27.340.446	31.202.841	4,26%	4,12%	4,18%	4,14%	4,34%	13	8	17	9	14
4 GLAXOSMITHKLINE	19.174.641	20.301.344	22.652.140	25.447.546	27.481.813	4,11%	3,89%	3,78%	3,86%	3,83%	7	6	12	12	8
5 GRUNENTHAL	20.693.968	21.193.932	22.895.471	22.697.716	22.410.636	4,43%	4,06%	3,82%	3,44%	3,12%	4	2	8	-1	-1
6 BAYER	17.059.359	18.286.664	20.641.466	23.063.514	25.315.864	3,66%	3,50%	3,44%	3,49%	3,52%	9	7	13	12	10
7 MERCK MERCK SHARP	14.976.425	17.079.078	20.845.636	23.612.489	27.253.148	3,21%	3,27%	3,48%	3,58%	3,79%	15	14	22	13	15
8 DOHME	16.953.565	19.509.753	21.880.940	22.390.006	22.861.169	3,63%	3,74%	3,65%	3,39%	3,18%	19	15	12	2	2
9 MEDICAMENTA	13.610.846	15.847.708	20.605.930	21.841.707	24.474.458	2,92%	3,04%	3,44%	3,31%	3,41%	24	16	30	6	12
10 SANOFI AVENTIS	16.430.411	17.437.908	18.545.881	19.052.222	21.396.416	3,52%	3,34%	3,09%	2,89%	2,98%	10	6	6	3	12
30 ASTRAZENECA	4.653.736	5.605.352	6.240.875	6.306.763	6.757.161	1,00%	1,07%	1,04%	0,96%	0,94%	18	20	11	1	7

A nivel de laboratorios, PFIZER sigue liderando el ranking total, con una participación de 5,60%, un crecimiento del 4% en el último año y una venta de 40 millones de dólares. ASTRAZENECA por su parte, se encuentra en el puesto 30, con una participación de 0,94%, crecimiento del 7% y una venta de 6,7 millones de dólares

3.6.9 Principales Laboratorios (Marca, genéricos y copias) Índice de Evolución Valores

TABLA 11

	Agos.10	IE
LABORATORIOS	Crecim.%	9,00
1 PFIZER	4	95,18
2 ROEMMERS	13	103,25
3 NOVARTIS PHARMA	14	104,70
4 GLAXOSMITHKLINE	8	99,08
5 GRUNENTHAL	-1	90,58
6 BAYER	10	100,70
7 MERCK	15	105,89
8 MERCK SHARP DOHME	2	93,67
9 MEDICAMENTA	12	102,80
10 SANOFI AVENTIS	12	103,03
11 LIFE	9	99,72
30 ASTRAZENECA	7	98

PFIZER, pese a su liderazgo, presenta un índice de evolución negativo en valores (95,18), incluso inferior al de AZ que también está por debajo del mercado (98).

3.6.10 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios (Marca, genéricos y copias) UND

TABLA 12

	Unidad Venta MAT					Participación MAT					CRE MAT				
	Ago 2006	Ago 2007	Ago 2008	Ago 2009	Ago 2010	Ago 2006	Ago 2007	Ago 2008	Ago 2009	Ago 2010	Ago 2006	Ago 2007	Ago 2008	Ago 2009	Ago 2010
TOTAL LABORAT	103.761.138	112.624.049	123.464.669	131.585.809	139.730.067										
1 LIFE	6.343.873	7.003.483	7.249.310	7.644.504	8.315.951	6,11%	6,22%	5,87%	5,81%	5,95%	11%	10%	4%	5%	9%
2 MERCK	5.403.106	5.756.234	6.520.377	7.055.976	7.758.329	5,21%	5,11%	5,28%	5,36%	5,55%	8%	7%	13%	8%	10%
3 MCKESSON	6.128.242	6.563.314	7.502.114	7.474.062	7.463.755	5,91%	5,83%	6,08%	5,68%	5,34%	37%	7%	14%	0%	0%
4 GENFAR	4.202.849	4.983.161	5.693.003	6.601.590	7.265.078	4,05%	4,42%	4,61%	5,02%	5,20%	27%	19%	14%	16%	10%
5 ROEMMERS	3.250.766	3.365.458	4.038.694	4.775.637	5.300.691	3,13%	2,99%	3,27%	3,63%	3,79%	19%	4%	20%	18%	11%
6 GRUNENTHAL	5.434.493	5.357.509	5.422.407	5.053.261	4.876.550	5,24%	4,76%	4,39%	3,84%	3,49%	1%	-1%	1%	-7%	-3%
7 INTERPHARM	2.202.338	2.866.254	3.554.285	4.232.181	4.647.441	2,12%	2,54%	2,88%	3,22%	3,33%	18%	30%	24%	19%	10%
8 BAYER	3.180.503	3.324.390	3.611.071	4.189.417	4.535.552	3,07%	2,95%	2,92%	3,18%	3,25%	9%	5%	9%	16%	8%
9 ACROMAX	3.986.000	4.156.765	4.664.938	3.932.014	3.892.992	3,84%	3,69%	3,78%	2,99%	2,79%	3%	4%	12%	-16%	-1%
10 LA SANTE	1.488.352	2.012.877	2.632.621	3.369.365	3.584.697	1,43%	1,79%	2,13%	2,56%	2,57%	26%	35%	31%	28%	6%
11 MEDICAMENTA	1.657.635	1.953.146	2.621.964	2.882.376	3.280.749	1,60%	1,73%	2,12%	2,19%	2,35%	22%	18%	34%	10%	14%
12 PFIZER	2.865.123	2.807.305	3.014.185	3.044.583	2.899.559	2,76%	2,49%	2,44%	2,31%	2,08%	-5%	-2%	7%	1%	-5%
13 SANOFI AVENTIS	2.399.923	2.452.003	2.459.228	2.477.967	2.719.158	2,31%	2,18%	1,99%	1,88%	1,95%	2%	2%	0%	1%	10%
14 S.PLOUGH DIVER-CHC	2.515.063	2.530.343	2.440.604	2.636.117	2.686.455	2,42%	2,25%	1,98%	2,00%	1,92%	7%	1%	-4%	8%	2%
15 NOVARTIS PHARMA	2.692.080	2.771.275	2.794.123	2.547.263	2.615.960	2,59%	2,46%	2,26%	1,94%	1,87%	4%	3%	1%	-9%	3%
65 ASTRAZENECA	241.829	268.219	300.466	308.486	339.455	0,23%	0,24%	0,24%	0,23%	0,24%	18%	11%	12%	3%	10%
66 RESTO	49.768.963	54.452.313	58.945.279	63.361.010	67.547.695										

LIFE también es líder en unidades como LABORATORIO, está en el primer puesto, con un MS% de 5,95%, crecimiento de 9% y más de 8 millones de unidades vendidas. ASTRAZENECA (como laboratorio fuera de la corporación) se encuentra en el puesto 65, con un MS% de 0,24%, crecimiento de 10% y una venta de 339 mil unidades.

3.6.11 Principales Laboratorios (Marca, genéricos y copias) Índice de Evolución Unidades

TABLA 13

		Ago. 2010	IE
	TOTAL LABORAT	Crecim%	6,00
1	LIFE	9,00	103
2	MERCK	10,00	104
3	MCKESSON	(1,00)	93
4	GENFAR	10,00	104
5	ROEMMERS	11,00	105
6	GRUNENTHAL	(3,00)	92
7	INTERPHARM	10,00	104
8	BAYER	8,00	102
9	ACROMAX	(1,00)	93
10	LA SANTE	6,00	100
11	MEDICAMENTA	14,00	108
12	PFIZER	(5,00)	90
13	SANOFI AVENTIS	10,00	104
14	S.PLOUGH DIVER-CHC	2,00	96
15	NOVARTIS PHARMA	3,00	97
65	ASTRAZENECA	10,00	104

LIFE, además de ser líder como corporación en unidades, es líder como laboratorio en unidades, con un IE positivo de 103. AZ como laboratorio) solo, fuera de la corporación, está ubicada en el puesto 65 y presenta un IE positivo de 104.

3.6.12 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios Marca USD

TABLA 14

		USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT				
LABORATORIOS		Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
MARCA		437.417.071	487.625.155	559.114.290	611.048.633	665.322.334	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	13	11	15	9	9
1	PFIZER	29.648.306	32.114.443	35.973.238	38.663.765	40.102.779	6,78%	6,59%	6,43%	6,33%	6,03%	6	8	12	7	4
2	ROEMMERS	18.631.952	21.731.225	27.071.822	32.046.636	36.066.710	4,26%	4,46%	4,84%	5,24%	5,42%	21	17	25	18	13
3	NOVARTIS PHARMA	19.900.178	21.502.255	25.072.357	27.340.446	31.202.841	4,55%	4,41%	4,48%	4,47%	4,69%	13	8	17	9	14
4	GLAXOSMITHKLINE	19.174.641	20.301.344	22.652.140	25.447.546	27.481.813	4,38%	4,16%	4,05%	4,16%	4,13%	7	6	12	12	8
5	GRUNENTHAL	20.692.897	21.193.026	22.895.447	22.697.707	22.410.619	4,73%	4,35%	4,09%	3,71%	3,37%	5	2	8	-1	-1
6	BAYER	17.059.359	18.286.664	20.641.466	23.063.514	25.315.864	3,90%	3,75%	3,69%	3,77%	3,81%	9	7	13	12	10
7	MERCK SHARP DOHME	16.953.565	19.509.753	21.880.940	22.390.006	22.861.169	3,88%	4,00%	3,91%	3,66%	3,44%	19	15	12	2	2
8	MERCK	14.460.538	16.706.134	20.572.857	23.417.628	27.185.822	3,31%	3,43%	3,68%	3,83%	4,09%	14	16	23	14	16
9	MEDICAMENTA	13.528.480	15.733.123	20.380.299	21.650.202	24.231.060	3,09%	3,23%	3,65%	3,54%	3,64%	24	16	30	6	12
10	SANOFI AVENTIS	16.430.411	17.437.908	18.488.273	18.916.775	21.167.135	3,76%	3,58%	3,31%	3,10%	3,18%	10	6	6	2	12
26	ASTRAZENECA	4.653.736	5.605.352	6.240.875	6.306.763	6.757.161	1,06%	1,15%	1,12%	1,03%	1,02%	18	20	11	1	7

Si realizamos un filtro de LABORATORIOS, separando sólo los de marca y quitando los genéricos, vemos que PFIZER se mantiene como líder del mercado con el 6,03% de MS%, mientras que AZTRAZENECA comparativamente se ubica en el puesto 26, con el 1,02% de MS%

3.6.13 Principales Laboratorios Marca Índice de Evolución Valores

TABLA 15

	Agos.10	IE
LABORATORIOS	Crecim.%	9,00
1 PFIZER	4	95,16
2 ROEMMERS	13	103,25
3 NOVARTIS PHARMA	14	104,70
4 GLAXOSMITHKLINE	8	99,08
5 GRUNENTHAL	-1	90,58
6 BAYER	10	100,70
7 MERCK SHARP DOHME	2	93,67
8 MERCK	16	106,51
9 MEDICAMENTA	12	102,68
10 SANOFI AVENTIS	12	102,66
11 INTERPHARM	10	100,54
12 LIFE	9	100,02
26 ASTRAZENECA	7	98,29

Dentro de este mismo contexto, observamos un IE de AZ negativo (98,29)

3.6.14 Ventas, Market Share y Crecimientos por Laboratorios Marca UND

TABLA 16

LABORATORIOS MARCA	Unidad Venta MAT					Participación MAT					CRE MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
Total general	86.421.941	92.518.110	100.636.196	106.213.563	112.553.483	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	6,66%	7,05%	8,77%	5,54%	5,97%
1 MERCK	5.307.511	5.680.704	6.460.390	7.004.404	7.738.777	6,14%	6,14%	6,42%	6,59%	6,88%	7,39%	7,03%	13,73%	8,42%	10,48%
2 LIFE	4.790.457	5.319.681	5.628.127	6.059.678	6.646.696	5,54%	5,75%	5,59%	5,71%	5,91%	12,40%	11,05%	5,80%	7,67%	9,69%
3 ROEMMERS	3.250.766	3.365.458	4.038.694	4.775.637	5.300.691	3,76%	3,64%	4,01%	4,50%	4,71%	19,33%	3,53%	20,00%	18,25%	10,99%
4 GRUNENTHAL	5.433.687	5.357.253	5.422.382	5.053.255	4.876.530	6,29%	5,79%	5,39%	4,76%	4,33%	1,49%	-1,41%	1,22%	-6,81%	-3,50%
5 INTERPHARM	2.202.338	2.866.254	3.554.285	4.232.181	4.647.441	2,55%	3,10%	3,53%	3,98%	4,13%	18,29%	30,15%	24,00%	19,07%	9,81%
6 BAYER	3.180.503	3.324.390	3.611.071	4.189.417	4.535.552	3,68%	3,59%	3,59%	3,94%	4,03%	8,78%	4,52%	8,62%	16,02%	8,26%
7 ACROMAX	3.955.484	4.133.846	4.639.528	3.912.267	3.846.736	4,58%	4,47%	4,61%	3,68%	3,42%	2,68%	4,51%	12,23%	-15,68%	-1,68%
8 MEDICAMENTA	1.652.391	1.945.828	2.611.107	2.870.346	3.264.668	1,91%	2,10%	2,59%	2,70%	2,90%	21,93%	17,76%	34,19%	9,93%	13,74%
9 PFIZER	2.863.710	2.804.244	3.010.777	3.035.765	2.890.914	3,31%	3,03%	2,99%	2,86%	2,57%	-5,01%	-2,08%	7,37%	0,83%	-4,77%
10 S.PLOUGH DIVER-CHC	2.515.063	2.530.343	2.440.604	2.636.117	2.686.455	2,91%	2,73%	2,43%	2,48%	2,39%	6,57%	0,61%	-3,55%	8,01%	1,91%
11 SANOFI AVENTIS	2.399.923	2.452.003	2.447.762	2.449.235	2.668.661	2,78%	2,65%	2,43%	2,31%	2,37%	1,85%	2,17%	-0,17%	0,06%	8,96%
12 NOVARTIS PHARMA	2.692.080	2.771.275	2.794.123	2.547.263	2.615.960	3,12%	3,00%	2,78%	2,40%	2,32%	4,15%	2,94%	0,82%	-8,83%	2,70%
13 GLAXOSMITHKLINE	2.109.911	2.185.076	2.230.821	2.378.231	2.534.486	2,44%	2,36%	2,22%	2,24%	2,25%	-2,00%	3,56%	2,09%	6,61%	6,57%
14 BAGO	1.638.821	1.824.131	2.013.532	2.325.616	2.503.106	1,90%	1,97%	2,00%	2,19%	2,22%	16,08%	11,31%	10,38%	15,50%	7,63%
15 BOEHRINGER ING	1.986.137	2.017.006	2.166.923	2.383.513	2.437.642	2,30%	2,18%	2,15%	2,24%	2,17%	7,92%	1,55%	7,43%	10,00%	2,27%
59 ASTRAZENECA	241.829	268.219	300.466	308.486	339.455	0,28%	0,29%	0,30%	0,29%	0,30%	18,14%	10,91%	12,02%	2,67%	10,04%
60 RESTO	40.201.330	43.672.399	47.265.604	50.052.152	53.019.713										

Dentro del mismo análisis, pero a nivel de unidades, en cambio MERCK lidera el ranking de laboratorios con un 6,88% de MS%, un crecimiento de 10,48% y una venta de 7,7 millones de unidades. Por su parte ASTRAZENECA, se ubica en el puesto 59, con un MS% de 0,30

3.6.15 Principales Laboratorios Marca Índice de Evolución UND

TABLA 17

	LABORATORIOS MARCA	Ago 2010	IE
	Total general	5,97%	6,00
1	MERCK	10,00	104
2	LIFE	10,00	104
3	ROEMMERS	11,00	105
4	GRUNENTHAL	(3,00)	92
5	INTERPHARM	10,00	104
6	BAYER	8,00	102
7	ACROMAX	(2,00)	92
8	MEDICAMENTA	14,00	108
9	PFIZER	(5,00)	90
10	S.PLOUGH DIVER-CHC	2,00	96
11	SANOFI AVENTIS	9,00	103
12	NOVARTIS PHARMA	3,00	97
13	GLAXOSMITHKLINE	7,00	101
14	BAGO	8,00	102
15	BOEHRINGER ING	2,00	96
59	ASTRAZENECA	10,00	104

El índice de evolución de AZ en unidades es positivo e igual al líder del mercado en laboratorios (MERCK) con 104 de IE

3.6.16 Proyección LIFE 2010-2012 según IMS

TABLA 18

LINEAS	Valores			
	USD 2009	USD 2010	USD 2011	USD 2012
Total AZ	6.415.718	7.498.634	8.439.425	9.397.846
AZ-CG	4.792.790	5.620.587	6.344.012	7.079.383
AZ-HS	1.622.928	1.878.047	2.095.413	2.318.463
CARDIO	2.734.261	3.402.352	3.801.810	4.396.274
DOSNC	3.915.733	4.900.559	5.749.959	7.177.515
GADER	1.161.870	1.556.243	2.118.301	2.864.487
GENAM	2.010.435	2.566.316	3.047.761	3.377.440
HOSPI	3.332.659	3.790.403	4.056.099	4.212.139
MADGI	5.732.477	6.256.346	6.911.024	7.954.224
RESPI	1.310.744	1.596.459	2.069.033	2.477.355
OTC	1.314.737	1.638.454	2.254.158	2.950.534
Total general	27.928.633	33.205.765	38.447.571	44.807.813

IMS estima una venta en valores para LIFE TOTAL de \$45MM, de los cuales \$9.397.846 serían de AZ, es decir el 21% de la Venta total de la Corporación

3.7 Situación Actual De La Unidad AstraZeneca En El Mercado Competitivo

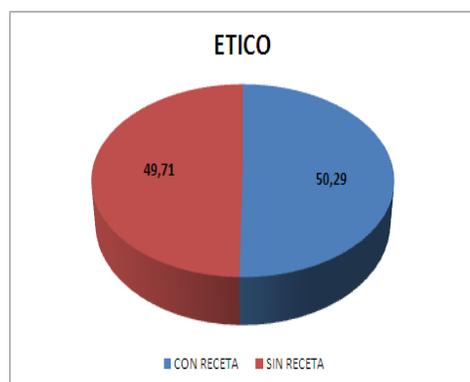
Cambio de recetas en farmacias, sea por petición del paciente que busca economizar o del farmacéutico que tiene algún empuje económico de parte de los laboratorios.

GRÁFICO 21

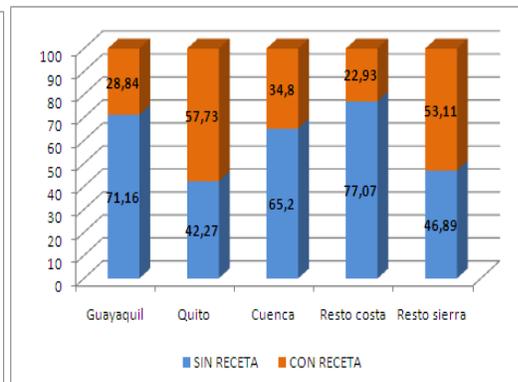
y

GRÁFICO 22

Porcentaje de Compra
Receta – No receta



Porcentaje de Compra
Receta – No receta Región



Dentro del mismo análisis la ciudad que presenta mayor afinidad por mantener compra vía receta es Quito con un 57.73%, seguida por Cuenca con un 34.80%

3.8 AstraZeneca En El Mercado Competitivo

3.8.1 Ventas, Market Share y Crecim. USD

TABLA 19

LABORATORIOS	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
ASTRAZENECA	4.468.318	5.369.655	5.931.387	5.949.802	6.350.145	18,38%	19,72%	18,97%	17,60%	16,98%	18	20	10	0	7
PFIZER	4.201.575	4.390.888	4.925.756	5.218.021	5.471.098	17,28%	16,12%	15,75%	15,44%	14,63%	10	5	12	6	5
INTERPHARM	2.045.497	2.185.270	2.757.360	3.455.108	3.797.033	8,41%	8,02%	8,82%	10,22%	10,15%	17	7	26	25	10
ROEMMERS	1.137.222	1.317.143	1.778.436	2.250.406	2.748.871	4,68%	4,84%	5,69%	6,66%	7,35%	25	16	35	27	22
NOVARTIS PHARMA	744.986	1.013.802	1.507.916	1.961.920	2.390.098	3,06%	3,72%	4,82%	5,80%	6,39%	12	36	49	30	22
MERCK SHARP DOHME	1.518.292	1.454.370	1.218.875	1.058.143	1.059.659	6,25%	5,34%	3,90%	3,13%	2,83%	-17	-4	-16	-13	0
MERCK	860.086	977.506	1.239.391	1.421.480	1.601.818	3,54%	3,59%	3,96%	4,21%	4,28%	34	14	27	15	13
ABBOTT	1.071.281	1.105.555	1.212.068	1.169.548	956.708	4,41%	4,06%	3,88%	3,46%	2,56%	9	3	10	-4	-18
BAGO	851.769	958.088	1.119.117	1.144.183	1.169.672	3,50%	3,52%	3,58%	3,38%	3,13%	30	12	17	2	2
FARMA DEL ECUADOR	932.819	967.673	934.962	916.689	862.202	3,84%	3,55%	2,99%	2,71%	2,31%	14	4	-3	-2	-6
MEDICAMENTA	603.797	741.479	984.911	1.085.946	1.165.627	2,48%	2,72%	3,15%	3,21%	3,12%	20	23	33	10	7
BAYER	628.861	712.038	844.293	913.088	983.862	2,59%	2,61%	2,70%	2,70%	2,63%	14	13	19	8	8
ROCHE PHARMA	706.571	770.967	757.683	787.649	910.627	2,91%	2,83%	2,42%	2,33%	2,43%	14	9	-2	4	16
JANSSEN-CILAG	721.760	976.592	823.727	647.720	589.241	2,97%	3,59%	2,63%	1,92%	1,58%	133	35	-16	-21	-9
MEPHA	606.906	591.912	749.785	846.648	821.673	2,50%	2,17%	2,40%	2,50%	2,20%	8	-2	27	13	-3
LABORATORIOS STEIN	149.611	221.262	322.064	500.272	796.329	0,62%	0,81%	1,03%	1,48%	2,13%	350	48	46	55	59
ROWE	290.065	325.663	426.255	411.531	367.952	1,19%	1,20%	1,36%	1,22%	0,98%	5	12	31	-3	-11
SAVAL	173.045	293.900	371.720	373.756	345.115	0,71%	1,08%	1,19%	1,11%	0,92%	26	70	26	1	-8
RODDOME PHARMACEUT	177.432	154.509	206.238	208.812	798.210	0,73%	0,57%	0,66%	0,62%	2,13%	-18	-13	33	1	282
PHARMABRAND	266.119	282.004	317.750	291.963	329.594	1,09%	1,04%	1,02%	0,86%	0,88%	13	6	13	-8	13

3.8.2 Índice de Evolución Valores AZ vs. Mercado Competitivo

TABLA 20

	Agos.10	IE
LABORATORIOS	Crecim.%	11,00
ASTRAZENECA	7	96,15
PFIZER	5	94,46
INTERPHARM	10	99,01
ROEMMERS	22	110,05
NOVARTIS PHARMA	22	109,75
MERCK SHARP DOHME	0	90,22
MERCK	13	101,52
ABBOTT	-18	73,70
BAGO	2	92,10
FARMA DEL ECUADOR	-6	84,74
MEDICAMENTA	7	96,70
BAYER	8	97,07
ROCHE PHARMA	16	104,16
JANSSEN-CILAG	-9	81,96
MEPHA	-3	87,43
LABORATORIOS STEIN	59	143,40
ROWE	-11	80,55
SAVAL	-8	83,19
RODDOME PHARMACEUT	282	344,38
PHARMABRAND	13	101,70

El índice de Evolución por su parte, en lo referente a AstraZeneca, es negativo, por debajo del mercado competitivo. Laboratorios Roemmers, Novartis, Merck, Roche y Pharmabrand presentan una evolución por sobre el mercado y, finalmente laboratorios Stein y Roddome, presentan evoluciones muy por encima del mercado lo que tiene una relación directa con lanzamientos de productos y la siembra de los mismos en el mercado

3.8.3 Ventas, Market Share y Crecim. AZ según mercado competitivo UND

TABLA 21

	Unidad Venta MAT					Participación MAT					CRE MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
Total general	1.972.007	2.110.381	2.409.785	2.591.402	2.936.443	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	15,84%	7,02%	14,19%	7,54%	13,31%
1 INTERPHARM	333.011	354.530	450.315	580.785	649.703	16,89%	16,80%	18,69%	22,41%	22,13%	15,63%	6,46%	27,02%	28,97%	11,87%
2 ASTRAZENECA	238.680	264.542	295.369	302.743	332.655	12,10%	12,54%	12,26%	11,68%	11,33%	19,06%	10,84%	11,65%	2,50%	9,88%
3 PFIZER	162.488	156.733	169.574	179.223	190.393	8,24%	7,43%	7,04%	6,92%	6,48%	1,57%	-3,54%	8,19%	5,69%	6,23%
4 ROEMMERS	94.448	104.474	133.987	150.559	182.195	4,79%	4,95%	5,56%	5,81%	6,20%	20,64%	10,62%	28,25%	12,37%	21,01%
5 MERCK	80.146	92.504	116.294	130.425	149.527	4,06%	4,38%	4,83%	5,03%	5,09%	32,66%	15,42%	25,72%	12,15%	14,65%
6 NOVARTIS PHARMA	75.784	104.655	121.051	114.760	139.716	3,84%	4,96%	5,02%	4,43%	4,76%	25,63%	38,10%	15,67%	-5,20%	21,75%
7 FARMA DEL ECUADOR	166.824	163.735	151.945	126.229	120.621	8,46%	7,76%	6,31%	4,87%	4,11%	12,29%	-1,85%	-7,20%	-16,92%	-4,44%
8 BAGO RODDOME	66.858	71.750	82.897	88.813	96.532	3,39%	3,40%	3,44%	3,43%	3,29%	19,46%	7,32%	15,54%	7,14%	8,69%
9 PHARMACEUT	30.063	25.883	33.947	34.730	91.515	1,52%	1,23%	1,41%	1,34%	3,12%	-16,72%	-13,90%	31,16%	2,31%	163,50%
10 BAYER	62.613	67.747	75.172	81.763	87.565	3,18%	3,21%	3,12%	3,16%	2,98%	19,90%	8,20%	10,96%	8,77%	7,10%
11 MEDICAMENTA	33.455	44.992	67.845	75.943	85.097	1,70%	2,13%	2,82%	2,93%	2,90%	18,82%	34,49%	50,79%	11,94%	12,05%
12 LABORATORIOS STEIN	11.135	16.521	24.161	44.765	84.747	0,56%	0,78%	1,00%	1,73%	2,89%	71,33%	48,37%	46,24%	85,28%	89,32%
13 MEPHA	76.346	72.836	85.156	87.962	83.039	3,87%	3,45%	3,53%	3,39%	2,83%	9,48%	-4,60%	16,91%	3,30%	-5,60%
14 ROCHE PHARMA	61.008	64.800	67.253	68.339	76.623	3,09%	3,07%	2,79%	2,64%	2,61%	25,88%	6,22%	3,79%	1,61%	12,12%
15 ABBOTT	45.342	45.134	49.203	50.778	41.762	2,30%	2,14%	2,04%	1,96%	1,42%	7,94%	-0,46%	9,02%	3,20%	-17,76%
16 LABORATORIO SANDOZ	32.836	30.016	34.927	33.604	38.902	1,67%	1,42%	1,45%	1,30%	1,32%	437,33%	-8,59%	16,36%	-3,79%	15,77%
17 LAB.BIOGENET S.A	27.882	34.852	33.054	32.064	38.752	1,41%	1,65%	1,37%	1,24%	1,32%	1698,84%	25,00%	-5,16%	-3,00%	20,86%
18 JUPHARMA	31.042	24.926	24.993	23.237	32.350	1,57%	1,18%	1,04%	0,90%	1,10%	-10,23%	-19,70%	0,27%	-7,03%	39,22%
19 GRUNENTHAL	54.994	45.835	38.711	31.596	31.367	2,79%	2,17%	1,61%	1,22%	1,07%	-12,44%	-16,65%	-15,54%	-18,38%	-0,72%
20 PHARMABRAND	20.729	23.700	27.622	25.223	29.705	1,05%	1,12%	1,15%	0,97%	1,01%	25,60%	14,33%	16,55%	-8,69%	17,77%

Según la data pública de IMS y dentro del mercado competitivo AstraZeneca, se encuentra en 2do lugar en ventas en UNIDADES, o VOLUMEN alcanzando las 333 mil unidades; en la tabla siguiente podemos apreciar un IE negativo de 99.

3.8.4 Índice de Evolución Unidades AZ vs. Mercado Competitivo

TABLA 22

	Ago 2010	IE
Total general	13,00	13,00
1 INTERPHARM	12,00	100
2 ASTRAZENECA	10,00	99
3 PFIZER	6,00	97
4 ROEMMERS	21,00	94
5 MERCK	15,00	107
6 NOVARTIS PHARMA	22,00	102
7 FARMA DEL ECUADOR	(4,00)	108
8 BAGO	9,00	85
9 RODDOME PHARMACEUT	2,00	96
10 BAYER	7,00	90
11 MEDICAMENTA	12,00	95
12 LABORATORIOS STEIN	9,00	99
13 MEPHA	(6,00)	96
14 ROCHE PHARMA	12,00	83
15 ABBOTT	(18,00)	99
16 LABORATORIO SANDOZ	16,00	73
17 LAB.BIOGENET S.A	21,00	103
18 JULPHARMA	39,00	107
19 GRUNENTHAL	(1,00)	123
20 PHARMABRAND	18,00	88

3.8.5 Clases terapéuticas en las que participa AZN

TABLA 23

<i>CLASE TERAPEUTICA</i>	<i>TIPO DE ESPECIALIDAD</i>
<i>A02B2 - INHIBIDORES BOMBA DE PROTONES.</i>	GASTROENTEROLOGIA
<i>C07A0 - AGENTES BETA-BLOQUEADORES, SOLOS.</i>	CARDIOLOGIA
<i>C07B1 - AGENTES BETA-BLOQUEADORES, COMBINACIONES.</i>	CARDIOLOGIA
<i>C08A0 - ANTAGONISTAS DEL CALCIO, SIMPLES.</i>	CARDIOLOGIA
<i>C08B2 - COMBINACIONES DE ANTAGONISTAS DEL CALCIO BETA-BLOQUEADORES.</i>	CARDIOLOGIA
<i>C10A1 - INHIBIDORES DE LA REDUCTASA HMG-COA</i>	CARDIOLOGIA
<i>D01A2 - ANTIMICÓTICOS, DERMATOLÓGICOS: SISTÉMICOS.</i>	INFECTOLOGIA
<i>J01P2 - CARBAPENEMAS Y PENEMAS.</i>	INFECTOLOGIA
<i>L02A3 - GONADOTROPINAS CITOSTÁTICA-LIBRE DE HORMONAS ANÁLOGAS.</i>	ONCOLOGIA - GINECOLOGIA
<i>L02B1 - ANTI-ESTRÓGENOS CITOSTÁTICOS</i>	ONCOLOGIA
<i>L02B2 - ANTI-ANDROGENOS CITOSTÁTICOS</i>	ONCOLOGIA
<i>L02B3 - INHIBIDORES CITOSTÁTICOS DE LA AROMATASE</i>	ONCOLOGIA
<i>N01A2 - INYECTABLES ANESTÉSICOS GENERALES.</i>	ANESTESIOLOGIA
<i>N05A1 –ANTIPSIKOTICOS ATIPICOS</i>	PSIQUIATRIA

Las especialidades más importantes en la que compete AZ dentro del mercado farmacéutico son –GASTROENTEROLOGÍA- y CARDIOLOGÍA; en la primera con su producto estrella NEXIUM, el cual se encuentra en 2do lugar con 2mm de dólares en ventas, un crecimiento del 3% y una involución del 90,67%, y varios productos de cardiología, con énfasis en CRESTOR.

3.8.6 Ventas, M.Share y Crecim.% por producto mercado competitivo USD.

3.8.6.1 INHIBIDORES BOMBA DE PROTONES

TABLA 24

PRINCIPALES CLASES TERAPEUTICAS	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	14
A02B2 - INHIBIDORES BOMBA DE PROTONES.	8.454.683	10.015.725	12.357.704	14.015.275	15.951.072	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	27	18	23	13	14	99,84
OMEZZOL - ITP	2.045.497	2.185.270	2.757.360	3.455.108	3.797.033	24,19%	21,82%	22,31%	24,65%	23,80%	17	7	26	25	10	96,40
NEXIUM - AZN	1.033.003	1.520.782	1.865.515	1.921.260	1.985.977	12,22%	15,18%	15,10%	13,71%	12,45%	23	47	23	3	3	90,67
ZURCAL - NVR	526.362	815.562	1.194.040	1.248.183	1.635.764	6,23%	8,14%	9,66%	8,91%	10,25%	45	55	46	5	31	114,96
LANZOPRAL - RMM	503.918	679.090	959.271	1.186.702	1.602.569	5,96%	6,78%	7,76%	8,47%	10,05%	27	35	41	24	35	118,46
GASEC - MPH	606.906	591.912	749.785	846.648	821.673	7,18%	5,91%	6,07%	6,04%	5,15%	8	-2	27	13	-3	85,13
PARIET - J_C	714.549	763.258	660.220	491.033	441.391	8,45%	7,62%	5,34%	3,50%	2,77%	131	7	-13	-26	-10	78,85
OGASTRO - ABT	470.227	450.865	506.877	561.480	510.012	5,56%	4,50%	4,10%	4,01%	3,20%	5	-4	12	11	-9	79,68
LOSEC - AZN	492.104	512.886	375.915	138.970	118.716	5,82%	5,12%	3,04%	0,99%	0,74%	11	4	-27	-63	-15	74,93
NEXIUM 1-2-3 - AZN	270.841	301.322	317.574	301.886	320.950	3,20%	3,01%	2,57%	2,15%	2,01%	39	11	5	-5	6	93,26
LANZOPRAL HELIPACK - RMM		29.160	261.495	552.222	669.179	0,00%	0,29%	2,12%	3,94%	4,20%			797	111	21	106,30

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

"Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio" SF

Dentro del área CARDIOLOGICA, AZ, participa con 3 productos, que suman 871 mil dólares, 26% del total de la categoría sólo TENORMIN mantiene una evolución positiva, pero se encuentra con decrecimiento al MAT. El mayor competido es CONCOR con 911 mil dólares, con una evolución igual a la del mercado.

3.8.6.2 AGENTES BETA- BLOQUEADORES, SOLOS

TABLA 25

PRINCIPALES CLASES TERAPEUTICAS	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
C07A0 - AGENTES BETA-BLOQUEADORES SOLOS.	2.092.565	2.299.681	2.728.134	2.998.619	3.384.151	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	17	10	19	10	13	100
CONCOR - MCK	368.401	463.698	643.699	768.805	910.767	17,61%	20,16%	23,59%	25,64%	26,91%	60	26	39	19	18	100
TENORMIN - AZN	602.052	600.057	612.812	597.826	586.388	28,77%	26,09%	22,46%	19,94%	17,33%	-4	0	2	-2	-2	105
DILATREND - ROC	442.721	455.317	502.349	484.432	507.609	21,16%	19,80%	18,41%	16,16%	15,00%	13	3	10	-4	5	87
PLENACOR - BAG	223.714	242.064	284.243	298.419	323.401	10,69%	10,53%	10,42%	9,95%	9,56%	19	8	17	5	8	93
CARVEDIL - BAG	120.617	154.227	244.708	328.744	400.432	5,76%	6,71%	8,97%	10,96%	11,83%	68	28	59	34	22	96
CORENTEL - RMM	109.403	129.027	159.054	170.034	183.651	5,23%	5,61%	5,83%	5,67%	5,43%	36	18	23	7	8	108
INDERAL - AZN	109.110	107.932	114.372	120.508	127.741	5,21%	4,69%	4,19%	4,02%	3,77%	-2	-1	6	5	6	96
BETAPLEX - DGT	76.871	104.518	121.161	128.419	135.700	3,67%	4,54%	4,44%	4,28%	4,01%	25	36	16	6	6	94
BETALOC ZOK - AZN				47.438	156.688	0,00%	0,00%	0,00%	1,58%	4,63%					230	94
DUALTEN - SVL	39.143	30.922	30.516	34.104	31.896	1,87%	1,34%	1,12%	1,14%	0,94%	1.142	-21	-1	12	-6	292
HYPOTEN - RCF	453	9.383	11.112	11.645	1.104	0,02%	0,41%	0,41%	0,39%	0,03%		1.971	18	5	-91	83
CORUBIN - LZA				5.031	16.843	0,00%	0,00%	0,00%	0,17%	0,50%					235	8
CARVASS - B2I		1.108	1.936	1.771	1.063	0,00%	0,05%	0,07%	0,06%	0,03%			75	-9	-40	296
ISOBLOC - CSO		1.428	1.280	975	868	0,00%	0,06%	0,05%	0,03%	0,03%			-10	-24	-11	53
RASERBLOC - RS7			691	0		0,00%	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%				-100		79
TEMORET - DWF			201	468	0	0,00%	0,00%	0,01%	0,02%	0,00%				133	-100	88
SOTAPER - BMS	80	0				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100	-100				0

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

En otra área CARDIO: AGENTES BETABLOQUEADORES - COMBINACIONES, AZ, mantiene el 1er lugar con el 45% del MS%, y una evolución de 99. Su competidor ZIAC de Merck, se encuentra en 2do lugar con un crecimiento superior al de TENORETIC (AZ) y con una evolución de 104.

3.8.6.3 C07B1 - AGENTES BETA-BLOQUEADORES, COMBINACIONES.

TABLA 26

PRINCIPALES CLASES TERAPEUTICAS	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
C07B1 - AGENTES BETA-BLOQUEADORES, COMBINACIONES.	1.076.212	1.158.933	1.310.903	1.398.593	1.430.079	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	14	8	13	7	2	2,00
TENORETIC - AZN	566.611	595.226	626.141	639.737	648.020	52,65%	51,36%	47,76%	45,74%	45,31%	7	5	5	2	1	99
ZIAC - MCK	491.685	513.808	595.692	652.675	691.051	45,69%	44,33%	45,44%	46,67%	48,32%	19	4	16	10	6	104
CORENTEL D - RMM		23.477	46.652	64.699	59.508	0,00%	2,03%	3,56%	4,63%	4,16%			99	39	-8	90
ATECLOR - RWE	17.916	26.422	42.418	41.482	31.500	1,66%	2,28%	3,24%	2,97%	2,20%	872	47	61	-2	-24	74

En el área de Antagonistas de Calcio SIMPLES (CARDIO), AZ, se encuentra en el 5to lugar con PLENDIL, 5,37% de MS% y evolución de 104. NORVASC es el competidor que se encuentra en el primer lugar con el 34,74% del MS% y una evolución de 102

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

"Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio" SF

3.8.6.4 C08A0 - ANTAGONISTAS DEL CALCIO, SIMPLES.

TABLA 27

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	(0,23)
C08A0 - ANTAGONISTAS DEL CALCIO, SIMPLES.	4.606.405	4.713.024	5.031.810	5.052.533	5.040.742	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	12	2	7	0,41	-0,23	100
NORVASC - PFZ	1.650.939	1.632.802	1.710.097	1.728.520	1.751.110	35,84%	34,64%	33,99%	34,21%	34,74%	12	-1	5	1	1	102
AMLOR - FDE	687.140	753.731	735.015	730.028	672.985	14,92%	15,99%	14,61%	14,45%	13,35%	18	10	-2	-1	-8	92
ADALAT OROS - BAY	460.837	546.697	710.938	761.313	812.418	10,00%	11,60%	14,13%	15,07%	16,12%	17	19	30	7	7	107
NOLOTEN - MTA	231.759	277.655	321.939	363.477	378.306	5,03%	5,89%	6,40%	7,19%	7,50%	6	20	16	13	4	104
PLENDIL - AZN	188.712	213.972	249.729	261.556	270.562	4,10%	4,54%	4,96%	5,18%	5,37%	47	13	17	5	3	104
INCORIL - BAG	208.559	204.422	245.639	248.923	271.042	4,53%	4,34%	4,88%	4,93%	5,38%	27	-2	20	1	9	109
CORAZEM CD - FDE	245.679	213.942	199.947	186.661	189.217	5,33%	4,54%	3,97%	3,69%	3,75%	3	-13	-7	-7	1	102
LIBRAPAMIL - GRT	228.059	199.805	178.347	153.129	153.439	4,95%	4,24%	3,54%	3,03%	3,04%	-4	-12	-11	-14	0	100
CIRILEN - RMM	94.082	102.990	110.429	105.333	102.817	2,04%	2,19%	2,19%	2,08%	2,04%	23	9	7	-5	-2	98
VASOTOP - LIE	87.488	105.255	122.168	102.940	88.281	1,90%	2,23%	2,43%	2,04%	1,75%	4	20	16	-16	-14	86
RESTO	523.151	461.753	447.562	410.653	350.565											

En el área de Antagonistas de Calcio + Betabloqueadores, (CARDIO), que es un mercado muy pequeño, AZ, se encuentra en el 2do lugar con TENIF, 10,37% de MS% y evolución de -8; lo que indica que es un producto que está en su etapa de declive dentro del ciclo de vida.

3.8.6.5 C08B2 - COMBINACIONES DE ANTAGONISTAS DEL CALCIO BETA-BLOQUEADORES.

TABLA 28

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	(8,00)
C08B2 - COMBINACIONES DE ANTAGONISTAS DEL CALCIO BETA- BLOQUEADORES.	150.025	157.193	224.294	259.449	238.369	100, %	100, %	100, %	100, %	100, %	0	5	43	16	-8	100
BETA-DIPIN - RWE	120.351	126.019	195.968	232.668	213.652	80,22%	80,17%	87,37%	89,68%	89,63 %	0	5	56	19	-8	100
TENIF - AZN	29.674	31.174	28.326	26.781	24.717	19,78%	19,83%	12,63%	10,32%	10,37 %	-1	5	-9	-5	-8	100

En el área de INHIBIDORES DE LA REDUCTASA, (CARDIO), que es un mercado muy importante para AZ y dentro del cual participa con su producto CRESTOR, es 2do producto importante para esta empresa, se encuentra en el 3er lugar con 925 mil dólares y el 12,61% de MS%, el último año tuvo un crecimiento muy por debajo de las expectativas, sólo y 6% y evolución cayó a 93. El competidor más fuerte dentro de esta categoría sigue siendo LIPITOR con casi el 50% del MS% aunque su evolución es igual a la de CRESTOR.

3.8.6.6 C10A1 - INHIBIDORES DE LA REDUCTASA HMG-COA

TABLA 29

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	14
C10A1 - INHIBIDORES DE LA REDUCTASA HMG-COA	5.213.966	5.328.368	5.948.640	6.462.720	7.335.315	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0	2	12	9	14	100
LIPITOR - PFZ	2.530.254	2.736.470	3.190.106	3.426.647	3.627.826	48,53%	51,36%	53,63%	53,02%	49,46%	9	8	17	7	6	93
ZOCOR - MSD	1.068.479	773.036	655.901	541.977	431.563	20,49%	14,51%	11,03%	8,39%	5,88%	-22	-28	-15	-17	-20	70
CRESTOR - AZN	355.942	464.810	648.453	873.739	925.324	6,83%	8,72%	10,90%	13,52%	12,61%	66	31	40	35	6	93
LIPOX - CM_	86.974	163.553	218.041	289.590	291.461	1,67%	3,07%	3,67%	4,48%	3,97%	23	88	33	33	1	88
LOWDEN - SVL	133.902	166.078	205.858	199.315	179.885	2,57%	3,12%	3,46%	3,08%	2,45%	0	24	24	-3	-10	79
VASOTENAL - RMM	310.362	251.204	143.542	96.335	66.348	5,95%	4,71%	2,41%	1,49%	0,90%	28	-19	-43	-33	-31	60
SIMPLAQOR - SDZ	100.888	111.505	143.428	137.544	158.364	1,93%	2,09%	2,41%	2,13%	2,16%		11	29	-4	15	101
ATOVAROL - ROD					628.707	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,57%						88
ATROLIP - SN4		6.975	71.490	172.089	331.610	0,00%	0,13%	1,20%	2,66%	4,52%			925	141	93	169
CRESADEX - DGT			111.690	199.608	218.014	0,00%	0,00%	1,88%	3,09%	2,97%				79	9	96
RESTO	627.165	654.737	560.131	525.876	476.213											88

En cuanto al área DERMA, AZ participa con FULCIN que es un antimicótico sistémico, que por sus características mantiene el liderazgo dentro de esta clase terapéutica, pero con una venta de apenas 216 mil dólares y una evolución de

100.

3.8.6.7 D01A2 - ANTIMICÓTICOS, DERMATOLÓGICOS: SISTÉMICOS.

TABLA 30

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
D01A2 - ANTIMICÓTICOS, DERMATOLÓGICOS: SISTÉMICOS.	184.849	183.796	191.356	205.219	216.310	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-7	-1	4	7	5	100
FULCIN - AZN	184.849	183.796	191.356	205.219	216.310	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-7	-1	4	7	5	100

El área HOSPITALARIA, es importante también para AZ, compitiendo dentro de la clase terapéutica de los CARBAPENEMAS Y PENEMAS, (Unidades de cuidados intensivos) con MERONEM, el cual cuenta con un 34,86% del MS%, un crecimiento del 19% y una evolución de 96. Su mayor competidor (productos originales) es TIENAM, sin embargo la entrada de genéricos en todos los hospitales públicos están mermando la venta de este producto. Cabe indicar que la venta más importante para MERONEM en el los hospitales gubernamentales.

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador
 “Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

3.8.6.8 J01P2 – CARBAPENEMAS Y PENEMAS

TABLA 31

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
J01P2 - CARBAPENEMAS Y PENEMAS.	593.693	918.510	860.933	811.993	1.005.753	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	4	55	-6	-6	24	100
TIENAM - MSD	305.086	465.968	387.446	291.786	403.801	51,39%	50,73%	45,00%	35,93%	40,15%	-6	53	-17	-25	38	112
MERONEM - AZN	196.169	279.310	299.358	295.827	350.566	33,04%	30,41%	34,77%	36,43%	34,86%	17	42	7	-1	19	96
INVANZ - MSD	92.438	173.232	174.129	224.380	224.295	15,57%	18,86%	20,23%	27,63%	22,30%	20	87	1	29	0	81
BACQUIRE - RBY					20.184	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,01%						81
IMIPEN - L8B					6.907	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,69%						81

AstraZeneca, tiene una participación pequeña pero importante dentro del área OMNCOLOGICA, con varios productos para cáncer de mama, cáncer de próstata y endometriosis (ginecología). Está última área puede ser más visiblemente medida por IMS, ubicando a ZOLADES de AZ en el 2do lugar con un 11,29% de MS%, una venta de 72 mil dólares y una evolución de 95. Su competidor más fuerte sigue siendo LUPRON con el 58,62% del MS%, decrecimiento en el último año (24) y una evolución de 90. Esta clase terapéutica en general tiene decrecimiento e involución.

3.8.6.9 L02A3 - GONADOTROPINAS CITOSTÁTICA-LIBRE DE HORMONAS ANÁLOGAS.

TABLA 32

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	(15,00)
L02A3 - GONADOTROPINAS CITOSTÁTICA-LIBRE DE HORMONAS ANÁLOGAS.	648.535	732.092	840.300	760.219	642.788	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	14	13	15	-10	-15	99
LUPRON - ABT	510.502	555.479	596.063	493.766	376.779	78,72%	75,88%	70,93%	64,95%	58,62%	12	9	7	-17	-24	90
ZOLADEX - AZN	66.404	81.870	123.617	90.021	72.564	10,24%	11,18%	14,71%	11,84%	11,29%	24	23	51	-27	-19	95
DECAPEPTYL - MTA	34.516	45.713	72.647	58.386	62.016	5,32%	6,24%	8,65%	7,68%	9,65%	173	32	59	-20	6	125
LECTRUM - SDZ	37.113	49.030	47.973	63.759	65.312	5,72%	6,70%	5,71%	8,39%	10,16%	-19	32	-2	33	2	121
ELIGARD - MTA				54.287	66.117	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	10,29%					22	143

En cuanto a los productos para cáncer de mama, AZ participa dentro de los ANTI-ESTROGENOS CITOSTATICOS con Nolvadex que pese a su evolución de 127 (producto de una venta al gobierno) está dentro de su ciclo de vida de declive, por lo que no tiene tiempo promocional ni material de recordación, su venta es por default, hasta que se termine un stock especial enviado para el Ecuador. La idea de este "desaparecimiento" de marca es que se realice un "switch" entre Nolvadex por ARIMIDEX que es un producto, mejorado para el cáncer de mama que ofrece mayores ventajas.

3.8.6.10 L02B1 - ANTI-ESTRÓGENOS CITOSTÁTICOS

TABLA 33

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago 2006	Ago 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
L02B1 - ANTI-ESTRÓGENOS CITOSTÁTICOS	189.759	208.460	219.127	240.296	259.880	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	22	10	5	10	8	8,00
TAXUS - MTA	169.282	171.405	189.282	201.694	208.639	89,21%	82,22%	86,38%	83,94%	80,28%	22	1	10	7	3	96
NOLVADEX - AZN	18.724	23.940	28.143	36.907	50.696	9,87%	11,48%	12,84%	15,36%	19,51%	26	28	18	31	37	127
NOVOFEN - RCA	1.753	12.804	1.702	1.695	545	0,92%	6,14%	0,78%	0,71%	0,21%	8	630	-87	0	-68	30
MOXIFENO - PBO	0	311	0			0,00%	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%	-100		-100			93

En cuanto a los ANTI-ANDRÓGENOS CITOSTÁTICOS, que son productos especiales para tratar el cáncer de próstata, AZ participa con CASODEX, ubicado en el primer lugar de la clase terapéutica con el 26,59% de MS%, un decrecimiento del (6) en el último año y una evolución del 102, pese a que es un mercado pequeño, el producto mantiene por muchos años la buena aceptación de especialista oncólogo a nivel privado, ya que a nivel hospitalario el precio es una barrera de entrada.

3.8.6.11 L02B2 - ANTI-ANDROGENOS CITOSTÁTICOS

TABLA 34

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE (6,00)
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
L02B2 - ANTI-ANDROGENOS CITOSTÁTICOS	249.296	311.537	353.353	325.490	307.566	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	19	25	13	-8	-6	101
CASODEX - AZN	84.312	130.617	131.071	85.693	81.776	33,82%	41,93%	37,09%	26,33%	26,59%	46	55	0	-35	-5	102
ANDROCUR - BAY	74.994	70.351	77.843	73.474	74.783	30,08%	22,58%	22,03%	22,57%	24,31%	-6	-6	11	-6	2	108
FLUXUS - MTA	53.903	59.187	80.280	70.125	73.259	21,62%	19,00%	22,72%	21,54%	23,82%	16	10	36	-13	4	111
CALUTOL - MTA	33.813	42.118	46.422	50.742	60.670	13,56%	13,52%	13,14%	15,59%	19,73%	59	25	10	9	20	127
BICLOC - PBO	1.516	6.333	15.930	12.128	9.495	0,61%	2,03%	4,51%	3,73%	3,09%	-43	318	152	-24	-22	83
ANDROSTAT - BAG	86	987	1.366	24.488	4.887	0,03%	0,32%	0,39%	7,52%	1,59%	-80	1.048	38	1.693	-80	21
FLUTRAX - BAG	672	1.944	441	8.840	2.696	0,27%	0,62%	0,12%	2,72%	0,88%	189	-77	1.905	-70		32

Arimidex es el gold standard para el tratamiento del cáncer de mama, actualmente el producto se encuentra en el 2do lugar de la clase terapéutica de los INHIBIDORES CITOSTÁTICOS DE LA AROMATASA, con un MS% del 22,38%, una evolución positiva de 106, sin embargo la venta sigue siendo pequeña, en un mercado pequeño, uno de los mayores problemas que enfrenta el producto es el precio, por lo que sólo puede ser adquirido en el área privada.

3.8.6.12 L02B3 - INHIBIDORES CITOSTÁTICOS DE LA AROMATASE

TABLA 35

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	
L02B3 - INHIBIDORES CITOSTÁTICOS DE LA AROMATASE	152.014	217.280	283.049	288.674	310.070	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	2	43	30	2	7	7,00
FEMARA - NVR	111.710	133.044	165.548	132.703	116.875	73,49%	61,23%	58,49%	45,97%	37,69%	-13	19	24	-20	-12	82
ARIMIDEX - AZN	20.387	33.881	52.908	61.392	69.398	13,41%	15,59%	18,69%	21,27%	22,38%	39	66	56	16	13	106
AROMASIN - PFZ	10.097	20.699	25.553	62.854	92.162	6,64%	9,53%	9,03%	21,77%	29,72%		105	23	146	47	137
TROZOLET - MTA	9.820	29.656	39.040	27.817	20.963	6,46%	13,65%	13,79%	9,64%	6,76%	35	202	32	-29	-25	70
LOSIRAL - RCN				3.908	10.672	0,00%	0,00%	0,00%	1,35%	3,44%					173	255

La clase de los INYECTABLES ANESTÉSICOS GENERALES, es una clase muy competitiva dentro del mercado, existiendo múltiples anestésicos originales y en especial genéricos de bajo precio que son los más utilizados en los hospitales. AZ participa con su producto DIPRIVAN dentro de este mercado, actualmente es el producto número 2, con una venta del 344 mil dólares, una participación del 26,93% un crecimiento de 40% (dada en especial por la venta en hospitales gubernamentales) y una evolución de 131. Una de las ventajas de este producto frente a los genéricos o copias es que ofrece seguridad y es por eso que pese a su precio es muy apreciado dentro del área médica.

3.8.6.13 N01A2 - INYECTABLES ANESTÉSICOS GENERALES.

TABLA 36

Rótulos de fila	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago 2006	Ago 2007	Ago 2008	Ago 2009	Ago 2010	Ago 2006	Ago 2007	Ago 2008	Ago 2009	Ago 2010	Ago 2006	Ago 2007	Ago 2008	Ago 2009	Ago 2010	
N01A2 - INYECTABLES ANESTÉSICOS GENERALES.	699.580	991.719	923.320	984.004	1.276.533	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	46	42	-7	7	30	121
DORMICUM - ROC	263.850	315.650	255.334	303.217	403.018	37,72%	31,83%	27,65%	30,81%	31,57%	15	20	-19	19	33	124
DIPRIVAN - AZN	249.424	288.080	266.097	245.042	343.752	35,65%	29,05%	28,82%	24,90%	26,93%	62	15	-8	-8	40	131
ULTIVA - GSK	174.536	171.802	199.481	212.852	246.514	24,95%	17,32%	21,60%	21,63%	19,31%	80	-2	16	7	16	108
FENTANYL - J_C	7.211	213.334	163.507	156.687	147.850	1,03%	21,51%	17,71%	15,92%	11,58%	2.040	2.858	-23	-4	-6	88
PRECEDEX - HO_	4.559	2.853	38.901	66.206	135.399	0,65%	0,29%	4,21%	6,73%	10,61%		-37	1.264	70	105	191

Dentro del mercado de los antipsicóticos atípicos, (Psiquiatría), AZ participa con su producto SEROQUEL, que actualmente se encuentra en el 3er lugar de la clase terapéutica, con una venta de 407 mil dólares, una participación del 12,33%, un crecimiento del 14% en el último año y una evolución de 107. Su competidor más importante sigue siendo GOVAL con el 30,22% de MS%, crecimiento del 13% y evolución de 106.

3.8.6.14 N05A1 –ANTIPSICOTICOS ATIPICOS

TABLA 37

	USD MAT					Part. MAT USD %					CRE MAT					IE
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	11,00
N05A1 - ANTIPSICÓTICOS ATÍPICOS.	1.944.444	2.084.042	2.988.129	2.967.754	3.301.317	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	40	7	43	-1	11	104
GOVAL - RMM	455.437	567.502	733.778	880.425	997.753	23,42%	27,23%	24,56%	29,67%	30,22%	63	25	29	20	13	106
ZYPREXA - LLY	559.316	505.356	498.983	477.078	378.654	28,76%	24,25%	16,70%	16,08%	11,47%	28	-10	-1	-4	-21	74
SEROQUEL - AZN	181.298	235.517	309.387	356.961	407.016	9,32%	11,30%	10,35%	12,03%	12,33%	23	30	31	15	14	107
QUETIDIN - DGT	113.412	170.044	276.892	296.766	423.061	5,83%	8,16%	9,27%	10,00%	12,81%	159	50	63	7	43	133
SPIRON - A_P	265.385	251.520	253.326	235.586	263.248	13,65%	12,07%	8,48%	7,94%	7,97%	33	-5	1	-7	12	104
LEPONEX - NVR	115.485	107.470	119.029	128.883	144.302	5,94%	5,16%	3,98%	4,34%	4,37%	15	-7	11	8	12	105
RISPERDAL - J_C	142.705	122.656	132.608	126.536	90.013	7,34%	5,89%	4,44%	4,26%	2,73%	27	-14	8	-5	-29	66
ILIMIT - RMM			163.202	180.524	141.197	0,00%	0,00%	5,46%	6,08%	4,28%				11	-22	73
QUETIAZIC - MTA			59.344	102.470	183.922	0,00%	0,00%	1,99%	3,45%	5,57%				73	79	168
OTROS	111.228	123.977	441.580	182.525	272.151											

Dentro del mercado de los antipsicóticos atípicos, (Psiquiatría), AZ participa con su producto SEROQUEL, que actualmente se encuentra en el 3er lugar de la clase terapéutica, con una venta de 407 mil dólares, una participación del 12,33%, un crecimiento del 14% en el último año y una evolución de 107. Su competidor más importante sigue siendo GOVAL con el 30,22% de MS%, crecimiento del 13% y evolución de 106.

El último año, ASTRAZENECA, presentó una desaceleración en su crecimiento en ventas de 6% (2009) a 7% (2010) y se tenía la previsión más alentadora de los indicadores de IMS, alcanzando una venta de 8 millones de dólares frente a los poco más de 6 millones de dólares.

3.9 Historial De Ventas 2006 - 2009, Forecast 2010 Y Proyección Al 2012

TABLA 38

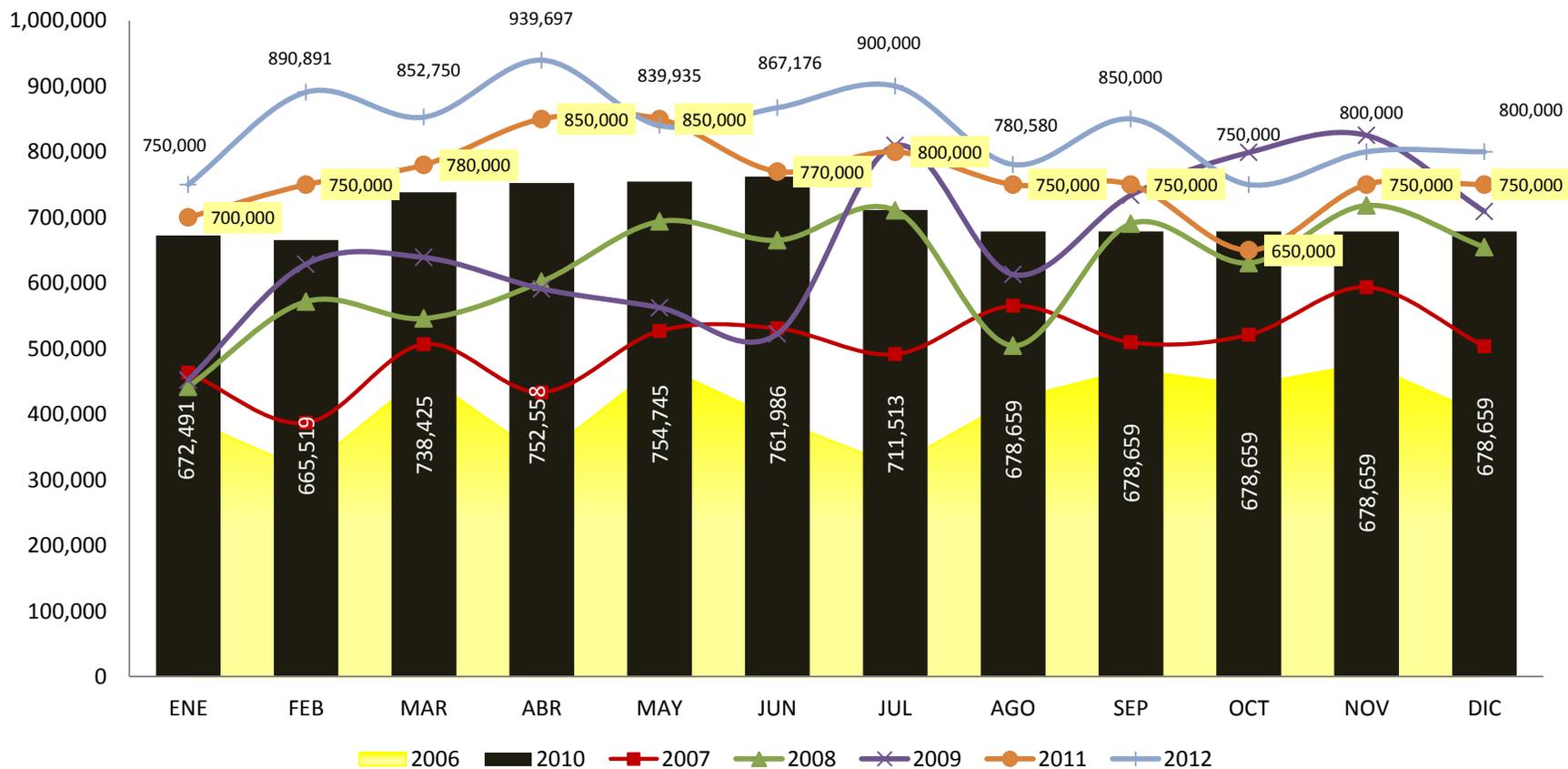
Tabla 1: Ventas mensualizadas por año

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	C.
2006	393.277	314.622	461.446	335.500	476.093	392.027	321.673	422.773	468.266	444.911	477.745	399.076	4.909.415	-
2007	463.360	387.013	506.700	433.475	526.930	530.876	491.546	565.327	509.525	521.063	593.595	503.379	6.034.795	23%
2008	441.744	571.620	545.851	602.139	693.738	665.123	710.579	504.501	690.524	630.494	718.151	654.706	7.431.177	23%
2009	451.958	628.708	638.938	591.178	562.473	522.594	809.439	612.916	733.824	798.829	824.970	708.995	7.886.831	6%
2010	672.491	665.519	738.425	752.558	754.745	761.986	711.513	678.659	678.659	678.659	678.659	678.659	8.452.543	7%
2011	700.000	750.000	780.000	850.000	850.000	770.000	800.000	750.000	750.000	650.000	750.000	750.000	9.152.011	8%
2012	750.000	890.891	852.750	939.697	839.935	867.176	900.000	780.580	850.000	750.000	800.000	800.000	10.023.043	10%

El pronóstico al 2012 se lo ha realizado en base a un análisis de los datos de ventas históricos, el crecimiento en cada año y la aplicación de una TACC debido a que han existido licitaciones públicas que pueden distorsionar la demanda real de un producto específico.

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador
 “Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

GRÁFICO 23



3.10 Resultados Internos 2009 / Plan 2010

3.10.1 Estado de Resultados Laboratorios LIFE

TABLA 39

Conceptos	Real	Plan	Variaciones	2010 Vs 2009
	2009	2010	USD	%
UNID. VENDIDAS	21,504,822	21,765,143	260,321	1.2%
N.U.R.	1.95	2.15	0.20	10.3%
VENTAS	41,844,609	46,716,408	4,871,799	11.6%
MARGEN BRUTO	35.2%	36.5%	1.3%	3.7%
TOT.GAST.VENTA	20.9%	20.8%	0.0%	-0.2%
G. ADMINISTRATIV.	7.8%	7.1%	-0.7%	-9.3%
M.OPERACIONAL	6.5%	8.6%	2.1%	32.1%
G. FINANCIEROS	2.8%	3.4%	0.6%	21.3%
P.B.T	3.7%	5.2%	1.5%	40.3%

Se aprecian cambios significativos en la estructura de los gastos administrativos, lo que implica una mejora en esta área y consecuentemente proyecta un PBT positivo para la corporación

3.10.2 Estado de Resultados Laboratorios ASTRAZENECA TOTAL

Los mismos cambios se evidencian en la estructura de los gastos administrativos de AZ, aquí se puede apreciar la aplicación de regulaciones para todas las unidades de la corporación, y si bien como resultado se puede ver un PBT positivo, no necesariamente indica que sea lo correcto, ya que lo que se redujo significativamente fue el personal, y sin personal se reduce la promoción, eje básico del sustento del negocio.

TABLA 40

Conceptos	Real	Plan	Variaciones	2010 Vs 2009
	2009	2010	USD	%
UNID. VENDIDAS	360.569	389.730	29.161	8,1%
N.U.R.	21,10	22,36	1,26	6,0%
VENTAS	7.607.363	8.715.519	1.108.156	14,6%
COSTO ESTANDAR	4.154.447	4.498.018	343.571	8,3%
VARIACIONES	50.328	46.972	-3.356	-6,7%
R&D-D&T	141.580	169.294	27.714	19,6%
TOTAL COSTO	4.346.355	4.714.284	367.929	8,5%
MARGEN BRUTO	3.261.008	4.001.235	740.227	22,7%
%	42,9%	45,9%	3,0%	7,1%
G. VENTA DIRECTOS	1.167.560	1.392.832	225.272	19,3%
G. VENTA PROMOC.	413.002	455.560	42.558	10,3%
G.V. GERENCIALES	297.226	302.909	5.683	1,9%
TOT.GAST.VENTA	1.877.788	2.151.302	273.514	14,6%
%	24,7%	24,7%	0,0%	0,0%
G. ADMINISTRATIV.	636.117	642.038	5.922	0,9%
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-11,9%
M.OPERACIONAL	47.103	1.207.895	460.792	61,7%
%	9,8%	13,9%	4,0%	41,1%
G. FINANCIEROS	224.643	312.951	88.308	39,3%
%	3,0%	3,6%	0,6%	21,6%
P.B.T	522.460	894.944	372.484	71,3%
%	6,9%	10,3%	3,4%	49,5%

3.10.3 Estado de Resultados Laboratorios ASTRAZENECA PRIVADA

Es importante realizar un análisis por separado entre las dos macro líneas que conforman la unidad AZ, la primera: PRIVADA, que refleja un PBT positivo y que absorbe la mayor cantidad de reducción de gasto administrativo.

TABLA 41

Conceptos	Real	Plan	Variaciones	2010 Vs 2009
	2009	2010	USD	%
UNID. VENDIDAS	329.218	351.414	22.196	6,7%
N.U.R.	15,27	16,28	1,01	6,6%
VENTAS	5.028.626	5.720.847	692.220	13,8%
COSTO ESTANDAR	2.616.376	2.775.876	159.501	6,1%
VARIACIONES	36.598	47.067	10.469	28,6%
R&D-D&T	93.588	111.131	17.543	18,7%
TOTAL COSTO	2.746.561	2.934.074	187.513	6,8%
MARGEN BRUTO	2.282.065	2.786.773	504.708	22,1%
%	45,4%	48,7%	3,3%	7,3%
G. VENTA DIRECTOS	819.304	1.007.009	187.706	22,9%
G. VENTA PROMOC.	296.065	305.489	9.424	3,2%
G.V. GERENCIALES	110.333	108.465	-1.868	-1,7%
TOT.GAST.VENTA	1.225.702	1.420.964	195.262	15,9%
%	24,4%	24,8%	0,5%	1,9%
G. ADMINISTRATIV.	420.487	421.434	947	0,2%
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-11,9%
M.OPERACIONAL	35.877	944.375	308.498	48,5%
%	12,6%	16,5%	3,9%	30,5%
G. FINANCIEROS	148.494	205.445	56.951	38,4%
%	3,0%	3,6%	0,6%	21,6%
P.B.T	487.383	738.930	251.547	51,6%
%	9,7%	12,9%	3,2%	33,3%

3.10.4 Estado de Resultados Laboratorios AstraZeneca-Hospitalaria

Por su parte, la segunda línea: HOSPITALARIA, refleja un PBT MENOR A AZ PRIVADA, con precios promedios altos. Esta área no ha sido muy lucrativa en el año 2009, pese a la gran licitación que se ganó a nivel gubernamental; sin embargo, se debe analizar como antecedente que esta línea ha sufrido la falta de inversión, personal y alta rotación del poco personal existente.

TABLA 42

Conceptos	Real	Plan	Variaciones	2010 Vs 2009
	2009	2010	USD	%
UNID. VENDIDAS	31.351	38.316	6.965	22,2%
N.U.R.	82,25	78,16	- 4,10	-5,0%
VENTAS	2.578.737	2.994.672	415.936	16,1%
COSTO ESTANDAR	1.538.071	1.722.142	184.070	12,0%
VARIACIONES	13.730	-95	-13.825	-100,7%
R&D-D&T	47.993	58.164	10.171	21,2%
TOTAL COSTO	1.599.794	1.780.210	180.416	11,3%
MARGEN BRUTO	978.943	1.214.462	235.519	24,1%
%	38,0%	40,6%	2,6%	6,8%
G. VENTA DIRECTOS	348.256	385.823	37.567	10,8%
G. VENTA PROMOC.	116.937	150.071	33.134	28,3%
G.V. GERENCIALES	186.893	194.444	7.551	4,0%
TOT.GAST.VENTA	652.086	730.338	78.252	12,0%
%	25,3%	24,4%	-0,9%	-3,6%
G. ADMINISTRATIV.	215.630	220.605	4.974	2,3%
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-11,9%
M.OPERACIONAL	111.226	263.519	152.293	136,9%
%	4,3%	8,8%	4,5%	104,0%
G. FINANCIEROS	76.149	107.506	31.357	41,2%
%	3,0%	3,6%	0,6%	21,6%
P.B.T	35.077	156.013	120.937	344,8%
%	1,4%	5,2%	3,8%	283,0%

3.10.5 Comparativo 2010 vs 2009 por Status de productos

TABLA 43

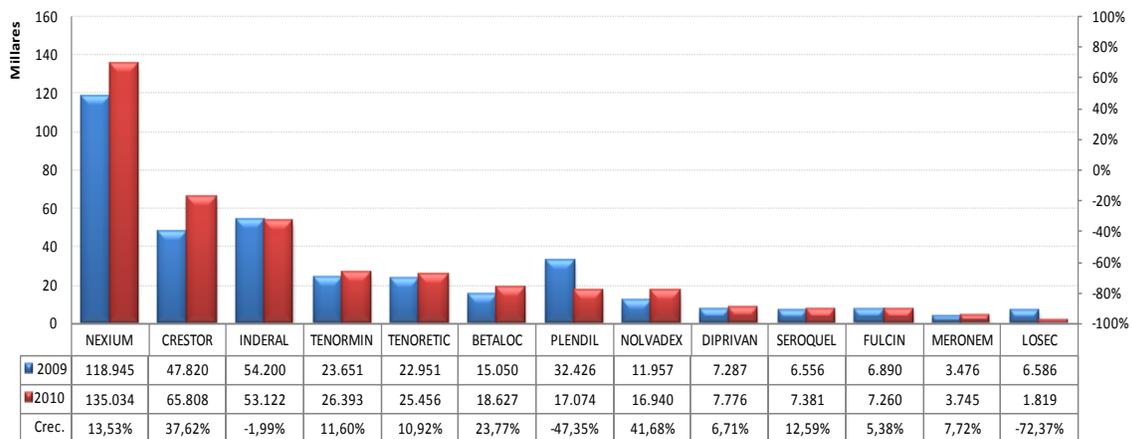
	Unidades			Valores		
	2009	2010	% Crec	2009	2010	% Crec
LIFE TOTAL	21,868,142	22,154,873	1.31%	49,537,808	55,431,927	11.90%
AZ-CG	333,135	351,414	5%	5,149,684	5,720,847	11%
C. Institucional	8,055	4,608	-43%	230,359	100,260	-56%
C. Privados	325,080	346,806	7%	4,919,324	5,620,587	14%
AZ-HS	30,185	38,316	27%	2,543,515	2,994,672	18%
C. Institucional	13,585	18,422	36%	974,219	1,116,625	15%
C. Privados	16,600	19,894	20%	1,569,296	1,878,047	20%

CARMT	442,828	522,765	18%	2,874,507	3,474,562	21%
CONSU	245,826	253,500	3%	356,721	389,050	9%
DOSNC	2,213,491	2,393,085	8%	4,200,978	5,174,039	23%
GADER	433,291	431,749	0%	1,385,857	1,564,684	13%
GENAM	1,783,546	1,955,988	10%	3,261,103	3,773,607	16%
GNTAL	2,367,010	2,057,000	-13%	1,299,329	1,070,609	-18%
HOSPI	6,725,806	6,727,939	0%	5,618,461	5,918,918	5%
LIFEG	2,314,216	2,111,168	-9%	2,842,404	3,023,529	6%
MADGI	2,307,156	2,433,229	5%	6,392,725	6,786,364	6%
MSP	0			0		
OTC	1,162,349	1,228,328	6%	1,461,074	1,775,880	22%
RESPI	302,253	337,523	12%	1,374,528	1,638,542	19%
VETER	693,625	756,179	9%	2,718,187	2,981,057	10%
VETEX	148,283	166,959	13%	353,128	430,048	22%
#N/A	1,820		-100%	12,409		-100%
	0			0		

Sin embargo, de los resultados reflejados por la línea Hospitalaria, ésta ha sido la de mayor crecimiento entre las dos macro líneas Vs. 2009.

GRÁFICO 24

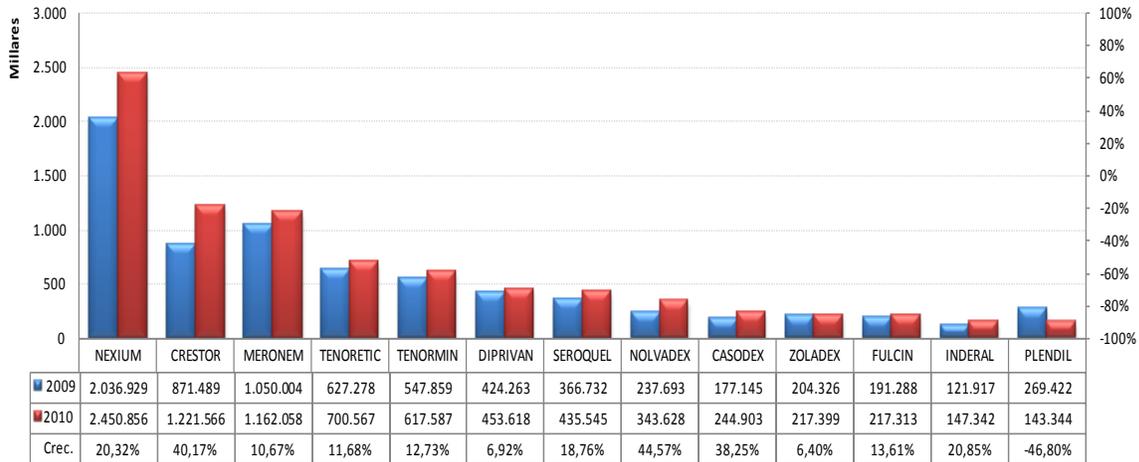
Unidades Vendidas



En unidades, dentro de AZ el producto de mayor crecimiento es CRESTOR y NOLVADEX (este último especialmente por licitaciones)

GRÁFICO 25

Total Ventas



En valores, dentro de AZ el producto de mayor crecimiento es NOLVADEX, pero esto se debe a una licitación especial que ganó en subasta pública.

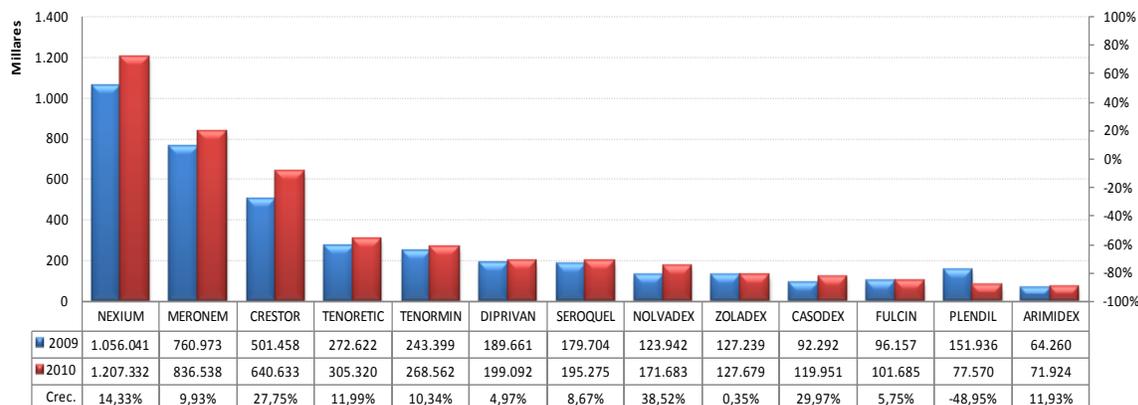
TABLA 44

	Costo estándar			Variaciones		
	2009	2010	% Crec	2009	2010	% Crec
LIFE TOTAL	30,276,165	32,904,462	8.68%	416,193	503,218	20.91%
AZ-CG	2,656,673	2,775,876	4%	45,834	47,067	3%
C.Institucional	142,190	52,547	-63%	2,217	423	-81%
C. Privados	2,514,484	2,723,329	8%	43,617	46,644	7%
AZ-HS	1,511,579	1,722,142	14%	20,627	- 95	-100%
C.Institucional	668,998	764,493	14%	11,236	-52	-100%
C. Privados	842,581	957,648	14%	9,391	-43	-100%
CARMT	1,484,454	1,701,028	15%	709	35,609	4921%
CONSU	294,307	321,027	9%	42,208	18,369	-56%
DOSNC	2,217,755	3,090,136	39%	102,348	54,099	-47%
GADER	937,072	1,025,259	9%	19,912	43,109	116%
GENAM	2,258,857	2,592,074	15%	0	0	
GNTAL	923,246	744,886	-19%	22,785	-6,572	-129%
HOSPI	4,402,295	4,438,492	1%	-412,820	-278,745	-32%
LIFEG	2,543,936	2,823,253	11%	100	0	-100%
MADGI	3,505,798	3,554,887	1%	98,688	106,403	8%
MSP	0		-100%	0		-100%
OTC	956,066	981,161	3%	25,976	33,567	29%
RESPI	881,618	1,001,281	14%	21,394	5,749	-73%

VETER	1,238,502	1,322,807	7%	334,222	284,746	-15%
VETEX	287,652	312,136	9%	29,218	112,939	287%
#N/A	8,101		-100%	-1,469		-100%
	0		-100%	0		-100%

GRÁFICO 26

Costo Estandar



Se evidencia que hubo variaciones favorables para Plendil en términos de costo estándar, el CS más alto lo tiene NOLVADEX.

TABLA 45

	Gasto de Venta Promocional			R&D		
	2009	2010	% Crec	2009	2010	% Crec
LIFE TOTAL	2,874,600	3,475,737	20.91%	780,112	958,857	22.91%
ASTRAZENECA	514,312	605,631	17.76%	169,015	227,822	34.79%
AZ-CG	306,408	305,489	0%	84,521	111,309	32%
C. Institucional	0	0		1,607	1,950	21%
C. Privados	306,408	305,489	0%	82,915	109,358	32%
AZ-HS	103,952	150,071	44%	42,247	58,257	38%
C. Institucional	0	0		6,951	21,720	212%
C. Privados	103,952	150,071	44%	35,296	36,536	4%
CARMT	204,813	296,510	45%	45,049	67,925	51%
CONSU	13,942	16,500	18%	0	0	
DOSNC	353,198	315,320	-11%	68,546	101,030	47%
GADER	245,046	234,104	-4%	22,673	30,636	35%
GENAM	95,396	228,513	140%	2,060	11,103	439%
GNTAL	0	0	-100%	20,183	0	-100%
HOSPI	81,904	85,683	5%	92,058	115,134	25%
LIFEG	0	0		45,157	0	-100%

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

MADGI	401,741	689,619	72%	102,925	132,017	28%
MSP	0			0		
OTC	292,321	298,013	2%	23,613	34,622	47%
RESPI	247,186	251,716	2%	16,884	31,946	89%
VETER	102,097	148,640	46%	74,313	84,077	13%
VETEX	0			13,114	11,237	-14%
#N/A	16,237	0	-100%	0		

GRÁFICO 27

Gastos Venta Promocionales

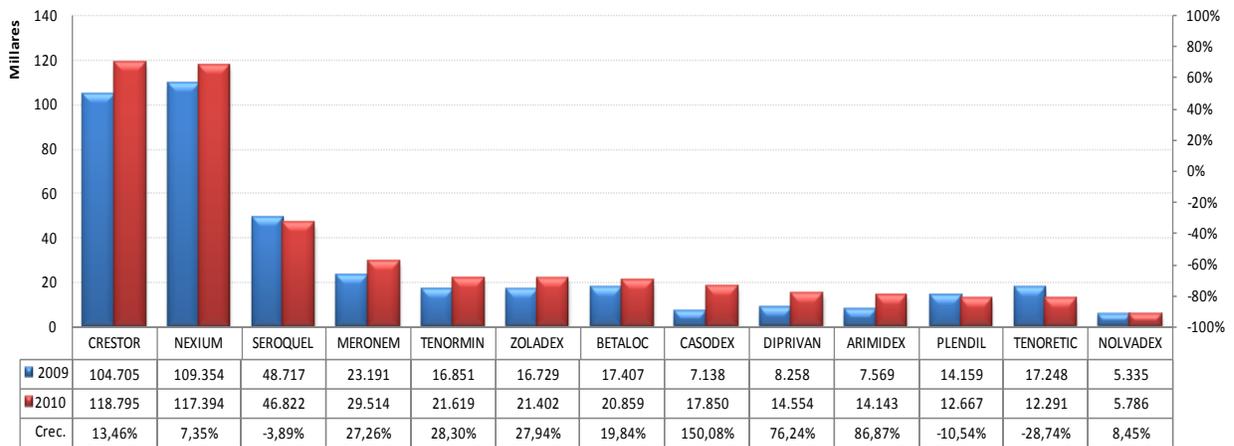
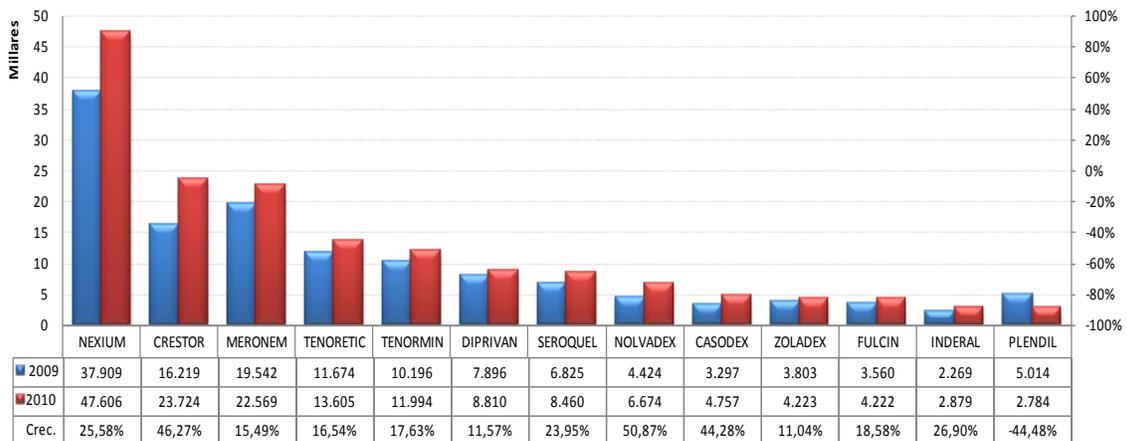


GRÁFICO 28

R&D-D&T



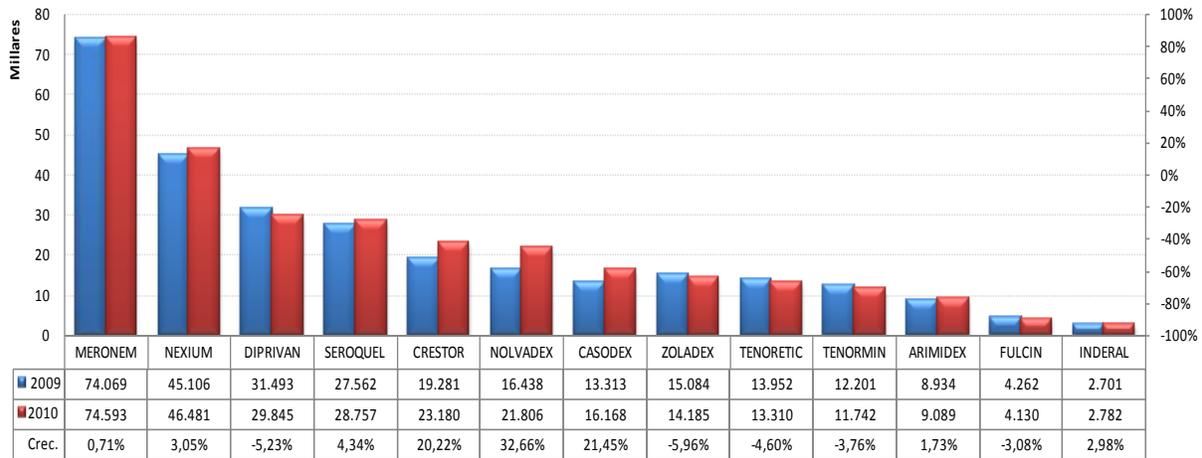
El gasto de venta promocional es mayor en el área hospitalaria y la asignación del gasto en R&D es similarmente alto para las dos líneas, esto indica una asignación errónea del gasto por parte de la corporación hacia estas áreas ya que al tener productos importados, no se hace R&D (a nivel científico)

TABLA 46

	Gasto de Venta Gerencial			Gastos Administrativos		
	2009	2010	% Crec	2009	2010	% Crec
LIFE TOTAL	1,395,319	1,559,359	11.76%	3,909,960	3,948,380	0.98%
ASTRAZENECA	220,421	489,776	122.20%	857,373	863,727	0.74%
AZ-CG	110,805	108,914	-2%	430,235	421,964	-2%
C. Institucional	3,872	1,652	-57%	15,505	7,395	-52%
C. Privados	106,933	107,261	0%	414,731	414,568	0%
AZ-HS	54,808	190,431	247%	213,569	220,882	3%
C. Institucional	16,376	69,228	323%	65,572	82,366	26%
C. Privados	38,432	121,204	215%	147,997	138,516	-6%
CARMT	131,691	124,449	-5%	234,005	256,677	10%
CONSU	0	0		28,443	28,911	2%
DOSNC	195,710	184,640	-6%	344,449	382,221	11%
GADER	64,101	52,587	-18%	113,597	115,495	2%
GENAM	0	0	-100%	125,841	137,216	9%
GNTAL	0	0		104,335	77,859	-25%
HOSPI	262,231	206,220	-21%	458,118	436,595	-5%
LIFEG	0	0		227,886	222,637	-2%
MADGI	294,076	241,352	-18%	518,669	501,888	-3%
MSP	0			0		
OTC	67,532	57,464	-15%	119,320	130,840	10%
RESPI	47,634	56,105	18%	98,358	120,949	23%
VETER	1,119	33,121	2861%	219,700	220,152	0%
VETEX	0	4,730		28,598	31,248	9%
#N/A	0		-100%	1,032		-100%

GRÁFICO 29

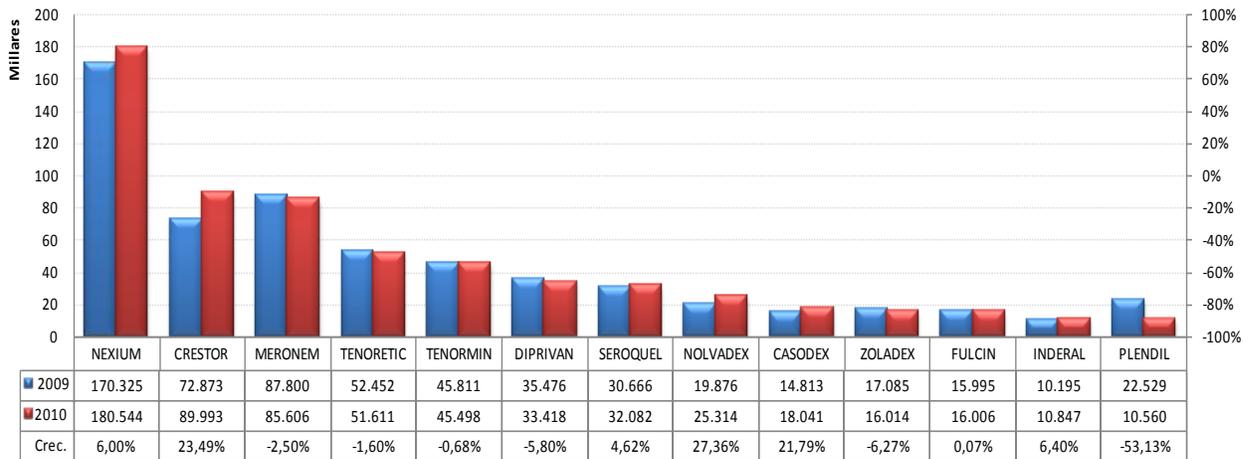
Gastos Venta Gerenciales



Los gastos de venta gerencial y administrativos son altamente asignados a la línea hospitalaria, lo que en consecuencia hace que esta sea la menos rentable.

GRÁFICO 30

Gastos Administrativos



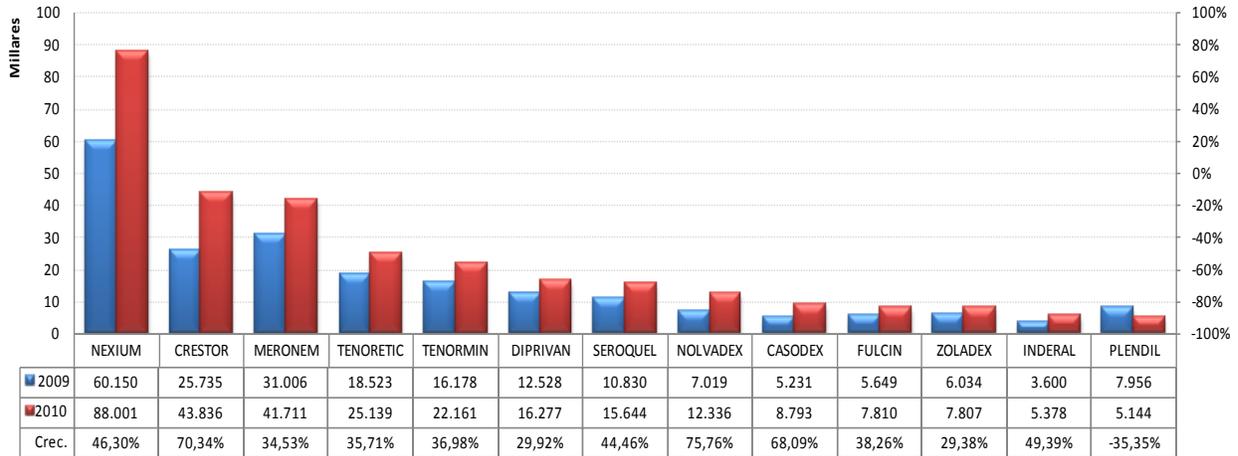
Los gastos de Ventas administrativos absorbido en su mayoría por Nolvadex, Crestor y Casodex.

TABLA 47

	Gastos Financieros			Gastos de Vta Directo		
	2009	2010	% Crec	2009	2010	% Crec
LIFE TOTAL	1,417,219	1,920,989	35.55%	6,075,830	6,841,082	12.60%
ASTRAZENECA	305,025	420,998	38.02%	1,496,815	1,813,205	21.14%
AZ-CG	154,450	205,709	33%	812,584	973,568	20%
C. Institucional	6,450	3,602	-44%	14,525	7,349	-49%
C. Privados	148,000	202,107	37%	798,059	966,219	21%
AZ-HS	75,288	107,644	43%	342,116	419,819	23%
C. Institucional	27,278	40,120	47%	66,025	81,849	24%
C. Privados	48,009	67,525	41%	276,091	337,970	22%
CARMT	84,982	125,926	48%	343,376	423,351	23%
CONSU	10,251	13,817	35%	10,944	4,752	-57%
DOSNC	123,397	186,714	51%	604,173	667,259	10%
GADER	40,830	56,745	39%	320,438	364,657	14%
GENAM	59,145	65,530	11%	662,108	570,278	-14%
GNTAL	37,207	36,188	-3%		0	
HOSPI	163,856	212,669	30%	298,043	232,262	-22%
LIFEG	82,184	107,852	31%		0	
MADGI	186,591	243,618	31%	653,786	740,163	13%
MSP	0			118,225	132,597	12%
OTC	43,119	64,265	49%	302,607	431,238	43%
RESPI	36,303	59,118	63%	435,138	429,474	-1%
VETER	79,136	106,651	35%	17,594	58,277	231%
VETEX	10,408	15,189	46%			
#N/A	337		-100%			

GRÁFICO 31

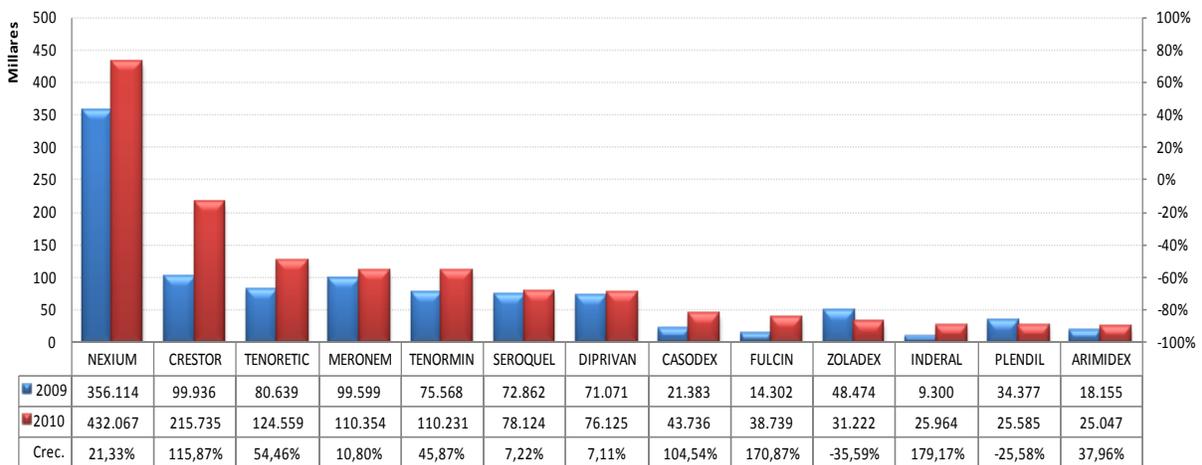
Gastos Financieros



Se puede apreciar un crecimiento importante de los gastos financieros y gastos de venta directa y que son repartidos entre todos los productos de AZ pero principalmente concentrados en CRESTOR y CASODEX.

GRÁFICO 32

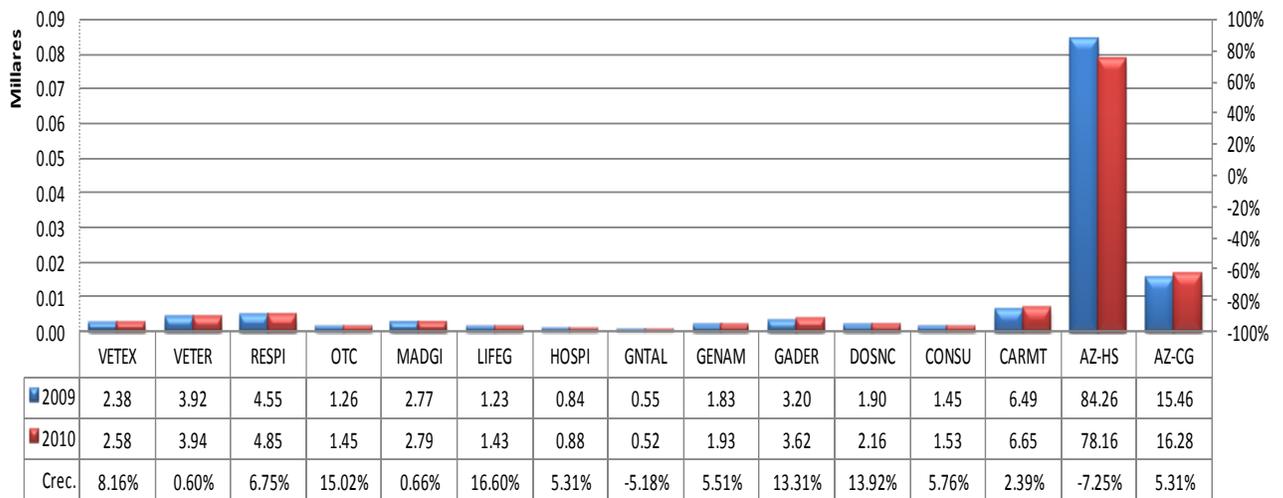
Gastos Venta Directos



En cuanto a los gastos de venta directa CRESTOR, CASODEX, FULCIN e INDERAL, han tenido un incremento importante Vs el 2009. Hay que tomar en cuenta que sólo los dos primeros tienen tiempo promocional.

GRÁFICO 33

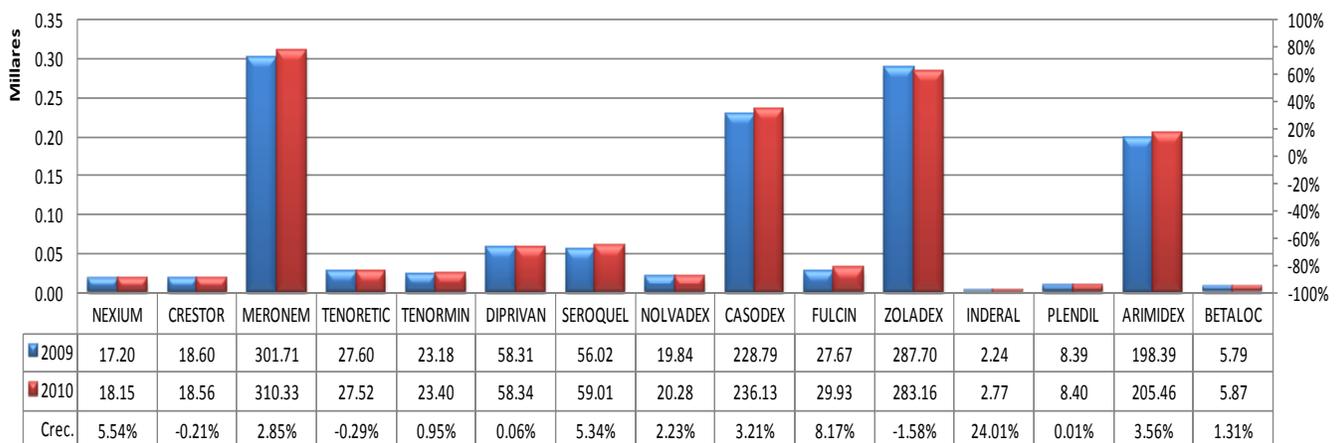
3.10.6 NUR LIFE



Comparativamente, el NUR (net unit return) dentro de la corporación que ha tenido mayor crecimiento es el de la línea OTC. La Línea CG ha tenido un decrecimiento, mientras que en la línea hospitalaria se observa un performance negativo.

GRÁFICO 34

3.10.7 NUR ASTRAZENECA



Dentro de la unidad de AZ, el producto con NUR (net unit return) que ha tenido mayor crecimiento es INDERAL (CDG), seguido por FULCIN, NEXIUM y SEROQUEL.

3.11 Proyección De Market Share Al 2010 – Laboratorios

TABLA 48

LABORATORIOS	2011 MS %
ASTRAZENECA	19%
PFIZER	16%
INTERPHARM	10%
ROEMMERS	8%
NOVARTIS PHARMA	7%
MERCK SHARP DOHME	3%
MERCK	5%
ABBOTT	4%
BAGO	4%
FARMA DEL ECUADOR	3%
MEDICAMENTA	4%
BAYER	3%
ROCHE PHARMA	2%
JANSSEN-CILAG	2%
MEPHA	3%
LABORATORIOS STEIN	2%
ROWE	1%
SAVAL	1%
RODDOME PHARMACEUT	1%
PHARMABRAND	1%
TOTAL	100%

Para el año 2011 se prevé un crecimiento del 20% para ASTRAZENECA, esta proyección se cumpliría siempre y cuando se logren poner en marcha una planeación estratégica adecuada.

3.12 Las Fuerzas Competitivas Del Mercado

Para que una empresa logre el éxito, su estrategia debe ajustarse al ambiente donde opera, o debe tener la capacidad de reformarlo para sacar su propia ventaja mediante la selección de estrategias. Por lo general, las empresas fracasan cuando su estrategia ya no se ajusta al ambiente donde operan.

La principal técnica utilizada para analizar la competencia en el ambiente de la industria es el modelo de cinco fuerzas. Las cinco fuerzas, (a) el riesgo de nuevo ingreso por parte de competidores potenciales, (b) el grado de rivalidad entre firmas establecidas, (c) el poder de negociación de los compradores, (d) el poder de negociación de los proveedores, y (e) la amenaza de productos sustitutos. Cuanto más sólida sea cada una de estas fuerzas, habrá más competencia en la industria y más bajo será el índice de rendimiento por obtener.

El riesgo de ingreso de potenciales rivales depende de la altura de las barreras para ingresar. Cuanto más elevadas sean las barreras de ingreso, habrá menor riesgo de entrada y serán mayores las posibles utilidades en ese medio.

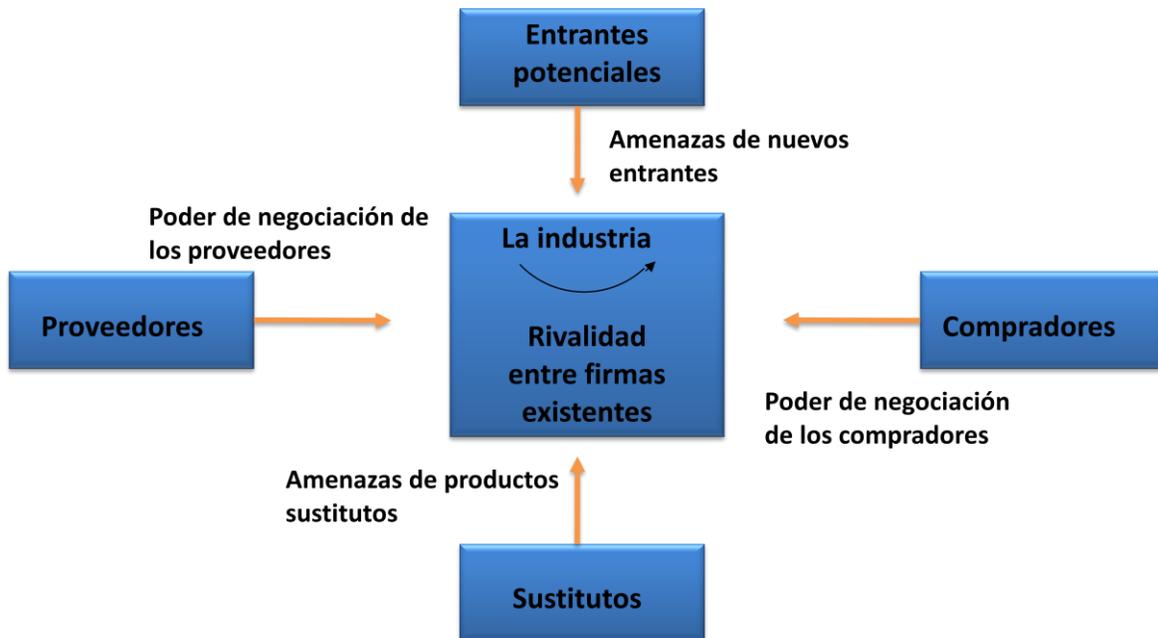
El grado de rivalidad entre organizaciones establecidas depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida de un ámbito industrial. Las fuertes condiciones de demanda moderan la competencia entre compañías establecidas y crean oportunidades para la expansión. Cuando la demanda es débil, se puede desarrollar intensa rivalidad, particularmente en medios consolidados con grandes barreras de salida.

Los compradores son más poderosos cuando una compañía depende de éstos para llevar a cabo los negocios pero por sí mismos no dependen de ésta. En estas circunstancias, los compradores representan una amenaza.

Los proveedores son más poderosos cuando una empresa depende de éstos para desarrollar sus actividades pero por sí mismos no dependen de la organización. En estas circunstancias, los proveedores representan una amenaza.

Los productos sustitutos son aquellos que pertenecen a compañías ubicadas en industrias que satisfacen las necesidades del consumidor en forma similar a las que atiende el ámbito analizado. Cuanto más se asemejen los productos sustitutos, menor será el precio que cobren las compañías sin perder los clientes de estos productos.

GRÁFICO 45



Fuente: Adaptación y reimpresión con autorización de Harvard Business Review. Tomado de "How Competitive Forces Shape Strategy", Michael E. Porter (March-April 1979). Copyright del Presidente y Miembros de Harvard College; todos los derechos reservados

3.12.1 Amenaza de nuevos competidores:

Las barreras de entrada son bajas, las exigencias sanitarias son relativamente bajas, precios del mercado alto, han atraído importadores que traen los mismos productos a menor precio.

➤ **A-Mercado Público: Alta**

- Una nueva ley del gobierno nacional obliga a los hospitales públicos a realizar compras vía on line por medio de "Subastas Inversa". Este sistema, omite por completo el análisis de los productos ofertantes en cuanto a su calidad, efectividad, seguridad y mide solamente su capacidad de "rebaja" es decir el ofertante que licita al menos precio es el que gana.
- Esto provoca que innumerables empresas creadas como distribuidores ingresen al mercado como competidores, desplazando a los Laboratorios Farmacéuticos de productos originales y/o Laboratorios que son vía de comercialización de productos con garantías de calidad

➤ **B-Mercado Privado: Alta**

- El mercado privado se vuelve inmensamente competitivo para todos aquellos laboratorios que son desplazados en la licitaciones públicas (mercado publico representa un % importante de la venta).

3.12.2 Rivalidad Entre Los Competidores Existentes

Mercado en crecimiento, hay más de 200 laboratorios en el mercado, ingreso de distribuidores con genéricos y copias, consolidación de las cadenas farmacéuticas, competencia basada en precios. 52% laboratorios americanos y europeos, 25% laboratorios nacionales, 18% laboratorios latinoamericanos

➤ **A-Mercado Público: Alta**

- Industria liderada por grupos afines al gobierno. Dominio en licitaciones públicas.
- Economía en emergencia, aumento de la demanda pública.
- Barreras de salida altas.

➤ **B-Mercado Privado: Alta**

- Abundancia de corporaciones y laboratorios dentro del mercado competitivo.
- Industria liderada por Laboratorios Multinacionales
- Economía en emergencia, demanda en contracción.

3.12.3 Poder De Negociación De Compradores:

Con las cadenas de farmacias, el poder de negociación es alta, 2 grandes distribuidoras que tienen sus propias cadenas de farmacias.

Con clínicas privadas el poder de negociación el alto ya que tienen el círculo de negocio cerrado por tener las farmacias dentro de las clínicas.

➤ **A-Mercado Público: Alta**

- Hospitales Público compran según ordenanza gubernamental, cantidades altas de productos. Dichas compras son para 2 años, por lo que al no ingresar en una licitación o perderla, los laboratorios dejan de participar en el mercado público por un lapso largo de tiempo.

➤ **B-Mercado Privado: Media**

- Los compradores exigen promociones o bonificaciones, sin embargo los laboratorios aún manejan una rentabilidad alta en este mercado; en especial, aquellos laboratorios que cuentan con productos únicos o cuya efectividad es muy apreciada en consultas, hospitales y clínicas privadas.

3.12.4 Poder De Negociación De Los Proveedores:

➤ **Mercado Público y Privado: Baja**

- Los Laboratorios Multinacionales y Nacionales tienen sus propias plantas industriales dentro y fuera del país según sea el caso

3.12.5 Amenaza De Productos Sustitutos:

Medicina homeopática, medicina natural es muy importante, conformen bajen los precios de la medicina formal, la medicina natural irá siendo desplazada.

➤ Mercado Público y Privado: Alto

Medicamentos genéricos (bajo costos, baja calidad)

Medicamentos copias (con marca, bajo costo sin estudios de efectividad)

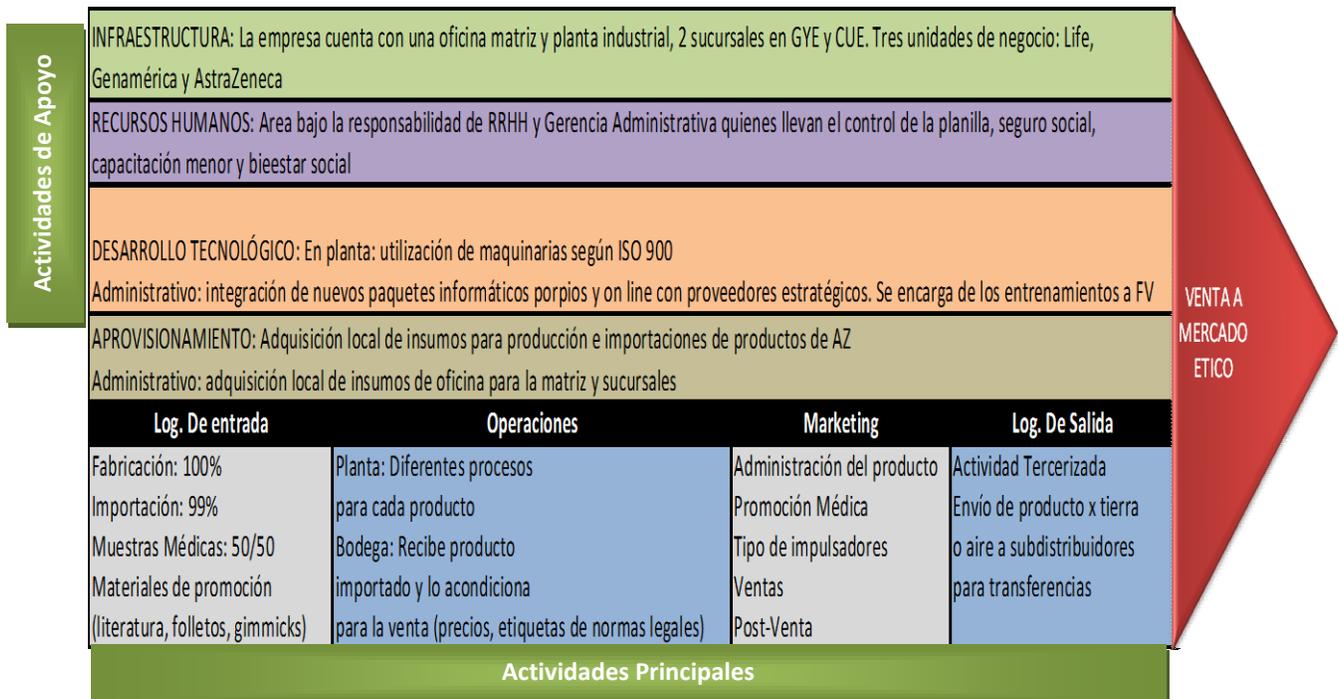
Medicamentos de marca con promociones de hasta el 50% o planes acumulativos altos.

3.13 Construcción De La Cadena De Valor

La cadena de abastecimiento, como concepto, consta de todas las partes relacionadas directa o indirectamente en el cumplimiento de los requisitos del cliente. Incluye también al fabricante y al proveedor.

A continuación en el Gráfico 46, se presenta un sumario de la cadena de abastecimiento de LIFE-AstraZeneca con los diferentes proveedores. Indicamos que es un sumario ilustrativo, ya que la cadena de abastecimiento puede ser mucho más extensa. Para el propósito del análisis estratégico de esta tesis se consideró apropiado reducirlo.

GRÁFICO 46



En términos generales, la cadena de valor de la industria farmacéutica se compone por tres eslabones: i) los laboratorios, que llevan a cabo actividades de I&D y producción de moléculas básicas, principios activos y medicamentos, ii) la distribución, cuyos principales agentes son las distribuidoras mayoristas, y iii) la venta o reparto final, a cargo de hospitales, clínicas, farmacias de transferencia, supermercados (en productos OTC), y otros actores de menor peso.

Adicionalmente, a lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación (mandatarias, obras sociales, empresas de medicina prepaga, aseguradoras, planes asistenciales, etc.), como así también de regulación y control por parte del Estado o de entidades civiles de diverso tipo.

Es importante destacar que la cadena se estructura en torno a la figura de los laboratorios, quienes establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento, y retribuciones a droguerías y farmacias. En particular, los laboratorios son los principales responsables de la formación del precio del medicamento, el cual se da a conocer a través del manual

farmacéutico. Si bien este precio de venta al público (PVP) es de carácter sugerido, es empleado por el resto de los actores como referencia para calcular y analizar los diferentes descuentos y márgenes de compra y venta. A su vez, los consumidores finales y los organismos de control se valen de dicha información para optimizar sus decisiones de consumo y garantizar la eficiencia en los mecanismos de mercado, respectivamente.

La cadena de Valor de Life-AstraZeneca se compone en un alto porcentaje de la importación de productos desde Londres, y apenas un solo producto, es elaborado en el Ecuador debido a un convenio realizado hace 15 años atrás, y porque Life tiene una infraestructura adecuada en su planta industrial para la fabricación de este y otros medicamentos propios de la empresa.

3.14 Modelo De Negocio Ventas

Este modelo de negocio, está basado en la producción, importación y comercialización de productos, copias, genéricos y de investigación es decir originales. Para la Unidad de AstraZeneca, básicamente se importan los productos desde la casa matriz en Londres, se los internaliza en el país y la promoción se lo realiza por medio de la visita médica y la visita a Grandes distribuidores de las 3 principales provincias del país, al resto de farmacias de cobertura se las maneja por medio de convenios especiales con un sub-distribuidor que cuenta con la logística necesaria para alcanzar a las diferentes provincias del Ecuador.

Se realizan promociones publicitarias, dependiendo de los productos que se manejan, muchos de ellos por ser éticos no se pueden pautar en medios masivos pero si se puede manejar PR.

Hay que destacar que existen farmacias grandes o cadenas de farmacias que no pertenecen a los grandes distribuidores y, a los cuales los visitadores a médicos tienen la obligación de visitar para control de inventarios y disposición del producto ya sea en percha como en el autoservicio. (Ver anexo 1)

3.15 Distribución

La distribución opera desde el laboratorio que envía sus productos a grandes cadenas y distribuidores mayores, quienes a su vez realizan transferencias a las farmacias más pequeñas, y todos confluyen al servicio al cliente. (ver anexo 2)

3.16 Ciclo De La Promoción De Productos

En cuanto al ciclo de la promoción, el nuevo sistema de entrenamiento Sales Forces Effectiveness indica que la visita médica debe seguir un ciclo ordenado y estratégicamente preparado. Inicia con la pre entrevista, en la que previamente el visitador médico conoce a quien va a visitar y prepara un encuentro particularizado, luego, revisa la agenda que va a abordar con el médico, es decir los medicamentos que más le interesa y los argumentos más importantes de cada uno de ellos. En la entrevista en sí, se libera toda la información preparada, los argumentos más relevantes y contundentes, por medio de los cuales el visitador debe llegar a un acuerdo positivo con el médico, para que éste prescriba los productos promocionados. Finalmente, el visitador prepara un resumen en su post-entrevista que le servirá para la siguiente planificada. (ver anexo 3)

3.17 Organigrama

La empresa tiene varios niveles de estructuración, comenzando por el área de Alta Gerencia que conforma a su vez el comité empresarial.

El siguiente nivel conformado por los Gerentes departamentales, de diferentes áreas, quienes informan del desenvolvimiento de cada una de ellas a la alta gerencia. Finalmente encontramos el nivel más importante de la empresa que es la Fuerza de Ventas, el personal que mueve la rotación del producto por medio del contacto con los médicos potenciales así como con los mayorista, distribuidores y farmacias importantes a nivel nacional

4. CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EMPRESARIAL:

Al realizar el diagnóstico de las potencialidades internas de la empresa podemos concluir que el impacto de la capacidad directiva dentro de la empresa es muy importante y debe ser simultánea a la hora de poner en práctica los planes de largo alcance de la empresa mientras se centra en las operaciones diarias.

De igual manera, al hablar de la capacidad financiera, es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.

La Liquidez, , estabilidad de costos, habilidad para poder competir por precios dentro de un mercado muy competitivo como el de la industria farmacéutica, tiene un impacto directo y claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables.

Competitivamente la empresa tiene ventajas interesantes, por el hecho de ser una industria de muchos años en el Ecuador, se convierte en un paraguas para AstraZeneca, mantiene credibilidad en el mercado y una cartera de clientes muy estable, sin embargo, siempre se puede mejorar en el área de servicio al cliente que es una pieza clave para fidelizarlos ya que pueden estar "swicheando" productos originales, de calidad por genéricos de menor costo.

Además recordemos que en la industria farmacéutica se maneja un mercado de alta velocidad, y el éxito competitivo en éstos mercados de cambio rápido tiende a depender de la incorporación de varios elementos en las estrategias de la compañía como:

- Invertir en forma agresiva en la investigación y desarrollo para mantenerse al día a nivel competitivo.
- Desarrollar la capacidad organizacional para responder rápidamente a los nuevos acontecimientos importantes.

- Confiar en asociaciones estratégicas con proveedores externos o relacionados para desempeñar aquellas actividades en la cadena de valor total de la industria en donde tengan experiencias y capacidades especializadas.

En los mercados de ritmo rápido la experiencia a fondo, la rapidez, la agilidad, la innovación, el oportunismo y la flexibilidad de los recursos son capacidades organizacionales críticas.

Una parte vital de la empresa es el Talento Humano por lo que hay que considerarlo no como un instrumento, sino como un capital principal para la empresa, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Finalmente, en el ambiente empresarial la gestión tecnológica se revela en sus planes, políticas y estrategias tecnológicas para la adquisición, uso y creación de tecnología, así como cuando se asume la innovación como eje de las estrategias de desarrollo de los negocios.

También es evidente cuando en la cultura de las empresas se ha logrado "crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo

4.1 Diagnóstico Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna)

GRÁFICO 47



4.1.1 Directiva

TABLA 49

Capacidad Directiva		Puntos	Impacto
		1 - 4	1 - 4
1	Comunicación y control gerencial	2	4
2	Orientación Empresarial	3	4
3	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	2	4
4	Sistemas de toma de decisiones	2	4
5	Agresividad para enfrentar la competencia.	1	4
6	Importación de materia prima y producto terminado	2	4
7	Uso de planes estratégicos Análisis estratégico.	2	4
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	1	4
9	Habilidad para manejar la inflación.	3	4
10	Imagen Corporativa Responsabilidad social	2	4
11	Evaluación de gestión.	1	4
12	Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	2	4

4.1.2 Financiera**TABLA 50**

Capacidad Financiera	Puntos	Impacto
	1 - 4	1 - 4
1 Recuperación efectiva de cartera	4	4
2 Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	3	3
3 Facilidad para salir del mercado.	3	3
4 Rentabilidad, retorno de inversión.	3	4
5 Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	2	4
6 Habilidad para competir por precios	2	4
7 Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.	2	4
8 Estabilidad de costos.	3	4
9 Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.	2	4
10 Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.	2	4
11 Administración efectiva en BO	2	4

4.1.3 Competitiva**TABLA 51**

Capacidad Competitiva	Puntos	Impacto
	1 - 4	1 - 4
1 Fuerza de producto, calidad, exclusividad	3	4
2 Lealtad y satisfacción del cliente.	2	4
3 Participación del mercado	3	4
4 Tiempos de distribución y entrega.	2	4
5 Uso de la curva de experiencia	3	3
6 Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.	3	4
7 Aumentar portafolio de productos	1	4
8 Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.	3	4
9 Cobertura de clientes a nivel nacional	3	4
10 Acceso a organismos públicos.	1	4
11 Trabajar todo el Portafolio de productos	1	4
12 Programas post-ventas.	1	4
13 Políticas comerciales competitivas	1	4

4.1.4 Talento Humano

TABLA 52

Capacidad de Talento Humano		Puntos	Impacto
		1 - 4	1 - 4
1	Nivel académico del Talento	2	4
2	Experiencia en técnicas de visita y ventas	3	4
3	Estabilidad	1	4
4	Rotación	2	4
5	Pertenencia	2	4
6	Motivación	2	4
7	Nivel de remuneración	2	4
8	Accidentalidad	4	3
9	Índices de desempeño	1	4
10	Programa de carrera	1	4

4.1.5 Tecnológico

TABLA 53

Capacidad Tecnológica		Puntos	Impacto
		1 - 4	1 - 4
1	Capacidad de innovación	2	4
2	Nivel de Tecnología utilizado en los productos	3	4
3	Fuerza de patentes y procesos	3	4
4	Sistema de Indicadores de gestión	1	4
5	Valor agregado del Producto	2	4
6	Economía de Escala	3	4
7	Nivel tecnológico	3	4
8	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	2	4
9	Flexibilidad de pedidos de producción a fábrica	2	4

GRÁFICO 48

4.2 Resultados PCI

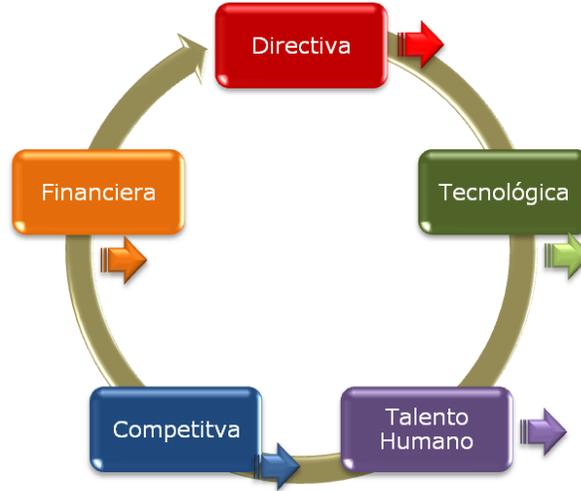


TABLA 54

Prioridades a mejorar	Fortalezas clave
[CC] Lealtad y Satisfacción al cliente	[CF] Recuperación efectiva de cartera
[CC] Tiempos de distribución y entrega	[CC] Fuerza de producto, calidad, exclusividad
[CT] Capacidad de Innovación	[CC] Participación de mercado
[CT] Valor agregado del Producto	[CC] Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.
[CT] Nivel de coordinación e integración con otras áreas	[CC] Cobertura de clientes a nivel nacional
[CT] Flexibilidad de pedidos de producción a fábrica	[CC] Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
[CTH] Nivel Académico del Talento	[CT] Nivel de Tecnología utilizado en productos
[CTH] Rotación	[CT] Fuerza de patentes y procesos
[CTH] Pertenencia	[CT] Economía de Escala
[CTH] Motivación	[CT] Nivel Tecnológico
[CTH] Nivel de remuneración	[CTH] Experiencia en técnicas de visita y ventas
[CD] Comunicación y control gerencial	[CD] Orientación Empresarial
[CD] Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	[CD] Habilidad para manejar la inflación
[CD] Sistema de toma de decisiones	[CF] Rentabilidad, retorno de inversión

[CD] Importación Mat. Prima y Producto terminado
[CD] Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico
[CD] Imagen Corporativa de Responsabilidad Social
[CD] Habilidad para responder a la tecnología cambiante
[CF] Liquidez, disponibilidad de fondos internos
[CF] Habilidad para competir por precios
[CF] Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda
[CF] Habilidad en mantener esfuerzo demanda cíclica
[CF] Elasticidad de demanda con respecto a los precios
[CF] Administración efectiva de Back Orders
[CC] Aumentar portafolio de productos
[CC] Acceso a organismos públicos
[CC] Portafolio de productos
[CC] Programas Post-Venta
[CC] Políticas comerciales competitivas
[CT] Sistema de Indicadores de Gestión
[CTH] Estabilidad
[CTH] Índices de desempeño
[CTH] Programa de carrera
[CD] Agresividad para enfrentar a la competencia
[CD] Habilidad para atraer/retener gente altamente creativa.
[CD] Evaluación de gestión

[CF] Estabilidad de costos
[CC] Uso de la curva de experiencia
[CTH] Accidentalidad
[CF] Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
[CF] Facilidad para salir del mercado

Es importante que la empresa trabaje en puntos importantes como:

- 1.- Fidelización, servicio a clientes y programas post-ventas
- 2.- Talento Humano
- 3.- Fortalecer las estrategias de producto para competir en el mercado
- 4.- Planificación que permita evaluaciones de gestión y toma de decisiones adecuadas.

Y de igual forma, fortalecer las ventajas que ya posee en términos de manejo financiero, penetración en el mercado, y la experiencia en la visita médica, será importante para minimizar y eliminar las desventajas presentadas.

Hoy en día, debido a los constantes cambios que se dan, es de suma importancia prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos y así poder detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

Cuando hacemos referencia a las **Fuerzas económicas**, indicamos aquellas fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc., gubernamentales y legales deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio.

Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

En cuanto a las **Fuerzas sociales**, culturales, demográficas y ambientales, nos referimos especialmente al área de salud, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

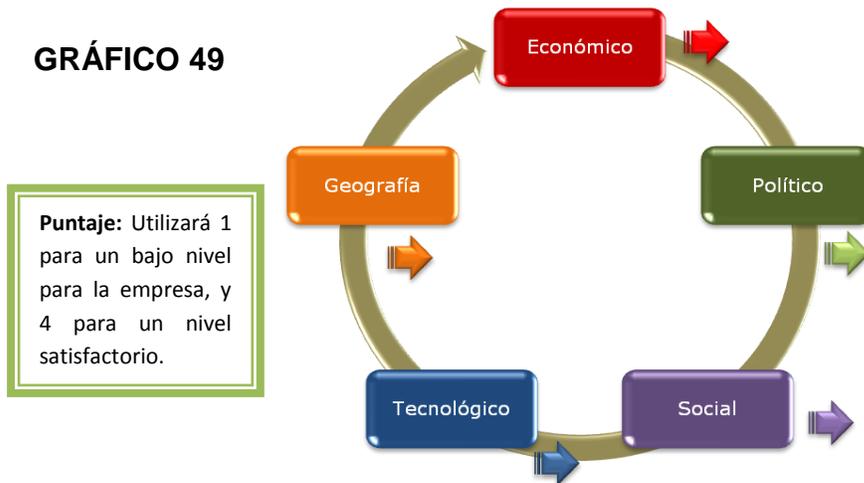
Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

Finalmente, el integrar un análisis en el ámbito de Fuerzas Geográficas, nos permite observar las facilidades en vías de acceso con las que cuenta la empresa, especialmente por el transporte de productos a nivel nacional, asimismo, el clima es importante para las estrategias de productos.

4.3 Diagnostico Externo POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)

GRÁFICO 49



4.3.1 Economía:

TABLA 55

Inflación, Devaluación, PIB, Inversión Política, Inversión Política, Devaluación			
Factor Económico		Puntos	Impacto
		1 - 4	1 - 4
1	Tendencia a reducir la Inflación	2	4
2	Estabilidad Política Monetaria	2	4
3	Manejo de Políticas sobre salud social	1	4
4	Creación de entidades estatales para abastecimiento de medicamentos	1	4
5	Proceso de Integración Andina	3	3
6	Ley de entidades Financieras	2	3

4.3.2 Geografía

Ubicación, Clima, Vías de Acceso			
Factor Geográfico		Puntos	Impacto
		1 - 4	1 - 4
1	Facilidad de vías de acceso	3	4
2	Fenómeno del niño y posible bloqueo de actividades normales	3	4
3	Cambio climático	3	3

4.3.3 Tecnología

TABLA 56

Nivel de Tecnología, Flexibilidad de Procesos, Automatización			
Factor Tecnológico		Puntos	Impacto
		1 - 4	1 - 4
1	Telecomunicaciones	2	4
2	Facilidad de acceso a la tecnología	3	4
3	Globalización de la información	2	4
4	Comunicaciones deficientes	1	4
5	Velocidad en el desarrollo tecnológico	2	4

4.3.4 Factor Social

TABLA 57

Tasa de Natalidad, Distribución del ingreso, Desempleo			
Factor Social		Puntos	Impacto
		1 - 4	1 - 4
1	Tendencia a uso de Hospitales Públicos	2	4
2	Política salarial	1	4
3	Alta presencia de la clase media	2	3
4	Liderar proyectos innovadores con impacto social	1	3
5	Incremento del índice de desempleo	2	4

4.4.5 Política

TABLA 58

Constitución, Normas, Impositivas, Estabilidad, Política Congreso, Riesgo País

Factor Político	Puntos	Impacto
	1 - 4	1 - 4
1 Política de País	1	4
2 Política de Importaciones	1	4
3 Participación activa en las políticas de precios	1	4
4 Predisposición de Negociación con el grupo empresarial	2	4

4.4 Resultados POAM

GRÁFICO 50

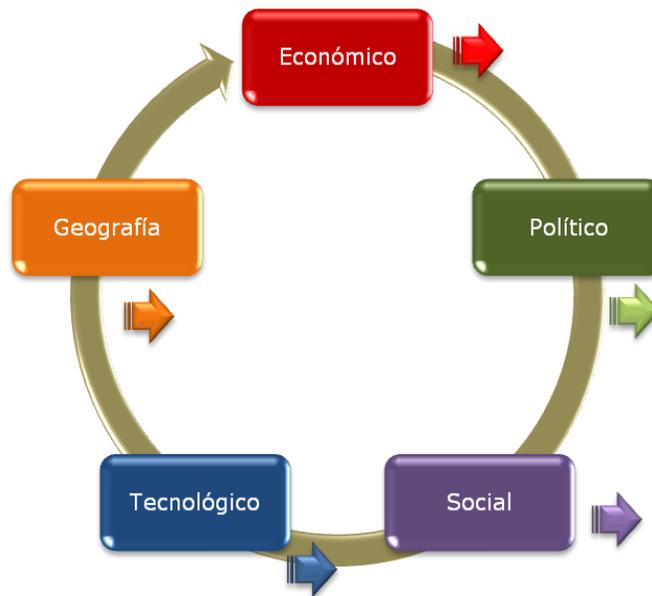


TABLA 59

Prioridades a mejorar
[FS]Tendencia uso de Hospitales Públicos
[FS]Incremento de los índices de desempleo
[FT] Telecomunicaciones
[FT]Globalización de la información
[FP]Predisposición de Negociación con el grupo empresariales
[FE] Tendencia a reducir la inflación
(FE) Estabilidad Política-Monetaria
(FS) Política Salarial
[FT]Comunicaciones deficientes
(FP) Política del País
(FP) Política de Importaciones
(FP) Participacion activa en las políticas de precios
(FE) Manejo de políticas sobre salud social
[FE]Creación de entidades estatales para abastecimiento de medicamentos
[FS]Alta presencia de la clase media
[FE]Ley de Entidades Financieras
[FS] Liderar proyectos innovadores con impacto social
Oportunidades Clave
[FG]Facilidad en las vías de acceso
[FT]Facilidad de acceso a la Tecnología
[FG]Cambio climático
[FE]Proceso de integración Andina

Como resultados generales, puedo indicar que en el país existe una focalización importante en adquirir medicamentos genéricos, ya que los de marca representan un mayor costo, sin embargo no se está midiendo el costo-beneficio, sino solamente el "ahorro". Por otro lado la situación económica fuerza a la población a un uso más dinámico de los hospitales públicos, aunque no se puede negar que existe una mejora en los servicios del IESS al haber realizado alianzas estratégicas con clínicas y hospitales privados para la atención a pacientes de toda condición social.

En cuanto a la inversión extranjera, uno de los mayores obstáculos que ha enfrentado el Gobierno en los últimos años ha sido la reducción y casi eliminación de la misma. Esta crisis se ha producido por la inestabilidad política y los continuos cambios "en las reglas de juego". Una muestra de ello fue la eliminación de los tratados de protección de inversiones que Ecuador mantenía con 13 países del mundo. Entre ellos, Gran Bretaña, Estados Unidos, China, Canadá, esta inestabilidad nos da una mala imagen internacional y los empresarios no se arriesgan a invertir.

Este problema no solo afecta a los inversionistas externos, sino a los nacionales también, que temen que sus empresas se vean afectadas por la falta de seguridad jurídica. Este tipo de inestabilidad se ha evidenciado en la propuesta de renegociación de los contratos petroleros, en los cuales solo 10 empresas de las 17 que operaban en el país seguirán trabajando, según informó el Régimen.

De acuerdo con el nuevo modelo de contrato establecido por el Gobierno, las empresas pasan a ser prestadoras de servicios y a recibir una tarifa fija por ello, mientras que el dueño legal del petróleo es el Estado. De esta forma toda subida del valor del crudo redundará en beneficio del Gobierno, cuyo objetivo con todo el proceso era recaudar más y obligar a las compañías a elevar la inversión.

El crecimiento esperado de 5% para 2011 se sustenta en la fuerte inversión pública. Sin embargo, es riesgoso depender mayoritariamente de la maquinaria estatal para dinamizar el PIB por dos razones básicas. Si bien todas las proyecciones apuntalan a un precio del petróleo alto, estimado por el gobierno en US\$ 73 el barril, hay que considerar que el escenario internacional actual es muy volátil y los precios de las materias primas pueden sufrir bruscos bajones en 2011.

Segundo, las plazas de trabajo creadas por el sector público son, en su gran mayoría, temporales y tienen un alto componente burocrático (no es casualidad

que la tasa de desempleo en Quito sea sustancialmente inferior a la de Guayaquil). Por lo tanto, el Estado no debe olvidar el papel crucial que tiene el sector privado al momento de crear empleos formales.

Si bien el reciente aprobado Código de la Producción otorga novedosos mecanismos de apoyo e incentivos tributarios a ciertas industrias y zonas geográficas, introduce el "Salario Digno" el cual castigará a la mayoría de empresas pequeñas y medianas que emplean abundante mano de obra y que carecen de utilidades elevadas para completar dicha exigencia laboral.

Finalmente, se darían tres efectos indeseables: posible ocultamiento de utilidades, recorte de futuras inversiones y disminución de futuras contrataciones laborables, que cada vez son más notorios.

4.5 Análisis FODA

Procedemos a definir un análisis FODA, el cual nos permitirá por medio de una matriz, contar con una herramienta para dar respuesta a la solicitud de los escenarios que circundan en la organización.

Serán entonces, analizadas las oportunidades y amenazas de la empresa y tomas las decisiones de cómo y dónde moverse y avanzar.

Asimismo, ubicaremos nuestras fortalezas y debilidades, las riquezas que posee la organización a nivel económico, humano, locativo, de apoyo etc., y que eventualmente pueden incidir positiva o negativamente en la operación.

Si bien la unidad AstraZeneca tiene un entorno de mercado diferente al de LIFE, al estar inmersa en la organización, es afectada o beneficiada por ella ya que a nivel macro los mismos departamentos para una son utilizadas para la otra.

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

"Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio" SF

TABLA 60

	Utilidad ^O	Perjudicial ^A
Externo	[FG]Facilidad en las vías de acceso	[FS]Tendencia a uso de hospitales Públicos
	[FG]El fenómeno del niño puede crear un posible bloqueo de las actividades normales	[FS]Incremento de los índices de desempleo
	[FT]Existe facilidad de acceso a la tecnología	[FT] Telecomunicaciones
	[FG]Cambio climático	[FT]Globalización de la información
	[FE]Proceso de integración Andina	[FP]Predisposición de Negociación con el grupo empresariales
		[FE] Tendencia a reducir la inflación
		[FE]Estabilidad Política – Monetaria
		[FS]Política salarial
		[FT]Comunicaciones deficientes
		[FP]Política del país
		[FP]Políticas de Importaciones
		[FP] políticas de precios
		[FE]Manejo de políticas sobre salud social
		[FE]Creación de entidades estatales para abastecimiento de medicamentos
		[FS]Existe una alta presencia de la clase media
		[FE]Ley de Entidades Financieras
		[FS] Liderar proyectos innovadores con impacto social
		[FT]Velocidad en el desarrollo tecnológico

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

	Utilidad ^F	Perjudicial ^D
	Interno	[CF]Recuperación efectiva de cartera
[CC]Fuerza de producto, calidad, exclusividad		[CC] Tiempos de distribución y entrega
[CC]Participación de mercado		[CT]Capacidad de Innovación
[CC]Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.		[CT]Valor agregado del Producto
[CC]Cobertura de clientes a nivel nacional		[CT]Nivel de coordinación e integración con otras áreas
[CC]Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		[CT]Flexibilidad de pedidos de producción a fábrica
[CT]Nivel Tecnológico utilizado en los productos		[CTH]Nivel Académico del Talento
[CT]Fuerza de patentes y procesos		[CTH]Rotación
[CT]Economía de Escala		[CTH]Pertenencia
[CT] Nivel de Tecnología		[CTH]Motivación
[CTH]Experiencia en técnicas de visita y ventas		[CTH]Nivel de remuneración
[CD] Orientación Empresarial		[CF]Comunicación y control gerencial
[CD]Habilidad para manejar la inflación		[CD] Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
[CF]Rentabilidad, retorno de inversión		[CD] Sistema de toma de decisiones
[CF]Estabilidad de costos		[CD] Importación de materias primas
[CC] Uso de la curva de experiencia		[CD] Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico
[CTH]Accidentalidad		[CD] Imagen Corporativa de Responsabilidad Social
[CF]Grado de utilización de su capacidad de		[CD] Habilidad para responder a la tecnología

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

	endeudamiento	cambiante
	[CF] Facilidad para salir del mercado	[CF]Liquidez, disponibilidad de fondos internos [CF]Habilidad para competir por precios [CF]Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda [CF] Habilidad en mantener esfuerzo demanda cíclica [CF] Elasticidad de demanda con respecto a los precios [CF]Administración efectiva de Back Orders [CC] Aumentar portafolio de productos [CC] Acceso a organismos públicos [CC] Portafolio de productos [CC] Programa Post-Venta [CC] Políticas comerciales competitivas [CT]Sistema de Indicadores de Gestión [CTH]Estabilidad [CTH] Índices de desempeño [CTH]Programa de carrera [CD] Agresividad para enfrentar a la competencia [CD] Habilidad para atraer/retener gente altamente creativa. [CD] Evaluación de gestión

4.6 Valorización del impacto

TABLA 61

	Indefensa I	En Peligro II
1	Aumentar fidelidad de clientes	Incrementar las ventas
2	Optimizar desc/bonificaciones	
3	Incrementar número de clientes	
4	Capacitar Gerentes de Distrito	
5	Capacitar a la FV	
6	Implementar Programa de Postventa	
7	Disminuir la rotación de FV	
8	Mejorar efectividad de tiempos de entrega	

Habiendo señalado las fortalezas - debilidades que tiene la empresa y, las oportunidades - amenazas de la industria, se precisa que las fortalezas que posee la empresa, son una "paraguas" en el que AstraZeneca se apoya para poder participar en el mercado ya que al no tener una personería jurídica, toda aquella actividad comercial, se basa en los procedimientos internos, la aceptación e imagen en el sector privado y público, que tiene laboratorios LIFE.

Por otro lado las debilidades detectadas en la empresa también influyen en el desarrollo de la unidad AZ para que exista mayor dinamismo en su actividad comercial, mayores ventas y, mayor participación en unidades y valores.

La falta de generación de información para la toma de decisiones, así como la unificación de algunos procedimientos burocráticos de LIFE para todas sus unidades, merma ese dinamismo.

En cuanto a la competencia, gracias al pensamiento populista del Gobierno, existe una tendencia a la adquisición de medicamentos genéricos o copias de bajo precio, lo cual representaría una amenaza desde el punto de vista de que los influenciadores toman las compras de medicinas no con el concepto beneficio al paciente sino con el concepto de ahorro a la entidad lo que perjudicaría la participación de productos de marca, originales como los de AZ.

Además, la situación económica del país, obliga a cambios de comportamiento del consumidor que cambian sus recetas por alternativas de menor costo.

Entre las oportunidades que presenta esta industria, es el importante crecimiento de ciertas patologías y el poder participar en licitaciones públicas, pese al concepto de "ahorro" del gobierno nacional, aún podemos ganar con productos que no tienen igual en el mercado y que son de uso crítico.

A continuación presentamos temas estratégicos del FODA, a través del cual se pretende potenciar nuestras fortalezas y oportunidades, y convertir las debilidades y amenazas como aspectos de mejora.

4.7 FODA Ponderado

TABLA 62

Utilidad	Perjudicial
[FG] Facilidad de vías de acceso [FG] Fenómeno del niño y posible bloqueo de actividades normales [FT] Facilidad de acceso a la tecnología [FG] Cambio climático [FE] Proceso de Integración Andina	[FS] Tendencia a uso de Hospitales Públicos [FS] Incremento del índice de desempleo [FT] Telecomunicaciones [FT] Globalización de la información [FP] Predisposición de Negociación con el grupo empresarial [FE] Tendencia a reducir la Inflación [FE] Estabilidad Política Monetaria [FS] Política Salarial [FT] Comunicaciones deficientes [FP] Política de País [FP] Política de importaciones [FP] Participación activa en la política de precios [FE] Manejo de políticas sobre salud social [FE] Creación de entidades estatales para abastecimiento de M [FS] Alta presencia de clase media [FE] Ley de entidades financieras [FS] Liderar proyectos innovadores con impacto social [FT] Velocidad en el desarrollo tecnológico

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
[CF] Recuperación efectiva de cartera	Incrementar las ventas	
[CC] Fuerza de producto, calidad, exclusividad	Reducir los costos	
[CC] Participación del mercado	Aumentar fidelidad de clientes	
[CC] Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.	Optimizar desc/bonificaciones	
[CC] Cobertura de clientes a nivel nacional	Incrementar FV	
[CC] Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.	Capacitar Gerentes de Distrito	
[CT] Nivel de Tecnología utilizado en los productos	Capacitar a la FV	
[CT] Fuerza de patentes y procesos		
[CT] Economía de escala		
[CT] Nivel Tecnológico		
[CTH] Experiencia en técnica de visita y ventas		
[CD] Orientación empresarial		
[CD] Habilidad para manejar la inflación		
[CF] Rentabilidad, retorno de inversión		
[CF] Estabilidad de costos		
[CC] Uso de la curva de experiencia		
[CTH] Accidentalidad		
[CF] Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		
[CF] Facilidad para salir del mercado		

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

Debilidades	Estrategias <i>D O</i>	Estrategias <i>D A</i>
[CC] Lealtad y satisfacción del cliente	Reducir los BO	Apelar al Ministerio de Competitividad
[CC] Tiempos de distribución y entrega	Reducir días de inventario	Liderar proyectos innovadores con impacto social
[CT] Capacidad de innovación	Reducir días cartera vencida	Benchmarking permanente
[CT] Valor agregado del producto	Disminuir reclamos de clientes	
[CT] Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	Implementar Programa de Postventa	
[CT] Flexibilidad de pedidos de producción a fábrica	Disminuir la rotación de FV	
[CTH] Nivel académico del Talento	Mejorar efectividad de tiempos de entrega	
[CTH] Rotación	Incrementar portafolio de clientes	
[CTH] Pertenencia	Incrementar el portafolio de productos	
[CTH] Motivación	Mejorar la capacidad de análisis estratégico	
[CTH] Nivel de remuneración	Implementar un sistema de control de gestión	
[CD] Comunicación y control gerencial	Mejorar la comunicación interdepartamental	
[CD] Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Mejorar el sistema de importaciones	
[CD] Sistemas de toma de decisiones		
[CD] Importación de M.Prima y P.Terminado		
[CD] Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico		
[CD] Imagen corporativa Responsabilidad Social		
[CD] Habilidad para responder a la tecnología cambiante		
[CF] Liquidez, disponibilidad de fondos internos		
[CF] Habilidad para competir por precios		
[CF] Inversión de capital. Capacidad para satisfacer a la demanda		
[CF] Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		
[CF] Administración efectiva de BO		
[CC] Aumentar portafolio de productos		
[CC] Acceso a organismos públicos		
[CC] Portafolio de productos		
[CC] Programas post-venta		
[CC] Políticas comerciales competitivas		
[CT] Sistemas de indicadores de gestión		
[CTH] Estabilidad		
[CTH] Indices de desempeño		
[CTH] Programa de carrera		
[CD] Agresividad para enfrentar a la competencia		
[CD] Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		
[CD] Evaluación de gestión		

Utilidad	Perjudicial
[FG] Facilidad de vias de acceso	[FS] Tendencia a uso de Hospitales Publicos
[FG] Fenómeno del niño y posible bloqueo de actividades normales	[FS] Incremento del índice de desempleo
[FT] Facilidad de acceso a la tecnología	[FT] Telecomunicaciones
[FG] Cambio climático	[FT] Globalización de la información
[FE] Proceso de Integración Andina	[FP] Predisposición de Negociación con el grupo empresarial
	[FE] Tendencia a reducir la Inflación
	[FE] Estabilidad Política Monetaria
	[FS] Política Salarial
	[FT] Comunicaciones deficientes
	[FP] Política de País
	[FP] Política de importaciones
	[FP] Participación activa en la política de precios
	[FE] Manejo de políticas sobre salud social
	[FE] Creacion de entidades estatales para abastecimiento de M
	[FS] Alta presencia de clase media
	[FE] Ley de entidades financieras
	[FS] Liderar proyectos innovadores con impacto social
	[FT] Velocidad en el desarrollo tecnológico

4.8 Análisis De La Vulnerabilidad

TABLA 63

	Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto	Prob.	Reacción
				0 - 10	0 - 1	0 - 10
1	Incrementar las ventas			9	1	8
2	Reducir los costos			8	1	8
3	Aumentar fidelidad de clientes			10	1	10
4	Optimizar desc/bonificaciones			10	1	10
5	Incrementar número de clientes			10	1	10
6	Incrementar FV			8	1	8
7	Capacitar Gerentes de Distrito			10	1	10
8	Capacitar a la FV			10	1	10
9	Reducir los BO			9	1	8
10	Reducir días de inventario			8	1	8
11	Reducir días cartera vencida			9	1	9
12	Disminuir reclamos de clientes			9	1	9
13	Implementar Programa de Postventa			10	1	10
14	Disminuir la rotación de FV			10	1	10
15	Mejorar efectividad de tiempos de entrega			10	1	9
16	Incrementar portafolio e clientes			10	1	10

Calificación del nivel de impacto: Utilizará 0 para un bajo nivel de impacto, y 10 para un nivel de impacto elevado

Calificación del nivel de probabilidad: Utilizará 0 para un bajo nivel de probabilidad, y 1 para un nivel de probabilidad elevado

Calificación del nivel de reacción: Utilizará 0 para un bajo nivel de reacción, y 10 para un nivel de reacción completo

5.- CAPITULO V: MARCO ESTRATEGICO

5.1. Formulación De La Misión, Visión, Valores Empresariales¹⁴⁵

ASTRAZENECA, como unidad dentro de **LIFE** no había definido una **MISION** que contundentemente reflejara no solo la actividad empresarial más allá de lo obvio, sino el camino a seguir para lograr una trascendencia sostenible a futuro, en consecuencia la **VISIÓN**; en este año 2011, se decidió plantear la Misión y Visión como laboratorio partner de **LIFE**, esto debido a que se necesita manejar **AZ** con una estrategia diferente a lo acostumbrado y alineado durante muchos años atrás. A continuación detallamos cada uno de estos elementos esenciales que formarán la plataforma de pensamiento al que todos los empleados deberán estar alineados.

5.2 Misión

Contribuir a mejorar y elevar la calidad de vida de los pacientes por medio de los medicamentos que comercializamos, de los empleados a través de un adecuado ambiente laboral, de los clientes por medio de excelencia en el servicio y de los socios estratégicos nacionales e internacionales

5.3 Visión

Ser reconocidos por los profesionales de la salud como una empresa que cuenta con un equipo de excelente desempeño con consistentes valores éticos, honesto y respetuoso, que comercializa medicamentos de alta calidad mediante los resultados de rentabilidad esperados.

5.4 Valores

- ✓ Integridad y Respeto
- ✓ Eficiencia y eficacia

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- ✓ Flexibilidad al cambio
- ✓ Orientación al cliente interno y externo
- ✓ Compromiso con el trabajo y los resultados
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Competitividad efectiva pero ética y honesta
- ✓ Innovación y empoderamiento

5.5 Imperativo De Negocio. Bases:



La capacidad de un equipo para trabajar bajo condiciones difíciles y cambiantes y traduciendo estrategias en acciones tácticas con decisión, rapidez y eficacia. Es lo que une la estrategia y la ejecución.

Cuál es la base para construir la Capacidad Táctica ?

Contar con un Imperativo de Negocio que sea:

“Claro, definido con exactitud, compartido intensamente, generando un entendimiento urgente de cada uno de los miembros del equipo sobre lo que cada uno debería hacer, AHORA, y cómo éste imperativo contribuye con las aspiraciones macro del equipo y de la organización”

- **Porqué contar con un Imperativo de Negocio?** ¹⁴⁶
 - Es el fundamento que permite construir la capacidad táctica en un equipo.
 - Es el hilo conductor que al final permite construir un equipo de alto desempeño.
 - Permitirá dirigir lo que todos y cada uno de nosotros hace cada día.

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Es lo que distingue a los equipos erráticos y que fallan Vs los equipos exitosos.
- Decisivo para sobrevivir y salir adelante durante una etapa de transición compleja
- Equipos con un Imperativo de negocio robusto pueden ser más flexibles en sus acciones y reacciones porque cada integrante puede estar confiado que cada persona está haciendo los esfuerzos y acciones que los llevaran hacia una misma dirección.
- Necesitamos movernos rápidamente y construir “momentum”.

GRÁFICO 51



5.6 Frase Integradora

Cada empleado es la expresión de la visión y debe estar involucrado en el cambio

5.9 Factores Claves De Éxito

- **Medicamentos originales:** El contar con un portafolio de productos de investigación, permite una mejor llegada a los médicos especialistas, quienes prefieren este tipo de medicamentos por la garantía de calidad y seguridad que brindan.
- **Mentalidad centrada en el cliente:** Centrarse en las necesidades del cliente, marca una diferencia en las actividades que se realicen con ellos Vs., la competencia, todo esto con el ánimo de fortalecer las relaciones entre el producto, el paciente y la continuidad de la receta.
- **Organización ágil y robusta:** El apoyo que la casa matriz se propone brindar tanto en el área de marketing como comercial es de vital importancia para que AZ Ecuador poco a poco vaya despuntando entre los laboratorios con mejor participación en el mercado.
- **Líderes responsables que aprovechan cada interacción:** La empresa está empeñada en desarrollar nuevos líderes que vayan acorde con el desarrollo actual del mercado y los retos a enfrentar, el empoderamiento del recurso humano y la focalización en crear equipos de trabajo de alto desempeño, forman parte del éxito en los resultados a obtener según los objetivos planteados.

5.10 Portfolio y precios productos

Todos los productos de AZ se mantienen para este año, debido a que el último incremento realizado en el 2010, siguiendo los toques máximos según la regulación del Ministerio de Salud y, en algunos casos –productos de precio promedio alto– se definió un incremento de no más de 3%.

La tabla de Precios de Venta al Público queda de la siguiente manera:

TABLA 64

NOMBRE COMERCIAL	PVP	PVP
	USD	unitario
ASTRAZENECA		
ARIMIDEX CAJA X 28	281,06	10,03
BETALOX ZOK 100 MG X 28 COMPRIMIDOS	12,72	0,45
BETALOX ZOK 50 MG X 28 COMPRIMIDOS	7,03	0,25
CASODEX CAJA X 28	336,00	12,00
CRESTOR 10MG CAJA X 14	20,32	1,45
CRESTOR 20MG CAJA X 14	36,26	2,59
DIPRIVAN CAJA X 5 AMP	87,30	17,46
FULCIN 500 MG caja x 100	43,49	0,43
INDERAL 10 MG frasco X 100	2,86	0,03
INDERAL 40 MG frasco X 100	3,30	0,03
INDERAL 80 MG frasco X 100	3,92	0,04
MERONEM 1 G CAJA X 10 amp	612,00	61,20
MERONEM 500 MG CAJA X 10	330,00	33,00
NEXIUM TAB. 20 MG CAJA X 14	18,73	1,34
NEXIUM TAB. 40 MG CAJA X 14	29,91	2,14
NEXIUM IV. 40 MG CAJA X 10	185,8	18,58
NOLVADEX CAJA X 30 COMP	28,50	0,95
PLENDIL COMP. 5 MG ENVASE X 30	21,77	0,73
PLENDIL COMP. 10 MG ENVASE X 30	38,95	1,30
SEROQUEL 200 MG TAB X 30	147,24	4,91
SEROQUEL 100 MG TAB X 30	98,4	3,28
SEROQUEL 25 MG TAB X 30	50,84	1,69
TENIF CAJA X 28 CAPS	44,5	1,59
TENORETIC 100 MG C X 100	62,45	0,62
TENORETIC 50 MG C X 100	32,35	0,32
TENORMIN 100 MG C X 100	57,5	0,57
TENORMIN 50 MG C X 100	30,15	0,3
ZOLADEX 3.6mg CAJA X 1 amp	306,25	306,25
ZOLADEX LA CAJA X 1	954,00	954,00

6. CAPÍTULO VI: SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION

6.1 Introducción

El desarrollo de un sistema de información conlleva la comprensión preliminar del funcionamiento de los sistemas de control de gestión. Los sistemas de control de gestión se encuentran conformados por tres conceptos:

- Control
- Gestión
- Sistemas

➤ **Control:** Cada vez que vamos en una bicicleta, al pedalear con mayor fuerza obtenemos mayor velocidad. Al mover el volante tomamos una dirección u otra. Al presionar el freno se disminuye la velocidad. Estos elementos permiten mantener controlar la bicicleta pues de lo contrario su conductor se precipitaría al perder el control. De igual manera, una organización necesita elementos que faciliten y permitan el control, por lo que se han definido los siguientes elementos:

- "Detector: un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento en el proceso que está siendo controlado".¹⁴⁷
- "Evaluador: un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento comparándolo con algunos estándares o expectativas de lo que debería ocurrir"¹⁴⁸
- "Ejecutor: un instrumento también conocido como feedback, que altera el comportamiento si el evaluador indica lo que necesita ser alterado"¹⁴⁹
- Sistema de comunicación: "un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador y entre el evaluador y el ejecutor".¹⁵⁰

147,148,149,150 R. ANTHONY, V. GOVINDARAJAN, SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, MC GRAW HILL, 10MA EDICIÓN, ESPAÑA, 2003, PÁG. 1

➤ **Gestión:** Toda organización está conformada por un grupo de individuos que se interrelacionan buscando objetivos comunes. Las organizaciones cuentan con niveles y jerarquías que deben mantener una adecuada interacción para garantizar el funcionamiento del sistema.¹⁵¹

Las funciones de los miembros de la organización que se encuentran en jerarquías superiores es constatar la labor de sus inferiores, es decir, el cumplimiento de las funciones asignadas. Para esto, se deberán realizar mediciones de desempeño con métricas exactas, lo que se define como gestión.

➤ **Sistemas:** "Un sistema se define como una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades".¹⁵²

Los sistemas presentan una serie de fases rítmicas, coordinadas y recurrentes que llevan un objetivo determinado.

A pesar de considerar esta definición, existen decisiones dentro de una organización que son poco sistemáticas, y dependen de la habilidad gerencial de los altos directivos. Por lo tanto, se debe considerar la definición de los sistemas como una directriz para la toma de decisiones, que unida al buen criterio de los ejecutivos permite conseguir los objetivos de la organización.

6.2 Conceptos Básicos SIG

➤ **Sistemas dentro de una organización:**

Toda organización cuenta con tres sistemas que implican control y que tienen diferencias claramente identificables según la tabla siguiente.

151,152 R. ANTHONY, V. GOVINDARAJAN, SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, MC GRAW HILL, 10MA EDICIÓN, ESPAÑA, 2003, PÁG. 1

TABLA 65

Formulación estratégica	Control de gestión	Control operativo
Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
Sirve para la decisión de nuevas estrategias	Ayuda a la implementación de estrategias	Asegura la eficacia y eficiencia de los miembros del equipo

Sistemas dentro de la organización

El desarrollo de un sistema de información permite definir indicadores enfocados a controlar la gestión a través de un control de la eficacia y eficiencia operativa que llevarán al cumplimiento de las estrategias formuladas.

El control de gestión permite la implementación de la estrategia; a continuación se detallan varios aspectos del proceso:

➤ **Actividades:** El control de gestión cuenta con las siguientes actividades:

- Planificación
 - Coordinación
 - Comunicación
 - Evaluación
 - Decisión
 - Influencia
- Congruencia de objetivos: quienes formulan el control de gestión deben enfocar sus esfuerzos a lograr que los objetivos personales y de la organización se cumplan, de tal manera que la organización lleve el rumbo correcto de forma constante.

- Enfoque financiero y no financiero: es fundamental que el control de gestión considere que la organización debe enfocarse en medir resultados financieros y no financieros.
- Los resultados financieros se relacionan con ingresos, rentabilidad y rotación de inventarios; en tanto que los no financieros están en la esfera de satisfacción al cliente, cuota de mercado, tiempo de entrega.

➤ **La competencia en la era de la información:**

El éxito competitivo de las organizaciones en la era industrial estaba ligado a la capacidad de capturar los beneficios derivados de las economías de escala. La tecnología tenía importancia, pero en definitiva quienes lograron el éxito fueron todos aquellos que ofrecían una producción en masa eficiente de productos estandarizados.

Ante la aparición de la era de la información, el éxito ya no estaba garantizado tan solo con la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes tangibles y la gestión solo de activos y pasivos financieros. Es más, el impacto de la era de la información se sintió con mayor fuerza en organizaciones vinculadas a áreas de servicios, cuyo entorno era de confort gracias a reguladores gubernamentales que las protegían de su competencia mediante la fijación de precios. Nos referimos especialmente a negocios de transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales.

Con las desregulaciones y privatizaciones de las últimas dos décadas, el impacto de la era de la información en estas organizaciones se visualizó con mayor claridad.

Ante los factores señalados anteriormente, se desarrolló el concepto de cuadro de mando integral, que engloba los indicadores financieros tradicionales con medidas de los elementos inductores de actuación futura. Así se contempla a la organización desde 4 perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

➤ **El cuadro de mando integral como sistema de gestión:**

Gran parte de las organizaciones actuales ya cuentan con indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño de la organización, pero al hacerlo de forma individual, únicamente están utilizando estos indicadores como elementos para mejores puntuales de cara al cliente. El utilizar los indicadores de esta manera, implica que se los está empleando como un feedback y un control táctico de las operaciones a corto plazo, es decir, únicamente como un control operacional.

Al desarrollar un cuadro de mando integral, se está integrando a los indicadores financieros y no financieros como parte de un sistema de información útil para todos los niveles de la organización.

El cuadro de mando integral transforma los objetivos y estrategias de cada unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, de tal forma que el equilibrio entre los resultados financieros y las acciones de los miembros de la organización se crea gracias a una interacción entre todos los indicadores.

➤ **Inicio en la elaboración del cuadro de mando integral:**

El proceso de construcción del cuadro de mando integral inicia con la traducción de la estrategia en objetivos estratégicos específicos.

Al referirnos a los objetivos financieros, la organización debe elegir entre dos enfoques: énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o la generación de cash flow.

El siguiente paso es identificar el segmento de mercado al que se quiere atender para de esta manera definir el enfoque en la perspectiva clientes. Posterior a esto, la organización identificará los objetivos e indicadores dentro de su proceso

interno, que son decisivos para alcanzar un alto desempeño ante clientes y accionistas.

Luego de identificar los indicadores y objetivos de la organización, estos deben ser comunicados a toda la organización, a través de medios impresos (boletines, tabloneros, videos) o medios electrónicos (email).

El objetivo de esta comunicación, está enfocada en lograr que todos los miembros de la organización conozcan los objetivos críticos a alcanzar para lograr el éxito de la misma.

“A medida que más organizaciones trabajan con el cuadro de mando integral, se dan cuenta de que este cuadro es una herramienta para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla”.¹⁵³

6.3 Objetivos Estratégicos Por Perspectivas:

A continuación los siguientes elementos que permitirán la creación del cuadro de mando integral:

- Perspectiva

¹⁵³ R. ANTHONY, V. GOVINDARAJAN, SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, MC GRAW HILL, 10MA EDICIÓN, ESPAÑA, 2003, PÁG. 32 Y 33.

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Objetivos
- Indicadores
- Objetivos de los indicadores:
 - No alcanzado
 - En desarrollo
 - Realizado
- Inductores
- Iniciativas
- Frecuencia
- Responsables

6.3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Identifica la infraestructura que debe lograr la organización para lograr su crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización engloba tres aspectos: personas, sistemas y procedimientos. Esta importante consideración resalta el vacío que existe entre la obtención de objetivos financieros, de clientes y de procesos internos, al no considerar las capacidades existentes en las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas consideradas en esta perspectiva están relacionadas con satisfacción, retención, entrenamiento, y habilidades de los empleados.

6.3.1.1 Objetivos - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Evaluación de desempeño de la Fuerza de Ventas.
- Evaluación Supervisión x Total Fuerza de Ventas
- Evaluación de competencias del área de Supervisión.
- Implementación de tecnología para evaluación de la FV, así como nuevos sistemas de información y capacitación (SFE)

6.3.2 Perspectiva del proceso interno

Debe considerar aquellos procesos en los que la organización debe ser excelente para lograr:

- Entregar la propuesta de valor que permita captar y retener a los clientes.
- Satisfacer las expectativas de rendimiento de los accionistas.

6.3.2.1. Objetivos - Perspectiva de Procesos Internos

- Redistribuir mejor los clientes (mejorar el targeting)
- Disminuir la rotación de Fuerza de Ventas.
- Incrementar la Fuerza de Ventas
- Implementar programas de post-venta
- Incrementar el portafolio de productos
- Mejorar la efectividad en los tiempos de entrega
- Mejorar el algoritmo del sistema de importaciones
- Mejorar el sistema de administración del gasto de AZ
- Mejorar la comunicación interdepartamental
- Implementar un sistema de control de gestión

6.3.3 Perspectiva del cliente

Se identifica a los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la compañía. Las mediciones que incluye esta perspectiva están relacionadas con resultados satisfactorios de los clientes como satisfacción y retención de cliente, obtención de nuevos clientes, rentabilidad por cliente y cuota de mercado del segmento seleccionado. También se debe considerar indicadores relacionados con valor añadido al segmento de clientes seleccionado, tal como entrega puntual o plazos de entrega cortos.

6.3.3.1 Objetivos - Perspectiva de Clientes / Mercado

- Disminuir los reclamos por mala atención
- Aumentar la fidelidad de los clientes.
- Optimizar descuentos y bonificaciones para los distribuidores

6.3.4 Perspectiva financiera

Estas medidas indican si la estrategia fue puesta en práctica y ejecutada y de esta forma están contribuyendo a mejorar el mínimo aceptable. Esta perspectiva se relaciona con la rentabilidad a través de la medición de métricas como ingresos, rendimiento del capital, rotación de inventarios, crecimiento de ventas o generación de cashflow.

6.3.4.1 Objetivos - Perspectiva de Resultados Financieros

- Incrementar las ventas

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Lograr rentabilidad dentro de los márgenes del mercado, para los accionistas.
- Reducir los Back orders
- Reducir los días de inventario
- Reducir los gastos
- Reducción de cartera vencida

6.4 Definición De Indicadores De Gestión.

En el camino de creación de la matriz de gestión, se deben seguir los siguientes pasos:

- Listado
- Selección
- Documentación

Hay que identificar todos los potenciales indicadores por perspectiva, la selección de los indicadores, y finalmente se debe documentar cada indicador seleccionado.

6.4.1 Listado de indicadores potenciales

6.4.1.1 Aprendizaje y crecimiento

- **Para la fuerza de ventas en área de desempeño:**
 - Ventas %
 - Recetas IE
 - Índice de Evolución DDD.

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Cobertura %
- Evaluaciones
- Seguridad
- Desempeño

➤ **Para la fuerza de ventas y supervisión área de competencias:**

- Orientación a Logros
- Servicio al Cliente
- Planeación & Organización
- Trabajo en Equipo
- Capacidad de Análisis
- Influencia & Impacto
- Recopilación de Información

6.4.1.2 Procesos

- #clientes actuales VS anteriores
- Rotación de fuerza de ventas
- # vendedores actuales / anteriores
- Valoración de satisfacción
- # productos y/o presentaciones a incrementar
- días promedio despacho
- Unidades mes entregadas Vs Unidades mes programadas
- % gasto anterior Vs. % gasto actual

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Flujo de información Petición Vs Respuesta en días
 - Procesos Largos (varios departamentos + de 5 personas)
 - Procesos Medios (varios departamentos + de 3 persona)
 - Procesos Cortos (un departamento, 1 persona)
- Valoración del flujo operacional: SI -NO (S=1, N=0)

6.4.1.3 Clientes

- # de reclamos/MES
- % Crecimiento en RX
- % Margen Bruto Total principales Distrib. dentro del plan
- Resto de distribuidores
- Distribuidores que hacen el 50% Vtas
- Distribuidores que hacen 80% Vtas
- % incremento ventas del plan

6.4.1.4 Finanzas

- Cumplimiento del plan %
- Crecimiento %
- Participación de mercado %
- PBT
- Nivel de B.O mes
- Back Orders \$ (en miles)

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Días de Inventario
- Gasto anterior/gasto actual
- Días cartera

6.5 Selección De Indicadores

Para realizar una selección, se deben identificar preliminarmente los parámetros que se consideran importantes y cada uno de ellos debe llevar una tabla de calificación.

Así, para el proceso de selección se utilizarán los siguientes parámetros:

- Relevancia
- Utilidad
- Fácil entendimiento
- Disponibilidad de datos
- Global

En relación a la tabla de calificación, se deberá utilizar los siguientes niveles:

- ROJO: No permitido o deficiente
- AMARILLO: En desarrollo
- VERDE: Alcanzado o excelente

TABLA 66

Mapa Estratégico.		Objetivos			Por Ing. S.Fonseca								
Perspectiva	Objetivo	Indicadores	No alcanzado	En Desarrollo	Realizado	Inductores	Iniciativas	Frecuencia	Responsables				
Finanzas	Incrementar las Ventas	% Cumplimiento de plan	86,2%	98,00%	100,0%	Forecast Accuracy	Reunion de ciclo para dar a conocer el plan de ventas	Mensual	Gerente de producto				
		% Crecimiento	7,9%	8,0%	9,22%	Promoción adecuada	Envío de información semanal para dar el seguimiento de las ventas	Semanal	Gerente de producto				
		% Participación de Mercado	17,6%	18,6%	19,30%		Mensual	Gerente de producto					
	Optimizar Rentabilidad Cia	PBT	6,9%	10,3%	11,30%	Análisis Financiero Estratégico adecuado		Mensual	Gerente Financiero				
	Reducir los B.O.	Nivel B.O. al mes	17,0%	7,1%	2,10%	Mejor pronostico de importación	Reuniones de coordinación entre ventas e importaciones	Mensual	G. Producto, Importac.				
		Back Orders \$ (en miles)	275	115	34,00			Mensual	Flujo Materiales, Ventas				
	Reducir los días de Inventario	Días de Inventario	125	108	85	Programa de incentivos de rotación en distribuidores	Controlar plan de pedidos	Mensual	Dirección Comercial				
Reducción de gastos	gasto anterior/gasto actual	57,1%	55,0%	53,1%	Implementación de Tablero de control de métricas	Reuniones mensuales con Controller, Plantillas de control, Compras participa	Mensual	Gerente Financiero					
Reduccion Cartera Vencida	Días cartera	113	75	60	Programa de recuperación / % Pronto Pago	Reuniones focalizadas con clientes morosos de más de 90 días	Mensual	Gerente Financiero					
Clientes	Disminuir los reclamos	# de reclamos resueltos	0	1	1	Penalizaciones x mala atención a cliente	Reunión de concientización con los vendedores	Mensual	Marketing, Ventas				
	Aumentar la Fidelidad	% Crecimiento en RX	1,0%	5,0%	9,00%	Mejorar el sistema de visita médica	Dar seguimiento a la Técnica de venta aprendida Giese + Tecnica Internacional	Mensual	Marketing, Ventas				
	Optimizar Desc. Bonif. Para distribuidores	% Margen Bruto Total principales Distrib. dentro del plan					Negociaciones efectivas al inicio de año, cero improvisaciones, estandarizar una tabla y extenderla a los encargados de ventas para evitar fluctuaciones en el NUR		Dirección Comercial				
		Distribuidores pequeña escala	5%	-	4%	Análisis de Descuento y Bonificaciones							
		Distribuidores que hacen el 50% Vtas	10%	-	8%								
Distribuidores que hacen 80% Vtas		25%	-	17%									
Procesos	Redistribuir mejor los Clientes (médicos)	#clientes actuales VS anteriores	5.478	4.313	4.313	Análisis de Cuartiles y Productividad	Análisis "ZONAL" cada semestre	Semestral	Marketing, Ventas, D. Comercial				
	Disminuir Rotación de F. V.	Rotación de fuerza de ventas	64,0%	32,0%	18,0%	Encuesta de satisfacción interna	Enfocado al ambiente laboral, a las mejorar y no a los conflictos personales	Semestral	Recursos Humanos				
	Incrementar la F. V.	# vendedores actuales / anteriores	18	22	27	Paquete de remuneración atractivo	Contratar empresa de selección	Annual	Recursos Humanos				
	Implementar Programa de Postventa	Valoración de satisfacción	1-2	3-4	5-6	Control de indicadores	Crear departamento de servicios	Mensual	Gerencia Comercial				
	Incrementar el portafolio de productos	# productos y/o presentaciones a incrementar	15	17	19	Lanzamiento de nuevas presentaciones o productos	Análisis de nuevos productos en el mercado	Annual	Dirección Comercial				
	Mejorar la efectividad en el tiempo de entrega	días promedio despacho	9	5	3	Mejorar el sistema de flujo de materiales	Promover reuniones tripartitas entre el Gte/Imp., jefe flujo materiales y MKTG	Mensual	Flujo de Materiales				
	Mejorar el algoritmo del sistema de importaciones (UCI)	Unidades mes entregadas Vs Unidades mes programadas	40%	1	72%		Trabajar el sistema con el departamento de Sistemas en un software	Mensual	Gerencia de Importac.				
	Mejorar sistema de administración del gasto para AZ	% gasto anterior Vs. % gasto actual	57%	1	53%	Análisis en la asignación de valores x producto		Mensual	Contraloría				
	Mejorar la comunicación interdepartamental	Flujo de información Petición Vs Respuesta en días	Procesos Largos (varios departamentos + de 5 personas)	45	30	15	Control de indicadores y alertas de incumplimientos	Trabajar el sistema con el departamento de Sistemas en un software	Quincenal	Gerencia de Sistemas			
			Procesos Medios (varios departamentos + de 3 persona)	15	7	5							
Procesos Cortos (un departamento, 1 persona)			7	3	2								
Implementar un sistema de control de gestión	Valoración del flujo operacional SI -NO (S=1, N=0)	0	-	1	Control de indicadores	Desarrollo de sistema de BSC	Mensual						
Aprendizaje	Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas	Indicadores:					Control de indicadores	Innovar técnicas de ventas	Mensual	Dirección Comercial			
		VENTAS%	89%	90%	100%	Gerencia Comercial							
		IERX	96%	100%	103%								
		IEDD	99%	100%	101%						Análisis de Mercado		
		COBERTURA%	89%	90%	100%								
		EVALLUACIONES	75	90	100								
		SEGURIDAD	8	9	10							Entrenamiento	
		DESEMPEÑO	56%	90%	100%								
													Recursos Humanos
					Entrenamiento								
Evaluación de Competencias FV y Supervisión	Indicadores:						control de indicadores	Innovar técnicas de ventas	Mensual	Supervisión y G.Producto			
	ORIENTACION A LOGROS	2,00	4	7	Supervisión y G.Producto								
	SERVICIO AL CUENTE	2,38	4	7									
	PLANEACION & ORGANIZACION	2,67	4	7									
	TRABAJO EN EQUIPO	2,00	4	7									
	CAPACIDAD DE ANALISIS	3,00	4	7									
	INFLUENCIA & IMPACTO	2,50	4	7									
RECOPIACION DE INFORMACION	2,33	4	7	Supervisión y G.Producto									

6.6 Documentación De Indicadores

Es fundamental que cada indicador seleccionado lleve una documentación correcta, de forma que su utilidad en el proceso de implementación sea sencilla.

Cada indicador debe ser documentado bajo los siguientes parámetros:

- Nombre
- Definición
- Forma de cálculo
- Responsable de la medición
- Frecuencia de levantamiento de información y reporte
- Finalidad
- Fuente de información
- Niveles de reporte

A continuación se detalla la documentación de todos los indicadores por cada perspectiva:

6.6.1 Aprendizaje y Crecimiento:

TABLA 67

Para la fuerza de ventas en área de desempeño:

NOMBRE	DEFINICION	CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE REPORTE	FINALIDAD	FUENTE DE INFORMAC.	NIVELES DE REPORTE
Ventas	Cumplimiento Ventas	$(\text{Ventas totales} / \text{Ventas proyectadas}) \times 100$	Dirección Comercial	Mensual	Cumplir con las ventas proyectadas	Business Intelligent	D.Comercial a Gerencias de Producto
IE Recetas	Desarrollo de Recetas	$\text{Crecimiento RX producto} / \text{Crecimiento RX Mcd} \times 100$	Gerencia Comercial	Mensual	Medir Evolución de RX	Close-Up	D.Cial y G.Cial a Gerencias de Producto
IE DDD	Desarrollo por territorios (zonas de visita x visitador)	$\text{Crecimiento RX x zonas} / \text{Crecimiento RX x zonas Mcd} \times 100$	Análisis de Mercado	Mensual	Medir el performance x visitador x zonas	Close-up	Análisis de Mercado a Gerencias Comercial y productos
Cobertura	% de cumplimiento de cobertura	$\# \text{ de médicos visitados} \times 100 / \text{médicos visitar} \times \text{mes}$	Análisis de Mercado	Mensual	Medir el % cumplimiento de visita	Reportes de visita diario/ Mensual	Análisis de Mercado a Gerencias Cial. y de productos
Evaluaciones	Puntos logrados en evaluaciones	Notas sobre 100	Entrenamiento	Mensual	Medir conocimientos	Calificaciones	Entrenam. G.Comercial
Seguridad	Puntos logrados en seguridad (manejo)	Notas sobre 10	Recursos Humanos	Anual	Medir seguridad en manejo defensivo	Reporte de accidentes año	Recursos Humanos a G.Comercial
Desempeño	% logrado en desempeño total	Sumatoria de todas las calif. En %	Entrenamiento	Anual	Medir desempeño total	Reportes de todas las áreas	Todas las áreas

CUMPLIMIENTO DE VENTAS

Tabla 68

Inst. / Priv.	(Todas)								
CLIENTE	(Todas)								
Nombre	Ventas								
(ALL)		450.907,61	626.608,39	636.403,82	589.267,78	560.323,67	520.373,39	807.711,61	611.564,62
Real	Rótulos de columna								
Rótulos de fila		Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009	Jun 2009	Jul 2009	Ago 2009
Cardiovascular		147.147	221.739	226.711	190.873	220.472	189.729	238.437	227.086
Gastrointestinal		141.211	236.025	197.959	184.397	188.844	156.395	203.613	186.266
Infección		42.693	56.995	89.188	79.475	44.673	75.943	152.802	61.885
Oncológico		35.451	47.736	48.736	49.691	37.192	33.210	123.992	54.227
Varios		64.259	40.108	47.767	58.391	45.715	34.757	56.391	49.570
Sistema Nervioso		20.147	24.006	26.042	26.440	23.429	30.340	32.476	32.531
		Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009	Jun 2009	Jul 2009	Ago 2009

Para el cumplimiento de ventas, se documenta los valores de las ventas Reales (tabla 68) y las Ventas Planificadas (tabla 69). La sumatoria acumulada de éstas en cada una de sus fuentes nos permite tener el % de cumplimiento.

Tabla 69

Inst. / Priv.	(Todas)								
CLIENTE	(Todas)								
Nombre	Ventas								
(ALL)		693.141	676019,36	749308,1	763487,84	765994,99	770452,94	719015,93	686092,7
Plan	Rótulos de columna								
Rótulos de fila		Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009	Jun 2009	Jul 2009	Ago 2009
Cardiovascular		256.243	249.635	276.678	281.909	282.875	284.540	265.631	253.554
Gastrointestinal		230.265	224.067	248.454	253.114	253.982	255.490	238.508	227.650
Infección		66.306	64.457	71.471	72.912	73.130	73.537	68.780	65.273
Oncológico		52.575	51.638	57.208	58.095	58.345	58.582	54.416	52.125
Sistema Nervioso		38.255	37.990	42.029	42.977	43.013	43.343	40.354	38.501
Varios		49.497	48.231	53.468	54.481	54.650	54.960	51.327	48.991

DESARROLLO DE RECETAS (IE RX/ RECETAS)

Tabla 70

Simulador de crecimiento en RX e IE, aquí se presenta el escenario que nos permitiría crecer más que el segundo en el RK (óptimo)

Datos originales de RX e IE/ situación actual (escenario bajo, ya que IE está por debajo de 100)

SIMULADOR RECETAS	1,09 TAMAGO/09_Px			
	ABS	%	CREC	IE
MDO COMP Rx	226.185	100,0	70,8	100
ASTRAZENECA	41.213	18,2%	75,4	103
INTERPHARM	26.106	11,5%	73,3	102
ROEMMERS	23.895	10,6%	121,5	130
MERCK C.A	18.023	8,0%	30,7	77
NOVARTIS PHARMA	14.141	6,3%	132,6	136
PFIZER	13.841	6,1%	72,6	101
BAGO	11.431	5,1%	68,2	99
ROCHE	8.875	3,9%	52,2	89
MEPHA	7.271	3,2%	51,4	89
STEIN	6.616	2,9%	167,9	157
MEDICAMENTA	5.873	2,6%	197,2	174
ABBOTT	5.062	2,2%	67,5	98
RECALCINE	4.536	2,0%	163,7	154
MERCK SHARP & DOH	3.314	1,5%	-44,5	32
JANSSEN-CILAG	3.278	1,4%	114,5	126
ABL PHARMA	3.204	1,4%	290,7	229
Otros	29.506	13,0%	45,4	85

ORIGINAL RECETAS	TAMAGO/09_Px			
	ABS	%	CREC	IE
MDO COMP Rx	222.782	100,0	68,2	100
ASTRAZENECA	37.810	17,0%	60,9	96
INTERPHARM	26.106	11,7%	73,3	103
ROEMMERS	23.895	10,7%	121,5	132
MERCK C.A	18.023	8,1%	30,7	78
NOVARTIS PHARMA	14.141	6,3%	132,6	138
PFIZER	13.841	6,2%	72,6	103
BAGO	11.431	5,1%	68,2	100
ROCHE	8.875	4,0%	52,2	90
MEPHA	7.271	3,3%	51,4	90
STEIN	6.616	3,0%	167,9	159
MEDICAMENTA	5.873	2,6%	197,2	177
ABBOTT	5.062	2,3%	67,5	100
RECALCINE	4.536	2,0%	163,7	157
MERCK SHARP & DOH	3.314	1,5%	-44,5	33
JANSSEN-CILAG	3.278	1,5%	114,5	128
ABL PHARMA	3.204	1,4%	290,7	232
Otros	29.506	13,2%	45,4	86

Datos que presentan un crecimiento adecuado en orden de obtener un IE FLAT (sin mejora, sin decrecimiento)

105% RECETAS	TAMAGO/09_Px			
	ABS	%	CREC	IE
MDO COMP Rx	224.673	100,0	69,6	100
ASTRAZENECA	39.701	17,7%	69,0	100
INTERPHARM	26.106	11,6%	73,3	102
ROEMMERS	23.895	10,6%	121,5	131
MERCK C.A	18.023	8,0%	30,7	77
NOVARTIS PHARMA	14.141	6,3%	132,6	137
PFIZER	13.841	6,2%	72,6	102
BAGO	11.431	5,1%	68,2	99
ROCHE	8.875	4,0%	52,2	90
MEPHA	7.271	3,2%	51,4	89
STEIN	6.616	2,9%	167,9	158
MEDICAMENTA	5.873	2,6%	197,2	175
ABBOTT	5.062	2,3%	67,5	99
RECALCINE	4.536	2,0%	163,7	155
MERCK SHARP & DOH	3.314	1,5%	-44,5	33
JANSSEN-CILAG	3.278	1,5%	114,5	126
ABL PHARMA	3.204	1,4%	290,7	230
Otros	29.506	13,1%	45,4	86

DDD (TERRITORIOS X VISITADOR X PRODUCTO), COBERTURA (VISITAS PROGRAMADAS), EVALUACIONES (CONOCIMIENTO), SEGURIDAD (MANEJO DEFENSIVO), DESEMPEÑO (SUMATORIA DE LOS ANTERIORES)

COD REP	PARAMETRO	DDD	Rx	COBERTURA	EVALUACION MEDICA	EVALUACION GLIESE 581	SEGURIDAD	PUNTOS						
								30	30	10	10	10	10	100
								DDD	Rx	COBERTURA	EVALUACION MEDICA	EVALUACION GLIESE 581	SEGURIDAD	DESEMPEÑO
1804	CHUSAN LARA JACQUELINE DEL ROCIO	105,22	92,58	83,42	80,00	80,00	10,00	22,00	12,00	10,00	1,00	1,00	10,00	56,00
24	CRESPO PEREZ CATALINA MARISOL	94,26	97,86	72,64	90,00	57,00	10,00	27,00	17,00	10,00	6,00	0,00	10,00	70,00
182	IDROVO MUÑOZ LINA LUZMILA			49,10	95,00	61,00	10,00			10,00	10,00	0,00	10,00	30,00
1382	CAMPOVERDE BARRERA JENNY MARJORIE			79,84	95,00	32,00	10,00			10,00	10,00	0,00	10,00	30,00
4802	JARA MORA KARLA DANIELA	90,07	102,30	77,95	100,00	100,00	10,00	32,00	22,00	10,00	10,00	10,00	10,00	94,00
202	MARENGO MARENGO MARIO ANDRES			76,47	95,00	80,00	10,00			10,00	10,00	1,00	10,00	31,00
6620	PIEDRAHITA CRESPO FABIOLA	104,41	102,38	71,86	100,00	90,00	10,00	32,00	22,00	10,00	10,00	6,00	10,00	90,00
8586	SOLORZANO MENDOZA AURORA MONSERRATE				100,00	100,00	10,00			10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
8618	SUAREZ MANZANO SORAYA ZOBEIDA		109,25	52,82	90,00	90,00	10,00	35,00	25,00	10,00	6,00	6,00	10,00	92,00
5641	MANCHENO VINUEZA CLEMENTE EDUARDO	98,47	96,74	119,69	100,00	0,00	10,00	26,00	16,00	10,00	10,00	0,00	10,00	72,00
23	BANDA BATALLAS CARLOS ANTONIO			91,22	83,00	86,00	10,00			10,00	1,00	3,00	10,00	24,00
2311	DAVILA BURBANO JHONATTAN ELEXANDER		101,88	0,00	75,00	34,00	10,00	31,00	21,00	10,00	0,00	0,00	10,00	72,00
3900	GARCIA ALVAREZ SILVIA PATRICIA		113,47	31,84	70,00	80,00	10,00	35,00	25,00	10,00	0,00	1,00	10,00	81,00
8615	SUAREZ LAYEDRA JORGE ADUARDO			37,44	77,00	50,00	10,00			10,00	0,00	0,00	10,00	20,00
9304	VANEGAS MADERO JOSE ANTONIO	102,34	104,31	76,54	83,00	71,00	10,00	34,00	24,00	10,00	1,00	0,00	10,00	79,00
9516	YEPEZ LANDIVAR EDMUNDO VINICIO		101,96	58,54	100,00	80,00	10,00	31,00	21,00	10,00	10,00	1,00	10,00	83,00
1670	CEVALLOS SARRADE JUAN CARLOS					88,30	10,00			10,00		3,00	10,00	23,00
231	MIÑO FIGUEROA JORGE LUIS					71,30	10,00			10,00		0,00	10,00	20,00

En esta matriz nos permite ir evaluando el desempeño sobre 100 de cada uno de los visitantes a médicos, saber la debilidades de cada uno, en un área específica e ir trabajando en su mejoramiento, además que estas evaluaciones son muy utilizadas para el pago correspondiente de comisiones, las cuales son muy beneficiosas a partir del 90%, mientras que hacia abajo, dichas comisiones son muy poco representativas; lo que se pretende con el nuevo modelo de gestión es crear equipos de alto desempeño, que los beneficiarán a nivel económico y a futuro en ascensos.

TABLA 68

Para la fuerza de ventas y supervisión área de competencias:

NOMBRE	DEFINICION	CALCULO	RESPONSAB	FREC. DE REPORTE	FINALIDAD	FUENTE DE INFORMAC.	NIVELES DE REPORTE
Orientación a logros	Necesidad personal que permite llevar a cabo cambios en las metas y proyectos para alcanzar un desempeño de excelencia.	Puntos evaluados en Orientación al logro de 1 a 7	Supervisión y Gerencias de Producto	Mensual	Cumplimiento en las metas propuestas y superación de estándar	Reporte de Coaching de Supervisores y Gerentes de Producto	D.Comercial a Gerencias de Producto
Servicio al cliente	servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes	Puntos evaluados en S, Cliente de 1 a 7	Supervisión y Gerencias de Producto	Mensual	Desempeño del empleado en sus labores con los clientes	Reporte de Coaching de Supervisores y Gerentes de Producto	D.Cial y G.Cial a Gerencias de Producto
Planeación & Organización	Previsión anticipada de lo que debe hacerse, conciliar los recursos disponibles con los objetivos y oportunidades de la empresa. anticipación efectiva del futuro., definir claramente las tareas de cada uno	Puntos evaluados en P&O de 1 a 7	Supervisión y Gerencias de Producto	Mensual	Evaluar la P&O del empleado en su trabajo diario para lograr los resultados esperados	Reporte de Coaching de Supervisores y Gerentes de Producto	Análisis de Mercado a Gerencias Comercial y productos
Trabajo en Equipo	Unión y empatía del empleado con el resto de integrantes para alcanzar objetivos	Puntos evaluados en Trabajo en Equipo de 1 a 7	Supervisión y Gerencias de Producto	Mensual	Medir que el resultados sea superior a la suma de los obtenidos individualmente	Reporte de Coaching de Supervisores y Gerentes de Producto	Análisis de Mercado a Gerencias Cial. y de productos
Capacidad de Análisis	Capacidad de extraer conclusiones y previsiones para el futuro, relación de datos del presente con los del pasado	Puntos evaluados en Capacidad de análisis de 1 a 7	Supervisión y Gerencias de Producto	Mensual	Medir grado de reflexión e investigación sobre temas propios al trabajo para convertir en oportunidades	Reporte de Coaching de Supervisores y Gerentes de Producto	Entrenam. G.Comercial
Influencia & Impacto	Capacidad de producir una influencia positiva en los demás	Puntos evaluados en I&I de 1 a 7	Supervisión y Gerencias de Producto	Mensual	Medir el empoderamiento de los empleados	Reporte de Coaching de Supervisores y Gerentes de Producto	Recursos Humanos a G.Comercial
Recopilación de Información	Registro de información de la competencia que impacten a los objetivos planteados	Puntos evaluados en Recopilac. de Información de 1 a 7	Supervisión y Gerencias de Producto	Mensual	Seguimiento de la competencia en cada una de las zonas de trabajo asignadas	Reporte de Coaching de Supervisores y Gerentes de Producto	Todas las áreas

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

ORIENTACION A LOGROS, SERVICIO AL CLIENTE, PLANEACION&ORGANIZACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, CAPACIDAD DE ANALISIS, INFLUENCIA&IMPACTO, RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

POTENCIAL	ORIENTACION A LOGROS	SERVICIO AL CLIENTE	PLANEACION & ORGANIZACION	TRABAJO EN EQUIPO	CAPACIDAD DE ANALISIS	INFLUENCIA & IMPACTO	RECOPIACION DE INFORMACION
3,29	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00
2,57	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00
3,86	4,00	5,00	3,00	6,00	3,00	4,00	2,00
3,86	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00
3,14	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00
3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00
4,57	3,00	4,00	3,00	7,00	6,00	5,00	4,00
3,86	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00
4,29	4,00	6,00	3,00	6,00	4,00	4,00	3,00
4,43	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
3,29	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00
3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	4,00	4,00	5,00
4,29	5,00	4,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00
bajo menos de 3	2,33	2,38	2,67	2,00	3,00	2,50	2,33
medio de 4 a 6	4,38	4,57	4	4,22	4,44	4,44	4,43
objetivo	7	7	7	7	7	7	7

Esta sencilla matriz nos permite poder evaluar las competencias del personal de visita médica y de la supervisión, en base a estas calificaciones que tienen un máximo de 7 puntos también se unifican las evaluaciones de conocimientos técnicos en orden de obtener un desempeño total y tomar decisiones por persona en cuanto a sus debilidades y fortalezas, así como para el pago de comisiones.

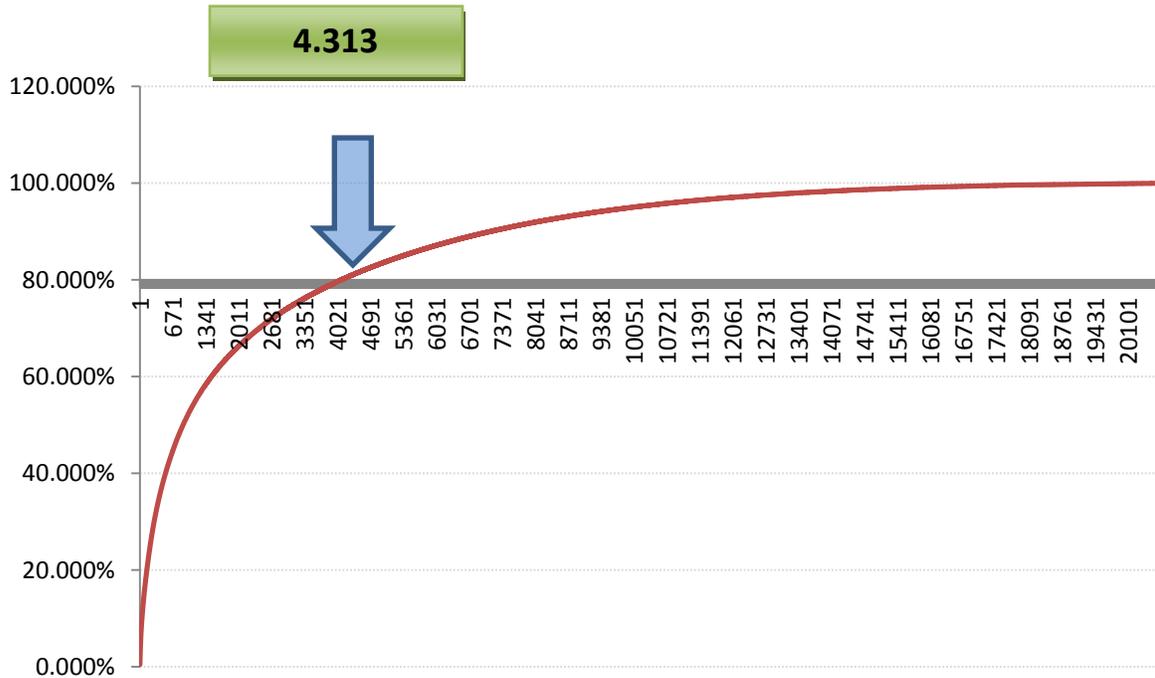
6.6.2 Procesos

TABLA 69

NOMBRE	DEFINICION	CALCULO	RESPON.	FREC. REPORTE	FINALIDAD	FUENTE	NIVEL DE REPORTE
#clientes actuales VS anteriores	Análisis de médicos visitados por importancia	(No-Clientes actuales/ No-Clientes anteriores)-1	Gerente de Producto	Semestral	Lograr efectividad y productividad por Cuartiles	Inteligencia de negocios	Intel. De Negocios a G. Producto a Supervisión
Rotación de fuerza de ventas	Número de personas que han salido de la empresa en un tiempo determinado	$((A + D)/2)(100)/EM$: Actuales+Salidas/2* 100/mitad de empleados actuales	Recursos Humanos	Semestral	Establecer la disminución en las renunciaciones y estabilidad laboral	Recursos Humanos	RRHH a G. Comercial y G. productos
# vendedores actuales / anteriores	Análisis de número de visitadores necesarios según el target establecido	(# vendedores actuales / anteriores)-1	Gerente de Producto	Mensual	Lograr una cobertura óptima de visita médica a nivel nacional	Inteligencia de Negocios	IN a G. productos y G. Comercial
Valoración de satisfacción	Calificación desde Insatisfacción hasta satisfacción por parte de los clientes	Insatisfacción: Pésimo-Malo=1 y 2;Indiferencia: Normal-Bueno=3 y 4;Satisfacción: Muy Bueno-Excelente: 5 y 6	Supervisor de Ventas y G. de Productos	Mensual	Mejoramiento del servicio al cliente en un tiempo específico	Supervisión de ventas	Supervisión a G. de productos
# productos o presentaciones a incrementar	Análisis del portafolio que aportarían en ventas	Market Share de mercados relevantes Vs. nuevo Portafolio disponible	Gerente de Producto	Anual	Lanzamiento de nuevas presentaciones o productos	Gerencia de Productos, Inteligencia de negocios	IN a G. de Productos a G. Comercial
días promedio despacho	Análisis del número de Días que se tarde en el despacho	# de días que se demoran en el despacho desde flujo de materiales	Supervisor de Ventas	Mensual	Mejorar el sistema de flujo de materiales	Supervisión de ventas	Supervisión a G. de Productos
Unidades mes entregadas Vs programadas	Análisis del forecasting de importaciones	% de importaciones fallidas o entregas retrasadas	Supervisor de Ventas	Mensual	Evitar Back Orders por errores en importaciones	Supervisión de Ventas	Ventas a G. de Productos
% gasto anterior Vs. % gasto actual	Análisis en la asignación de valores por producto	Gasto anterior / gasto actual	Departam. Financiero y G. de Producto	Mensual	Optimizar el gasto asignado a cada producto	Departamento Financiero	Dep. Financiero a G. Producto
Flujo de info. Petición Vs. Respuesta en días	Registro del número de días que demora una solicitud interdepartamental	# de días que se demora un depto. para entregar información a otro	Jefes departamentales	Quincenal	Determinar demora en respuestas solicitadas	Unidades de Negocios	U. de Negocios a G. Cial y D. Comercial
Valoración del flujo operacional	Medición de cumplimiento o incumplimiento	SI -NO (S=1, N=0)	Controller	Mensual	Establecer si un proceso fluye con normalidad o existe alerta	Tablero de Comando	G.de Producto a G.Cial y D. Comercial

#CLIENTES ACTUALES VS ANTERIORES

GRÁFICO 52



El panel de visita médica actualmente está compuesto por 5.478 médicos a nivel nacional, la división de paneles para las ciudades principales como Quito y Guayaquil es del 45% para cada una, y el Austro 10%, lo cual no representa una lógica desde el punto de vista de potencialidades por ciudad, por especialidad, por patologías.

El análisis arriba indicado, nos lleva a una depuración de las bases de datos, en donde se toma en cuenta en primera instancia una evaluación de todas las especialidades en las que interviene el portfolio de productos y sobre esta base se realiza un 20/80 (pareto), privilegiando a los médicos Q1 (los más importantes) a quienes se les dará un peso mayor de contactos; los Q2, quienes son médicos en desarrollo y los Q3 que apoyan el crecimiento de recetas en una medida más “masificada”.

ROTACION DE FUERZA DE VENTAS

Un **índice de rotación de personal** igual a cero, demostraría un estado total de estancamiento de la organización, aunque por otro lado, un índice de rotación demasiado elevado, reflejaría un estado de flujo de personas tan alto que no podría asimilar y retener adecuadamente su **personal** (sobre todo donde la cultura y la especialización del **personal** es tan importante).

Fuente: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, División De Ciencias Sociales Y Humanidades, Departamento De Economía Coordinación De Administración – Rotación de Personal

Disminuir Rotación de F. V.

UNIDAD DE NEGOCIO: ASTRAZENECA			$\frac{((A + D)/2)(100)}{EM}$
22 Empleados actual			
14 EM			
10 D			
4 A			
9,00	9	64%	ALTO

Disminuir Rotación de F. V.

UNIDAD DE NEGOCIO: ASTRAZENECA			$\frac{((A + D)/2)(100)}{EM}$
22 Empleados actual			
14 EM			
1 D			
4 A			
4,50	4,5	32%	MEDIO

Disminuir Rotación de F. V.

UNIDAD DE NEGOCIO: ASTRAZENECA			$\frac{((A + D)/2)(100)}{EM}$
22 Empleados actual			
14 EM			
1 D			
2 A			
2,50	2,5	18%	OPTIMO

Definición de siglas:

SALIO (D)	ENTRO (A)	EM=Empleados Totales (incluidos vacantes)/2
-----------	-----------	---

#DE VENDEDORES ACTUALES Vs. VENDEDORES ANTERIORES

	ASTRAZENECA	SALIO (D)	ENTRO (A)	ACTUALES
1	JUAN CARLOS CEVALLOS			1
2	JOSE ANTONIO VANEGAS			1
3	SILVIA GARCIA	1	1	1
4	VACANTE CARDIO	1		
5	ELIZABETH ROMO	1		
6	JHONATTAN DAVILA	1	1	1
7	VACANTE GASTRO UIO	1		
8	VINICIO YEPEZ			1
9	CLEMENTE MANCHENO			1
10	DAVID BAEZ			1
		5	2	7
11	JORGE LUIS MIÑO			1
12	AURORA SOLORZANO			1
13	FABIOLA PIEDRAHITA	1	1	1
14	GINA SANCHEZ	1	1	1
15	HUGO FLORES			1
16	RAUL GARAY	1		
17	VACANTE GASTRO GYE	1		
18	MARIO MARENGO			1
19	JENNY CAMPOVERDE			1
20	SORAYA SUAREZ			1
		4	2	8
21	JACQUELINE CHUSAN			1
22	CATALINA CRESPO			1
23	LINA IDROVO			1
		0	0	3
24	GONZALO VORBECK			1
25	SUSANA FONSECA			1
26	PABLO MANCERO			1
		0	0	3
27	MA. LORENA ZURITA			1
28	ASISTENTE VACANTE	1		
		1	0	1
		10	4	22

Nómina a Agosto 2009, 18 visitantes a médicos, el resto de personal son de staff gerencial y asistentes administrativos

Nomina al año 2010, en que se ha incrementado a 22 el número de personal de visita médica. El objetivo a corto plazo es llegar a 27 visitantes que cubrirían las especialidades y ciudades más importantes

FUERZA DE VENTAS LIFE/ASTRA-ZENECA 2010

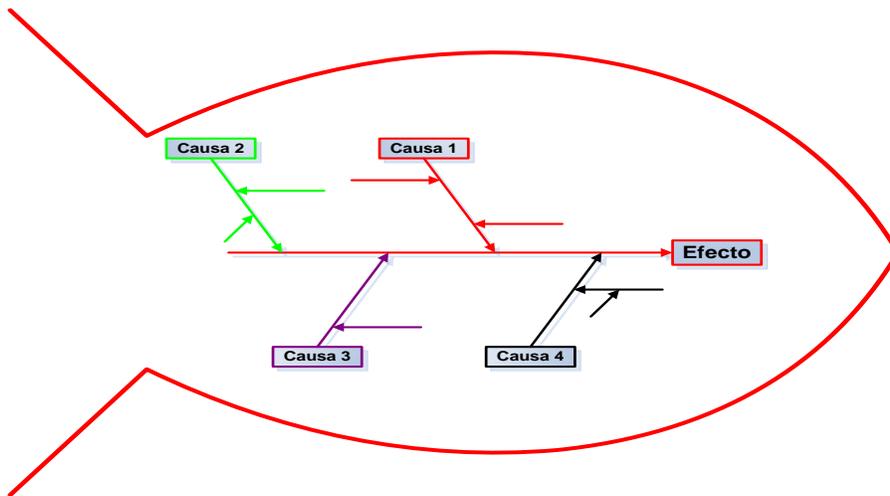
CODIGO	NOMBRE	CARGO	AREA/CENTRO DE COSTO ACTUAL	NUEVO CENTRO DE COSTO
1382	JENNY MARJORIE CAMPOVERDE BARRERA	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003
1484	ROBERTO CARRERA CORDOVA	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7002
1804	JACQUELINE DEL ROCIO CHUSAN LARA	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7001
3651	HUGO FABRICIO FLORES CERVANTES	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7002
3755	FAUSTO RAUL GARAY SOLORZANO	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003
4150	MONICA ELIZABETH HERRERA BALDEON	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7001
182	LINA LUZMILA IDROVO MUÑOZ	VISITADORES MEDICOS ZENECA CUENCA	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003
4802	KARLA DANIELA JARA MORA	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7002
5641	CLEMENTE EDUARDO MANCHENO VINUEZA	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7001
202	MARIO ANDRES MARENGO MARENGO	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003
5798	CARLOS HOLMES MENDOZA MENDOZA	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7002
232	DIEGO VICENTE MIÑO BENALCAZAR	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003
6620	FABIOLA PIEDRAHITA CRESPO	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7001
7910	LIVA ELIZABETH ROMO URRESTA	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7002
8115	GINA NOEMI SANCHEZ RONQUILLO	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7001
8114	LOIDA BETZABE SANCHEZ TROYA	VISITADORES MEDICOS ZENECA CUENCA	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7002
8589	STEFANY SOTO ALMEIDA	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7001
8615	JORGE ADUARDO SUAREZ LAYEDRA	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003
8618	SORAYA ZOBEIDA SUAREZ MANZANO	VISITADORES MEDICOS ZENECA GUAYAQUIL	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003
9006	MARIA LUISA TORRES LOPEZ	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7002
9304	JOSE ANTONIO VANEGAS MADERO	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7001
9516	EDMUNDO VINICIO YEPEZ LANDIVAR	VISITADORES MEDICOS ZENECA QUITO	ASTRA-ZENECA VISITADORES	F 7003

VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

SATISFACCION

Indicadores	Insatisfacción		Indiferencia		Satisfacción	
Escala de medición	1	2	3	4	5	6
	PESIMO - MALO		NORMAL - BUENO		MUY BUENO - EXCELENTE	
Costo del Producto						
Funcionabilidad						
Atención a Tiempo						
Calidez en atención						
Cumplimiento						

Esta escala de medición es importante implementarla para detectar el grado de satisfacción del cliente y/o que parte del servicio o producto está fallando, de esta manera podremos optar por reacciones a tiempo en orden de mantener un servicio de calidad al cliente.



PRODUCTOS O PRESENTACIONES A INCREMENTAR (Análisis del portfolio que aportarían en ventas)

ANALISIS DE PORTFOLIO

RESUMEN	UND MAT	USD MAT
	Ago 2010	Ago 2010
MERCADO ETICO TOTAL	132.155.727	691.079.157
MERCADO EN EL QUE AZ COMPITE	80.722.629	440.851.380
% DE MERCADO COMPETITIVO VS. ETICO TOTAL	61%	64%
UN Y VALORES DE AZ EN MERCADO COMPETITIVO	596.505	7.306.186
% MS AZ Vs. COMPETITIVO	1%	2%
% MS AZ EN MERCADO ETICO TOTAL	0%	1%
1 A - APARATO DIGESTIVO METABÓLICO	26.524.313	120.351.348
2 J - ANTIINFECCIOSOS SISTEMICOS GENERALES.	21.926.275	114.319.713
3 C - SISTEMA CARDIOVASCULAR.	9.715.289	83.207.803
4 N - SISTEMA NERVIOSO CENTRAL.	11.569.949	68.870.912
8 D - DERMATOLOGICOS.	10.916.653	47.798.860
13 L - CITOSTATICOS.	70.150	6.302.744

MERCADOS RELEVANTES	UND MAT	USD MAT
	Feb 2010	Feb 2010
MERCADO ETICO TOTAL	132.155.727	691.079.157
MERCADO COMPETITIVO ACTUAL (AZ) TOTAL	80.722.629	440.851.380
SUBCATEG. DE PARTICIPACIÓN ACTUAL (AZ)	24.698.916	136.206.823
% MS SUBCAT.Vs.MERCADO COMPET.	31%	31%
UN Y VALORES DE AZ EN MERCADO COMPETITIVO	596.505	7.306.186
% MS AZ.Vs.MERCADO SUBCATEG.	2%	5%
SUBCATEG ACTUALES (AZ) + OTRAS SUBCAT.RELEVANTES	46.489.060	229.921.444
% MS SUBCAT (NUEVO).Vs.MERCADO COMPET.	58%	52%

MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL		
J - ANTIINFECCIOSOS SISTEMICOS GENERALES.	21.926.275	114.319.713
J01 - ANTIBIÓTICOS SISTÉMICOS.	18.622.967	90.347.292
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	85%	79%
C - SISTEMA CARDIOVASCULAR.	9.715.289	83.207.803
C10 - PREP.HIPOLIPEMI/ANTIATERO	1.424.125	19.008.354
C08 - ANTAGONISTAS DEL CALCIO.	1.667.312	7.262.875
C07 - AGENTES BETA-BLOQUEADORES.	497.550	4.839.866
TOTAL	3.588.987	31.111.095
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	37%	37%
N - SISTEMA NERVIOSO CENTRAL.	11.569.949	68.870.912
N05 - PSICOLÉPTICOS.	1.165.285	9.536.378
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	10%	14%
D - DERMATOLOGICOS.	10.916.653	47.798.860
D01 - ANTIMICÓTICOS, DERMATOLÓGICOS.	1.298.244	3.681.695
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	12%	8%
L - CITOSTATICOS.	70.150	6.302.744
L02 - TERAPIA HORMONAL CITOSTÁTICA.	23.433	1.530.363
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	33%	24%
TOTAL SUBCATEG.PARTICIPAC AZ	24.698.916	136.206.823

MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL

J - ANTIINFECCIOSOS SISTEMICOS GENERALES.	21.926.275	114.319.713
J01 - ANTIBIÓTICOS SISTÉMICOS.	18.622.967	90.347.292
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	85%	79%
C - SISTEMA CARDIOVASCULAR.	9.715.289	83.207.803
C10 - PREP.HIPLIPEMI/ANTIATERO	1.424.125	19.008.354
C08 - ANTAGONISTAS DEL CALCIO.	1.667.312	7.262.875
C07 - AGENTES BETA-BLOQUEADORES.	497.550	4.839.866
TOTAL	3.588.987	31.111.095
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	37%	37%
N - SISTEMA NERVIOSO CENTRAL.	11.569.949	68.870.912
N05 - PSICOLÉPTICOS.	1.165.285	9.536.378
N02 - ANALGÉSICOS.	7.102.441	23.527.793
N03 - ANTIEPILÉPTICOS.	1.456.988	14.332.364
TOTAL	9.724.714	47.396.535
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	84%	69%
D - DERMATOLÓGICOS.	10.916.653	47.798.860
D01 - ANTIMICÓTICOS, DERMATOLÓGICOS.	1.298.244	3.681.695
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	12%	8%
L - CITOSTÁTICOS.	70.150	6.302.744
L02 - TERAPIA HORMONAL CITOSTÁTICA.	23.433	1.530.363
MS SUBCATEG.Vs. CATEGORIA TOTAL	33%	24%
R - SISTEMA RESPIRATORIO.	13.230.715	55.854.464
TOTAL SUBCATEG.PARTICIPAC AZ	46.489.060	229.921.444

PORTFOLIO ACTUAL

	UND MAT		USD MAT		ASTRAZENECA		
	Ago 2010	Ago 2010	Ago 2010	Ago 2010	USD	MS%	
1 A - APARATO DIGESTIVO METABÓLICO	26.524.313	120.351.348	LOSEC	2.623	125.177		
			NEXIUM	330.794	2.727.115		
			NEXIUM 1-2-3	7.648	305.046		
				341.065	3.157.338	3%	
2 - ANTIINFECCIOSOS SISTEMICOS GENERALES.	21.926.275	114.319.713	MERONEM	7.880	314.259		
				48.271	354.650	0,3%	
3 C - SISTEMA CARDIOVASCULAR.	9.715.289	83.207.803	CRESTOR	48.469	909.840		
			TENORETIC	21.128	641.867		
			TENORMIN	23.438	603.760		
			PIENDL	29.598	273.105		
			INDERAL	48.090	120.216		
			BETALOC ZOK	16.770	107.251		
			TENIF	719	24.392		
				188.212	2.680.431	3%	
4 N - SISTEMA NERVIOSO CENTRAL.	11.569.949	68.870.912	SEROQUEL	6.405	381.518	1%	
			DIPRIVAN	5.130	314.210	0,5%	
				11.535	695.728	1,0%	
5 M - SISTEMA MUSCULO-ESQUELETICO.	11.715.905	66.225.936					
6 G - SISTEMA GENITOURINARIO Y HORMONAS SEXUALES.	11.015.383	59.379.149					
7 R - SISTEMA RESPIRATORIO.	13.230.715	55.854.464					
8 D - DERMATOLÓGICOS.	10.916.653	47.798.860					
9 B - SANGRE Y APARATO HEMATOPOYETICO.	2.903.366	21.452.765	FULCIN	6.715	211.282	0,4%	
10 S - ORGANOS DE LOS SENTIDOS.	3.176.424	18.256.636					
11 H - PREPARADOS HORMONALES SISTEMICOS (EXCI.HORMONAS SEX.).	2.528.360	12.181.342					
12 P - PARASITOLOGIA.	3.504.736	7.930.002					
13 L - CITOSTÁTICOS.	70.150	6.302.744					
14 T - AGENTES DE DIAGNOSTICO	309.320	4.768.209	CASODEX	314	65.887	1,0%	
15 K - SOLUCIONES HOSPITALARIAS.	2.806.441	3.615.968	ZOLADEX	243	75.515	1,2%	
16 V - VARIOS.	242.448	563.306	ARIMIDEX	331	65.536	1,0%	
				888	206.938	3%	
	132.276.900	691.200.330					

DIAS PROMEDIO DE DESPACHO

Según la información proporcionada por el área de Flujo de Materiales, el número de días que se utilizan para despachar pedidos son 9, lo que para la unidad AstraZeneca implica serios inconvenientes debido a que muchos de los productos son destinados para pacientes crónicos y áreas hospitalarias de unidades de emergencia o cuidados intensivos. Los requerimientos requieren horas y esperar 9 días provoca evidentemente que los clientes opten por otras marcas.

UNIDADES MES ENTREGADAS VS. PROGRAMADAS

Histórico 2010

FORECAST ACCURACY
ASTRAZENECA

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROM
32%	24%	45%	46%	46%	26%	48%	44%	43%	44%	40%	40%	40%

Fuente: Flujo de Materiales AZ-LIFE

OBJETIVO	72%
EN DESARROLLO	72%
NO ALCANZADO	40%

% GASTO ANTERIOR VS. % GASTO ACTUAL

Sin reducción en R&D

Conceptos	Real	Plan	Variaciones	2010 Vs 2009
	2009	2010	USD	%
UNID. VENDIDAS	360.569	389.730	29.161	8,1%
N.U.R.	21,10	22,36	1,26	6,0%
VENTAS	7.607.363	8.715.519	1.108.156	14,6%
COSTO ESTANDAR	4.154.447	4.498.018	343.571	8,3%
VARIACIONES	50.328	46.972	-3.356	-6,7%
R&D-D&T	141.580	169.294	27.714	19,6%
TOTAL COSTO	4.346.355	4.714.284	367.929	8,5%
MARGEN BRUTO	3.261.008	4.001.235	740.227	22,7%
%	42,9%	45,9%	3,0%	7,1%
	57,1%	54,1%		-5,3%
G. VENTA DIRECTOS	1.167.560	1.392.832	225.272	19,3%
G. VENTA PROMOC.	413.002	455.560	42.558	10,3%
G.V. GERENCIALES	297.226	302.909	5.683	1,9%
TOT.GAST.VENTA	1.877.788	2.151.302	273.514	14,6%
%	24,7%	24,7%	0,0%	0,0%
G. ADMINISTRATIV.	636.117	642.038	5.922	0,9%
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-11,9%
M.OPERACIONAL	747.103	1.207.895	460.792	61,7%
%	9,8%	13,9%	4,0%	41,1%
G. FINANCIEROS	224.643	312.951	88.308	39,3%
%	3,0%	3,6%	0,6%	21,6%
P.B.T	522.460	894.944	372.484	71,3%
%	6,9%	10,3%	3,4%	49,5%

Con reducción en R&D

Conceptos	Real	Plan	Variaciones	2010 Vs 2009
	2009	2010	USD	%
UNID. VENDIDAS	360.569	389.730	29.161	8,1%
N.U.R.	21,10	22,36	1,26	6,0%
VENTAS	7.607.363	8.715.519	1.108.156	14,6%
COSTO ESTANDAR	4.154.447	4.498.018	343.571	8,3%
VARIACIONES	50.328	46.972	-3.356	-6,7%
R&D-D&T	141.580	83.415	-58.165	-41,1%
TOTAL COSTO	4.346.355	4.628.405	282.050	6,5%
MARGEN BRUTO	3.261.008	4.087.114	826.106	25,3%
%	42,9%	46,9%	4,0%	9,4%
	57,1%	53,1%		-7,1%
G. VENTA DIRECTOS	1.167.560	1.392.832	225.272	19,3%
G. VENTA PROMOC.	413.002	455.560	42.558	10,3%
G.V. GERENCIALES	297.226	302.909	5.683	1,9%
TOT.GAST.VENTA	1.877.788	2.151.302	273.514	14,6%
%	24,7%	24,7%	0,0%	0,0%
G. ADMINISTRATIV.	636.117	642.038	5.922	0,9%
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-11,9%
M. OPERACIONAL	747.103	1.293.774	546.671	73,2%
%	9,8%	14,8%	5,0%	51,2%
G. FINANCIEROS	224.643	312.951	88.308	39,3%
%	3,0%	3,6%	0,6%	21,6%
P.B.T	522.460	980.823	458.363	87,7%
%	6,9%	11,3%	4,4%	63,9%

FLUJO DE INFORMACION PETICIÓN VS. RESPUESTA EN DÍAS

Mejorar la comunicación/solicitudes interdepartamentales para dar respuestas on time.

Solicitud de respuesta	DIAS		
	No alcanzado	En Desarrollo	Realizado
Procesos Largos	45	30	15
Procesos Medios	15	7	5
Procesos Cortos	7	3	2

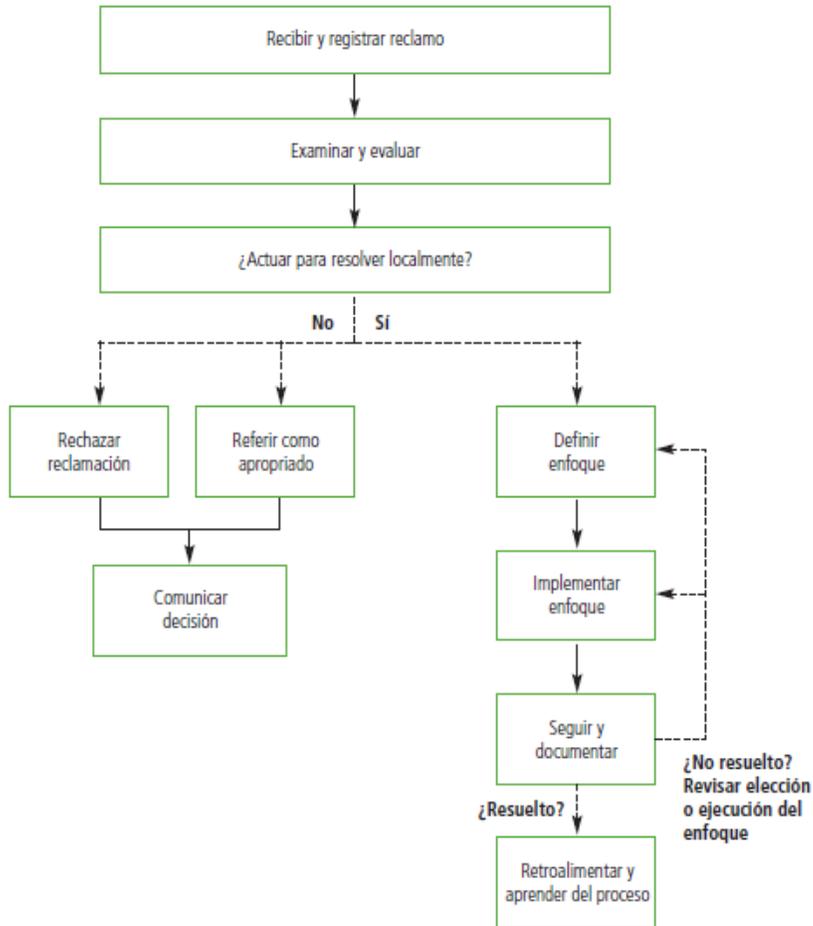
6.6.3 Clientes

TABLA 70

NOMBRE	DEFINICION	CALCULO	RESPON.	FREC. REPORTE	FINALIDAD	FUENTE	NIVEL DE REPORTE
# de reclamos por MES	Reclamos de clientes y distribuidores por una falta de atención adecuada	Número de reclamos de clientes en el mes	Supervisor	Mensual	Mejorar servicio al cliente, evitando cambio de compra de medicamentos	Supervisor, asistente de ventas	Supervisor a Gerente de producto
Crecimiento en RX	Mejorar el sistema de visita Médica	Valor actual / Valor anterior – 1 (Crecimiento al MAT con evaluación de crecimiento semestral, trimestral, mensual)	Gerente de Producto y Entrenam.	Mensual, trimestral, semestral, MAT	Efectividad en la visita médica	Análisis de Mercados	Análisis de mercados a G. de Productos y Supervisor
Margen Bruto Total principales Distrib. dentro del plan	Análisis de descuentos y bonificaciones	% de descuento x categorías: 80% de ventas=17%; 50% de ventas=8%; resto=4%;	Gerencia Comercial	Anual	Regularizar los descuentos y bonificaciones	G. Comercial	G. Comercial a G. Productos a Supervisor

NO. DE RECLAMOS POR MES

PROCESO DE DOCUMENTACION



MODELO DE RECLAMOS

SERVICIO AL CLIENTE - DISTRIBUIDORES

Atraso en pedidos - Proceso de cauntificación

No.	Fecha de pedido	Fecha de despacho	Días de retraso	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Pedido	Nombre del responsable	RESULTADO
1	25/05/2011	03/06/2011	9	A	20	15	300	Juan Perez	Resuelto
				B	8	320	2560		
				C	5	350	1750		
				D	12	45	540		
Subtotal							5.150,00		
2	25/05/2011 0:00	03/06/2011 0:00	9	A	20	15	300	Juan Perez	No Resuelto
Subtotal							300,00		
TOTAL							5.450,00		

CRECIMIENTO EN RX (RECETAS)

El crecimiento en recetas que a continuación se proyecta, determina también un índice de evolución positivo. La proyección se la ha realizado en base a un objetivo claro: conseguir en principio una recuperación del IE y luego, sobrepasar el IE del 2do competidor más importante dentro del mercado competitivo para AZ

ORIGINAL

RECETAS	TAMAGO/10_Px			
	ABS	%	CREC	IE
MDO COMP Rx	222.782	100,0	68,2	100
ASTRAZENECA	37.810	17,0%	60,9	96
INTERPHARM	26.106	11,7%	73,3	103
ROEMMERS	23.895	10,7%	121,5	132
MERCK C.A	18.023	8,1%	30,7	78
NOVARTIS PHARMA	14.141	6,3%	132,6	138
PFIZER	13.841	6,2%	72,6	103
BAGO	11.431	5,1%	68,2	100
ROCHE	8.875	4,0%	52,2	90
MEPHA	7.271	3,3%	51,4	90
STEIN	6.616	3,0%	167,9	159
MEDICAMENTA	5.873	2,6%	197,2	177
ABBOTT	5.062	2,3%	67,5	100
RECALCINE	4.536	2,0%	163,7	157
MERCK SHARP & DOH	3.314	1,5%	-44,5	33
JANSSEN-CILAG	3.278	1,5%	114,5	128
ABL PHARMA	3.204	1,4%	290,7	232
Otros	29.506	13,2%	45,4	86

5% EN DESARROLLO

RECETAS	TAMAGO/10_Px			
	ABS	%	CREC	IE
MDO COMP Rx	224.673	100,0	69,6	100
ASTRAZENECA	39.701	17,7%	69,0	100
INTERPHARM	26.106	11,6%	73,3	102
ROEMMERS	23.895	10,6%	121,5	131
MERCK C.A	18.023	8,0%	30,7	77
NOVARTIS PHARI	14.141	6,3%	132,6	137
PFIZER	13.841	6,2%	72,6	102
BAGO	11.431	5,1%	68,2	99
ROCHE	8.875	4,0%	52,2	90
MEPHA	7.271	3,2%	51,4	89
STEIN	6.616	2,9%	167,9	158
MEDICAMENTA	5.873	2,6%	197,2	175
ABBOTT	5.062	2,3%	67,5	99
RECALCINE	4.536	2,0%	163,7	155
MERCK SHARP &	3.314	1,5%	-44,5	33
JANSSEN-CILAG	3.278	1,5%	114,5	126
ABL PHARMA	3.204	1,4%	290,7	230
Otros	29.506	13,1%	45,4	86

SIMULADOR**1,09 REALIZADO**

RECETAS	TAMAGO/09_Px			
	ABS	%	CREC	IE
MDO COMP Rx	226.185	100,0	70,8	100
ASTRAZENECA	41.213	18,2%	75,4	103
INTERPHARM	26.106	11,5%	73,3	102
ROEMMERS	23.895	10,6%	121,5	130
MERCK C.A	18.023	8,0%	30,7	77
NOVARTIS PHARMA	14.141	6,3%	132,6	136
PFIZER	13.841	6,1%	72,6	101
BAGO	11.431	5,1%	68,2	99
ROCHE	8.875	3,9%	52,2	89
MEPHA	7.271	3,2%	51,4	89
STEIN	6.616	2,9%	167,9	157
MEDICAMENTA	5.873	2,6%	197,2	174
ABBOTT	5.062	2,2%	67,5	98
RECALCINE	4.536	2,0%	163,7	154
MERCK SHARP & DOH	3.314	1,5%	-44,5	32
JANSSEN-CILAG	3.278	1,4%	114,5	126
ABL PHARMA	3.204	1,4%	290,7	229
Otros	29.506	13,0%	45,4	85

ANÁLISIS DE DESCUENTOS Y BONIFICACIONES

Con la siguiente definición de descuentos para distribuidores, logramos:

1. Regularizar los descuentos por escalas desde distribuidores pequeños, hasta los más grandes
2. Establecer descuentos que permitan mantener un margen bruto de no menos del 40%-41% en los distribuidores grandes (80% de las ventas); el 48% en los distribuidores medianos (50% de las ventas) y el 45% en el resto de distribuidores o clientes en general.
3. Se debe tomar en cuenta que en ventas hospitalarias se otorga el 20% por Ley, este será el único caso de % de descuento mayor que el resto.

ESCALAS

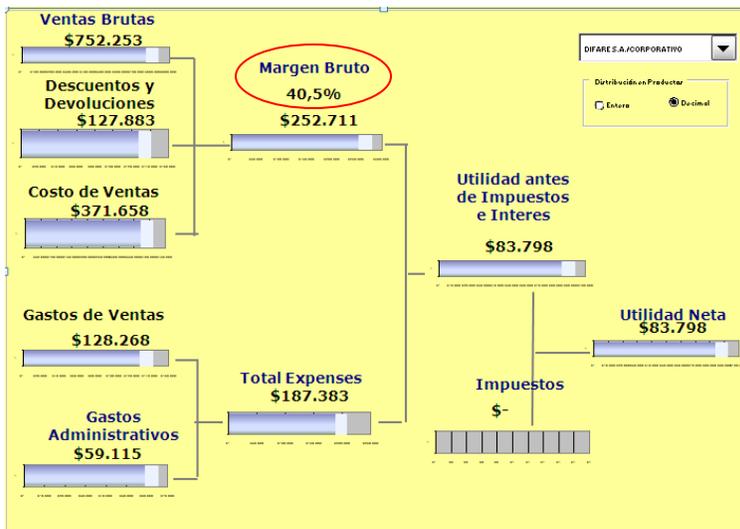
Distribuidores pequeña escala
Distribuidores que hacen el 50% Vtas
Distribuidores que hacen 80% Vtas

DESCUENTOS

5%	0%	4%
10%	0%	8%
25%	0%	17%

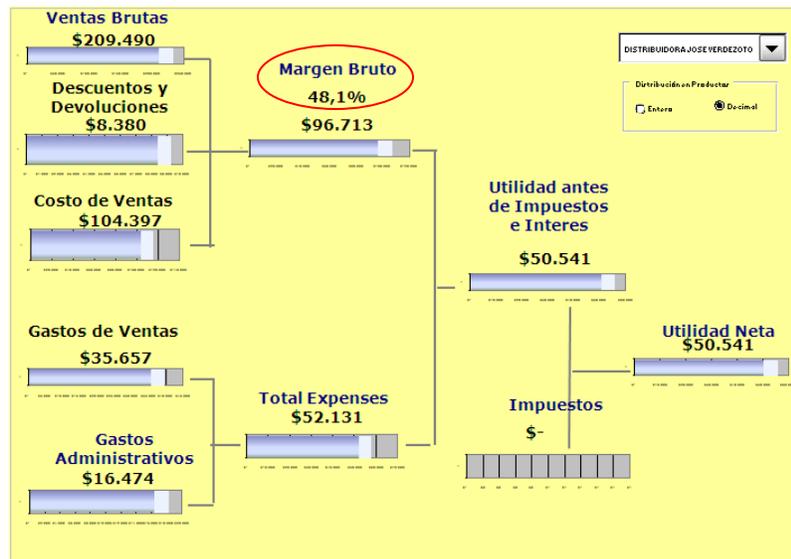
DIFARCO	
Incremento%:	10%
Descuento %:	8%
DIFARE	
Incremento%:	10%
Descuento %:	17%
DIST. VERDEZOTO	
Incremento%:	10%
Descuento %:	4%
FYBECA	
Incremento%:	10%
Descuento %:	17%
FARMAENLACE	
Incremento%:	10%
Descuento %:	4%
QUIFATEX	
Incremento%:	10%
Descuento %:	17%

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

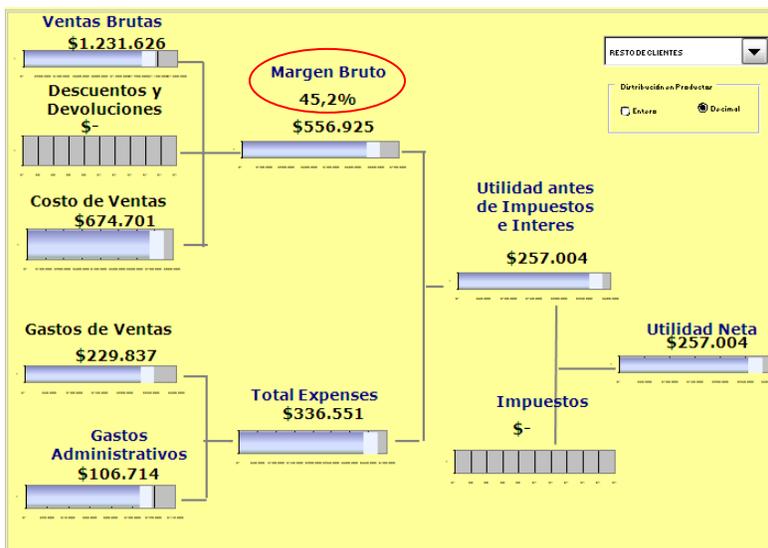


Ejemplo de descuento en distribuidor GRANDE

Ejemplo de descuento en distribuidor MEDIANO



Ejemplo de descuento en resto de distribuidores o clientes



6.6.4 Finanzas

TABLA 71

NOMBRE	DEFINICION	CALCULO	RESPON.	FREC. REPORTE	FINALIDAD	FUENTE	NIVEL DE REPORTE
Cumplimiento del plan	Presupuesto asignado para el año	$Venta\ Real / Ventas\ presupuesto - 1 \times 100\%$	Supervisión	Mensual	Cumplir el plan establecido con la posibilidad de superarlo	Ventas	Gerentes de Producto a G. Comercial
Crecimiento	Crecimiento en ventas Vs. Año anterior	$Ventas\ al\ YTD\ Vs,\ Ventas\ al\ YTD\ año\ anterior - 1 \times 100$	G. Producto	Mensual	Analizar si existe crecimiento Vs. Ejercicio anterior	Análisis de mercado y G. Producto	Gerente de Producto a G. Comercial y D. Comercial
Participación en el mercado	Market Share dentro del mercado competitivo	$Vtas\ AZ/Vtas\ Mcdo.\ Competitivo$	G.Producto	Mensual	Analizar participación en el mercado	Close-Up, Análisis de mercado	Gerente de Producto a G. Comercial y D. Comercial
PBT	Margen de Rentabilidad	$Ventas-Costo\ Total / Ventas$	G.Financiero	Mensual	Controlar el Margen de rentabilidad de la empresa	Finanzas	G.Financiero a G. y General
Nivel de BO en el mes	Órdenes de compra no despachadas	Promedio de % BO anual	G. Producto, Importación, Flujo Materiales Ventas	Mensual	Controlar la falta de producto para la venta	Importaciones	Gerente de Producto a Gerencia Comercial
BO \$ (en miles)	Órdenes de compras no despachadas representada en miles	Sumatoria BO anual	G. Producto, Importación, Flujo Materiales Ventas	Mensual	Controlar la falta de producto para la venta	Importaciones	Gerente de Producto a Gerencia Comercial
Días de inventario	Rotación de los productos en distribuidores	Promedio de Días de Inventarios por producto	Dirección Comercial	Mensual	Control de inventarios en distribuidores	Dirección Comercial vía Business Intelligent	Dirección Comercial a Ventas
Días de cartera	Días de crédito otorgados a distribuidores	Objetivo 60 días máximo	Gerente Financiero	Mensual	Control del crédito	Gerencia Financiera vía Business Intelligent	Gerencia Financiera a D. Comercial a Ventas

CUMPLIMIENTO DEL PLAN

Inst. / Priv.	(Todas)												
CLIENTE	(Todas)												
Nombre	Ventas												
(ALL)		693.141	676019,36	749308,1	763487,84	765994,99	770452,94	719015,93	686092,7	740995,73	763487,84	808798,03	685150,39
Plan													
Rótulos de fila	Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009	Jun 2009	Jul 2009	Ago 2009	Sep 2009	Oct 2009	Nov 2009	Dic 2009	
Cardiovascular	256.243	249.635	276.678	281.909	282.875	284.540	265.631	253.554	273.761	281.909	298.875	253.225	
Gastrointestinal	230.265	224.067	248.454	253.114	253.982	255.490	238.508	227.650	245.838	253.114	268.348	227.385	
Infección	66.306	64.457	71.471	72.912	73.130	73.537	68.780	65.273	70.846	72.912	77.262	65.273	
Oncológico	52.575	51.638	57.208	58.095	58.345	58.582	54.416	52.125	56.020	58.095	61.123	52.125	
Sistema Nervioso	38.255	37.990	42.029	42.977	43.013	43.343	40.354	38.501	41.626	42.977	45.414	38.236	
Varios	49.497	48.231	53.468	54.481	54.650	54.960	51.327	48.991	52.904	54.481	57.776	48.906	

Total: 7.607.355

(ALL)	450.908	626.608	636.404	589.268	560.324	520.373	807.712	611.565	732.683	787.838	776.420	507.253
Real	Rótulos de columna											
Rótulos de fila	Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009	Jun 2009	Jul 2009	Ago 2009	Sep 2009	Oct 2009	Nov 2009	Dic 2009
Cardiovascular	147.147	221.739	226.711	190.873	220.472	189.729	238.437	227.086	269.113	241.342	238.816	128.783
Gastrointestinal	141.211	236.025	197.959	184.397	188.844	156.395	203.613	186.266	224.451	243.502	186.819	147.603
Infección	42.693	56.995	89.188	79.475	44.673	75.943	152.802	61.885	102.793	166.836	124.150	52.572
Oncológico	35.451	47.736	48.736	49.691	37.192	33.210	123.992	54.227	48.896	41.643	126.730	90.232
Varios	64.259	40.108	47.767	58.391	45.715	34.757	56.391	49.570	46.153	66.308	53.865	52.267
Sistema Nervioso	20.147	24.006	26.042	26.440	23.429	30.340	32.476	32.531	41.277	28.207	46.040	35.796

Total: 8.821.945

NO ALCANZADO: 86,2% (Sumatoria de ventas reales/ventas plan)
 EN DESARROLLO: 98% del plan
 REALIZADO: 100% del plan

CRECIMIENTO

El crecimiento proyectado para AstraZeneca no deberá ser inferior al crecimiento del mercado competitivo

LABORATORIOS	USD MAT						CRE MAT				
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2011	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010
ASTRAZENECA	4.468.318	5.369.655	5.931.387	5.949.802	6.350.145	6.917.002	20%	10%	0,3%	7%	9%
PFIZER	4.201.575	4.390.888	4.925.756	5.218.021	5.471.098	5.851.321	10	5	12	6	5
INTERPHARM	2.045.497	2.185.270	2.757.360	3.455.108	3.797.033	4.279.927	17	7	26	25	10
ROEMMERS	1.137.222	1.317.143	1.778.436	2.250.406	2.748.871	3.093.384	25	16	35	27	22
NOVARTIS PHARM	744.986	1.013.802	1.507.916	1.961.920	2.390.098	2.795.247	12	36	49	30	22
MERCK SHARP DOH	1.518.292	1.454.370	1.218.875	1.058.143	1.059.659	867.820	-17	-4	-16	-13	0
MERCK	860.086	977.506	1.239.391	1.421.480	1.601.818	1.798.288	34	14	27	15	13
ABBOTT	1.071.281	1.105.555	1.212.068	1.169.548	956.708	1.053.486	9	3	10	-4	-18
BAGO	851.769	958.088	1.119.117	1.144.183	1.169.672	1.295.136	30	12	17	2	2
FARMA DELECUAD	932.819	967.673	934.962	916.689	862.202	865.204	14	4	-3	-2	-6
MEDICAMENTA	603.797	741.479	984.911	1.085.946	1.165.627	1.356.790	20	23	33	10	7
BAYER	628.861	712.038	844.293	913.088	983.862	1.089.744	14	13	19	8	8
ROCHE PHARMA	706.571	770.967	757.683	787.649	910.627	914.138	14	9	-2	4	16
JANSSEN-CILAG	72.176	976.592	823.727	64.772	589.241	541.995	133	35	-16	-21	-9
MEPHA	606.906	591.912	749.785	846.648	821.673	928.666	8	-2	27	13	-3
LABORATORIOS ST	149.611	221.262	322.064	500.272	796.329	869.641	350	48	46	55	59
ROWE	290.065	325.663	426.255	411.531	367.952	436.786	5	12	31	-3	-11
SAVAL	173.045	2.939	37.172	373.756	345.115	400.893	26	70	26	1	-8
RODDOME PHARM	177.432	154.509	206.238	208.812	79.821	123.087	-18	-13	33	1	282
PHARMABRAND	266.119	282.004	31.775	291.963	329.594	281.364	13	6	13	-8	13

Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para el año 2009 AstraZeneca obtuvo un MS% de 17,60%, en el 2010, la proyección fue de 17%, que representa un decrecimiento en MS%, sin embargo, el hecho de realizar una planificación estratégica, mejorando cada una de las perspectivas de la organización deberá ayudar a un incremento de MS%, por lo que no podríamos mantener una proyección conservadora o poco agresiva; razón por la cual, la proyección va hacia ganar y de hecho RECUPERAR un MS. al 19,3%

LABORATORIOS	USD MAT						Part. MAT USD %					
	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2011	Ago. 2006	Ago. 2007	Ago. 2008	Ago. 2009	Ago. 2010	Ago. 2011
ASTRAZENECA	4.468.318	5.369.655	5.931.387	5.949.802	6.350.145	6.917.002	18,38%	19,72%	18,97%	17,60%	17,0%	19,3%
PFIZER	4.201.575	4.390.888	4.925.756	5.218.021	5.471.098	5.851.321	17,28%	16,12%	15,75%	15,44%	14,63%	16,4%
INTERPHARM	2.045.497	2.185.270	2.757.360	3.455.108	3.797.033	4.279.927	8,41%	8,02%	8,82%	10,22%	10,15%	12,0%
ROEMMERS	1.137.222	1.317.143	1.778.436	2.250.406	2.748.871	3.093.384	4,68%	4,84%	5,69%	6,66%	7,35%	8,7%
NOVARTIS PHARM	744.986	1.013.802	1.507.916	1.961.920	2.390.098	2.795.247	3,06%	3,72%	4,82%	5,80%	6,39%	7,8%
MERCK SHARP DOH	1.518.292	1.454.370	1.218.875	1.058.143	1.059.659	867.820	6,25%	5,34%	3,90%	3,13%	2,83%	2,4%
MERCK	860.086	977.506	1.239.391	1.421.480	1.601.818	1.798.288	3,54%	3,59%	3,96%	4,21%	4,28%	5,0%
ABBOTT	1.071.281	1.105.555	1.212.068	1.169.548	956.708	1.053.486	4,41%	4,06%	3,88%	3,46%	2,56%	2,9%
BAGO	851.769	958.088	1.119.117	1.144.183	1.169.672	1.295.136	3,50%	3,52%	3,58%	3,38%	3,13%	3,6%
FARMA DEL ECUAD	932.819	967.673	934.962	916.689	862.202	865.204	3,84%	3,55%	2,99%	2,71%	2,31%	2,4%
MEDICAMENTA	603.797	741.479	984.911	1.085.946	1.165.627	1.356.790	2,48%	2,72%	3,15%	3,21%	3,12%	3,8%
BAYER	628.861	712.038	844.293	913.088	983.862	1.089.744	2,59%	2,61%	2,70%	2,70%	2,63%	3,0%
ROCHE PHARMA	706.571	770.967	757.683	787.649	910.627	914.138	2,91%	2,83%	2,42%	2,33%	2,43%	2,6%
JANSSEN-CILAG	72.176	976.592	823.727	64.772	589.241	541.995	2,97%	3,59%	2,63%	1,92%	1,58%	1,5%
MEPHA	606.906	591.912	749.785	846.648	821.673	928.666	2,50%	2,17%	2,40%	2,50%	2,20%	2,6%
LABORATORIOS ST	149.611	221.262	322.064	500.272	796.329	869.641	0,62%	0,81%	1,03%	1,48%	2,13%	2,4%
ROWE	290.065	325.663	426.255	411.531	367.952	436.786	1,19%	1,20%	1,36%	1,22%	0,98%	1,2%
SAVAL	173.045	2.939	37.172	373.756	345.115	400.893	0,71%	1,08%	1,19%	1,11%	0,92%	1,1%
RODDOME PHARM	177.432	154.509	206.238	208.812	79.821	123.087	0,73%	0,57%	0,66%	0,62%	2,13%	0,3%
PHARMABRAND	266.119	282.004	31.775	291.963	329.594	281.364	1,09%	1,04%	1,02%	0,86%	0,88%	0,8%

PBT (PROFIT BEFORE TAX)

ORIGINAL SIN CONTROL DEL GASTO EN R&D

Conceptos	Real 2009	Plan 2010	Variaciones USD	2010 Vs 2009 %
UNID. VENDIDAS	360.569	389.730	29.161	8,1%
N.U.R.	21,10	22,36	1,26	6,0%
VENTAS	7.607.363	8.715.519	1.108.156	14,6%
COSTO ESTANDAR	4.154.447	4.498.018	343.571	8,3%
VARIACIONES	50.328	46.972	-3.356	-6,7%
R&D-D&T	141.580	169.294	27.714	19,6%
TOTAL COSTO	4.346.355	4.714.284	367.929	8,5%
MARGEN BRUTO	3.261.008	4.001.235	740.227	22,7%
%	42,9%	45,9%	3,0%	7,1%
G. VENTA DIRECTOS	1.167.560	1.392.832	225.272	19,3%
G. VENTA PROMOC.	413.002	455.560	42.558	10,3%
G.V. GERENCIALES	297.226	302.909	5.683	1,9%
TOT.GAST.VENTA	1.877.788	2.151.302	273.514	14,6%
%	24,7%	24,7%	0,0%	0,0%
G. ADMINISTRATIV.	636.117	642.038	5.922	0,9%
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-11,9%
M.OPERACIONAL	747.103	1.207.895	460.792	61,7%
%	9,8%	13,9%	4,0%	41,1%
G. FINANCIEROS	224.643	312.951	88.308	39,3%
%	3,0%	3,6%	0,6%	21,6%
P.B.T	522.460	894.944	372.484	71,3%
%	6,9%	10,3%	3,4%	49,5%

MODIFICADO CON CONTROL DEL GASTO EN R&D

Conceptos	Real 2009	Plan 2010	Variaciones USD	2010 Vs 2009 %
UNID. VENDIDAS	360.569	389.730	29.161	8,1%
N.U.R.	21,10	22,36	1,26	6,0%
VENTAS	7.607.363	8.715.519	1.108.156	14,6%
COSTO ESTANDAR	4.154.447	4.498.018	343.571	8,3%
VARIACIONES	50.328	46.972	-3.356	-6,7%
R&D-D&T	141.580	83.415	-58.165	-41,1%
TOTAL COSTO	4.346.355	4.628.405	282.050	6,5%
MARGEN BRUTO	3.261.008	4.087.114	826.106	25,3%
%	42,9%	46,9%	4,0%	9,4%
	57,1%	53,1%		-7,1%
G. VENTA DIRECTOS	1.167.560	1.392.832	225.272	19,3%
G. VENTA PROMOC.	413.002	455.560	42.558	10,3%
G.V. GERENCIALES	297.226	302.909	5.683	1,9%
TOT.GAST.VENTA	1.877.788	2.151.302	273.514	14,6%
%	24,7%	24,7%	0,0%	0,0%
G. ADMINISTRATIV.	636.117	642.038	5.922	0,9%
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-11,9%
M.OPERACIONAL	747.103	1.293.774	546.671	73,2%
%	9,8%	14,8%	5,0%	51,2%
G. FINANCIEROS	224.643	312.951	88.308	39,3%
%	3,0%	3,6%	0,6%	21,6%
P.B.T	522.460	980.823	458.363	87,7%
%	6,9%	11,3%	4,4%	63,9%

PROYECCIÓN 2010-2015

Conceptos	Real	Plan	Variaciones		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan		
	2009	2010	USD	CREC%	2011	CREC%	2012	CREC%	2013	CREC%	2014	CREC%	2015	
UNID. VENDIDAS	360.569	389.730	29.161	8%	9%	424.937	8%	458.318	7%	491.700	7%	525.082	6%	558.463
N.U.R.	21,10	22,36	1,26	6%		22,36		22,36		22,36		22,36		22,36
VENTAS	7.607.363	8.715.519	1.108.156	15%		9.502.846		10.249.360		10.995.873		11.742.387		12.488.900
COSTO ESTANDAR	4.154.447	4.498.018	343.571	8%	8%	4.857.859	8%	5.239.477	7%	5.606.241	7%	5.986.850	7%	6.375.995
VARIACIONES	50.328	46.972	-3.356	-7%		51.215		55.239		59.262		63.285		67.309
R&D-D&T	141.580	83.415	-58.165	-41%	1%	90.950		98.095	1%	105.240	1%	112.385	1%	119.529
TOTAL COSTO	4.346.355	4.628.405	282.050	6%		5.000.025		5.392.811		5.770.742		6.162.520		6.562.833
MARGEN BRUTO	3.261.008	4.087.114	826.106	25%		4.502.821		4.856.549		5.225.131		5.579.866		5.926.067
%	42,9%	46,9%	4,0%	9%		47,4%		47,4%		47,5%		47,5%		47,5%
G. VENTA DIRECTOS	1.167.560	1.392.832	225.272	19%		1.518.656		1.637.956		1.757.257		1.876.558		1.995.859
G. VENTA PROMOC.	413.002	455.560	42.558	10%		496.714		535.734		574.754		613.774		652.795
G.V. GERENCIALES	297.226	302.909	5.683	2%		330.273		356.218		382.163		408.108		434.054
TOT.GAST.VENTA	1.877.788	2.151.302	273.514	15%		2.345.642		2.529.908		2.714.175		2.898.441		3.082.707
%	24,7%	24,7%	0,0%	0%		24,7%		24,7%		24,7%		24,7%		24,7%
G. ADMINISTRATIV.	636.117	642.038	5.922	1%		700.038		755.031		810.023		865.016		920.009
%	8,4%	7,4%	-1,0%	-12%		7,4%		7,4%		7,4%		7,4%		7,4%
M.OPERACIONAL	747.103	1.293.774	546.671	73%		1.457.141		1.571.610		1.700.933		1.816.410		1.923.351
%	9,8%	14,8%	5,0%	51%		15,3%		15,3%		15,5%		15,5%		15,4%
G. FINANCIEROS	224.643	312.951	88.308	39%		341.222		368.027		394.832		421.638		448.443
%	3,0%	3,6%	0,6%	22%		3,6%		3,6%		3,6%		3,6%		3,6%
P.B.T	522.460	980.823	458.363	88%		1.115.919		1.203.583		1.306.100		1.394.772		1.474.908
%	6,9%	11,3%	4,4%	64%		11,7%		11,7%		11,9%		11,9%		11,8%

NIVEL DE BACK ORDERS (BO) y BO EN MILES

1. Se procedió a seleccionar por rangos los meses de menor cantidad BO hasta los meses de mayores BO.
2. Los marcados en rojo son los escenarios más preocupantes y se sacó el promedio respectivo, lo propio, para los meses de menos BO.
3. Y finalmente dichos promedios fueron aplicados para establecer los escenarios desde el "no alcanzado", "en desarrollo" y "realizado"; con la finalidad de ligarlos a su vez con el PBT objetivo.

Nivel B.O. al mes

	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	TOTAL
Back Orders \$	38.614	4.555	715	15.165	12.032	20.169	49.032	15.715	15.684	23.517	26.811	52.733	274.741
Nivel de BackOrders	14,05%	1,66%	0,26%	5,52%	4,38%	7,34%	17,85%	5,72%	5,71%	8,56%	9,76%	19,19%	

		PROMEDIOS
rangos	0-5 bajo	2,10%
	6-10 medio	7,10%
	11-20 alto	17,03%

No alcanzado	17,03%	En desarrollo	7,10%	ALCANZADO	2,10%
B.O. \$ Año 09	274.741	B.O. \$ Año 10	114.553	B.O. \$ Año 10	33.861
Ppto Vtas 2010	8.715.518,90	Ppto Vtas 2010	8.715.518,90	Ppto Vtas 2010	8.715.518,90
B.O. \$ Año 09	274.741,28	B.O. \$ Año 10	114.553	B.O. \$ Año 10	33.861
Ppto -Vta BO	8.440.777,61	Ppto -Vta BO	8.600.966,10	Ppto -Vta BO	8.681.657,87
PBT	8,40%	PBT	10,10%	PBT	10,90%

DIAS DE INVENTARIO

	Objetivo	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Prom.	
CORPORACIÓN	105														
Astra	85					156	159	126	112	92	88	72	62	108	MED
CG	85					152	157	141	137	115	109	98	89	125	ALTO
PRODUCTOS	60	A													
PRODUCTOS	90	B													
PRODUCTOS	105	C													
Hosp	85					164	165	101	76	57	53	36	25	85	BAJO
PRODUCTOS	105	A													
PRODUCTOS	90	B													
PRODUCTOS	60	C													
CG						152	157	141	137	115	109	98	89		
PRODUCTOS		A												60	
CRESTOR 10MG		A		48	81	110	91	56	34	18	35	52	61	59	
NEXIUM 20MG		A		33	55	77	68	49	51	53	63	49	33	53	
NEXIUM 40MG		A		13	13	27	26	28	34	40	48	41	25	30	
PRODUCTOS		B												90	
CRESTOR 20MG		B		57	104	130	106	74	76	65	69	56	68	81	
FULCIN 500MG		B		41	60	81	86	97	113	107	111	109	108	91	
NEXIUM 40MG IV		B		63	99	246	305	392	407	363	246	217	180	252	
PLENDIL 10MG		B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PLENDIL 5MG X 14		B		166	339	441	416	354	396	327	268	209	192	311	
PLENDIL 5MG X 30		B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TENORETIC 100MG		B		29	75	138	133	148	143	139	127	113	117	116	
TENORETIC 50MG		B		44	90	131	159	154	138	114	125	123	121	120	
TENORMIN 100MG		B		58	111	164	210	229	236	149	111	121	166	156	
TENORMIN 100MG IESS		B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TENORMIN 50MG		B		29	58	101	119	120	126	106	96	98	132	99	
TENORMIN 50MG IESS		B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PRODUCTOS		C												105	
BETALOCK ZOK100MG		C		589	737	901	789	632	719	467	335	200	153	552	
BETALOCK ZOK50MG		C		154	264	323	265	191	157	110	79	35	15	159	
INDERAL 10MG		C		45	78	103	154	182	126	112	146	170	143	126	
INDERAL 40MG		C		65	106	135	152	175	145	135	128	115	102	126	
INDERAL 80MG		C		85	161	225	283	552	300	155	98	112	127	210	
TENIF X28		C		105	213	221	255	166	180	147	140	323	152	190	
Hosp						164	165	101	76	57	53	36	25		
PRODUCTOS		A												105	
DIPRIVAN		A		27	65	92	97	90	65	53	38	35	25	59	
MERONEM 1G		A		122	294	511	317	202	115	111	59	42	8	178	
PRODUCTOS		B												90	
CASODEX 50MG		B		102	180	273	336	271	241	196	236	219	191	225	
MERONEM 500MG		B		43	26	41	37	82	92	122	66	35	22	57	
SEROQUEL 100MG		B		29	59	99	86	68	45	41	38	24	12	50	
PRODUCTOS		C												60	
ARIMIDEX		C			70	132	124	115	72	78	65	70	44	86	
NOLVADEX 10MG		C		10	10	13	10	10	10	11	36	52	40	20	
SEROQUEL 200MG		C		48	84	154	148	108	60	24	19	1	7	65	
SEROQUEL 25MG		C		20	53	68	68	58	52	44	39	43	33	48	
ZOLADEX 3.6MG		C		77	114	155	145	137	144	129	176	104	61	124	
ZOLADEX 10.8MG		C		24	44	108	150	157	235	108	89	58	41	101	

DIAS DE CARTERA

1. Se procedió a seleccionar los promedios de los días de cartera vencida, los que se encuentran dentro de las esperas especiales y los que se encuentran dentro del objetivo.
2. De esta forma pudimos observar los valores altos, medios y bajos de días de cartera en espera.

REPORTE DE DIAS DE CARTERA POR NEGOCIO
D. S. O. AÑOS 2002 - 2010

MES	DETALLE	M.S.P. US\$.	I.E.S.S. US\$.	FF. AA. US\$.	RELACIONADAS US\$.	PRIVADOS US\$.	TOTAL LINEA	LINEA	TOTAL LIFE US\$.	DSO.	DSO	DSO	DSO.	DSO	DSO	DSO	DSO
							HUMANA LOCAL US\$.	CONSUMO US\$.		M.S.P.	I.E.S.S.	FF.AA.	RELAC	PRIVADOS	TOTAL HUMANOS	CONSUMO	TOTAL
Dic-09	VENTAS	246.475,00	114.662,00	24.588,00	237.941,00	2.245.467,00	2.869.133,00	43.322,00	3.124.543,00	38	60	56	66	72	66	73	66
	CARTERA	330.746,00	196.005,00	25.502,00	401.927,00	5.243.761,00	6.197.941,00	100.866,00	6.762.792,00								
Ene-10	VENTAS	26.936,00	129.672,00	-129,00	2.758,00	2.077.798,00	2.357.643,00	63.603,00	2.683.659,00	49	51	109	88	70	67	67	67
	CARTERA	243.655,00	230.808,00	25.357,00	258.276,00	4.808.252,00	5.686.956,00	132.266,00	6.284.651,00								
Feb-10	VENTAS	91.174,00	28.242,00	4.212,00	35.511,00	2.378.452,00	2.574.943,00	62.211,00	2.859.344,00	69	62	68	83	66	66	68	66
	CARTERA	259.932,00	134.804,00	13.708,00	107.510,00	4.702.315,00	5.349.349,00	148.644,00	5.974.107,00								
Mar-10	VENTAS	138.594,00	39.009,00	4.315,00	204.685,00	2.629.235,00	3.218.675,00	68.390,00	3.554.145,00	84	71	156	66	64	64	67	64
	CARTERA	217.196,00	100.255,00	4.681,00	170.220,00	5.714.946,00	6.415.169,00	154.605,00	7.039.888,00								
Abr-10	VENTAS	145.612,00	-268,00	17.405,00	183.425,00	2.460.060,00	2.878.497,00	52.374,00	3.176.616,00	57	136	42	35	64	63	76	63
	CARTERA	237.863,00	69.356,00	17.649,00	221.461,00	5.591.069,00	6.412.548,00	159.900,00	7.072.647,00								
May-10	VENTAS	83.876,00	-1.194,00	-3.101,00	129.192,00	2.466.868,00	2.663.390,00	52.298,00	2.987.495,00	53	170	59	33	68	66	80	65
	CARTERA	201.022,00	43.292,00	14.182,00	182.585,00	5.850.448,00	6.336.029,00	148.453,00	7.004.785,00								

Objetivo Corporacion 60 días
buenos clientes 30-45 días
credito compras exterior 45
Distribuidores grandes (2) 75 días c.espec.

PROMEDIO 45

OBJETIVO 60
ESPERA ESPECIAL 75
CARTERA VENCIDA 113

6.7 Relaciones Causa– Efecto En El Cuadro De Mando Integral:

El sistema de medición debe exponer explícitamente las relaciones entre los objetivos de las cuatro perspectivas, a través de una relación causa efecto.

A manera de ejemplo, podemos identificar como una medida en la perspectiva financiera, el rendimiento sobre el capital empleado.

Este efecto puede ser inducido por ventas repetidas relacionadas con una fidelidad del cliente que es parte del cuadro de mando, en la perspectiva del cliente.

Esta fidelidad del cliente puede lograrse al identificar que los clientes aprecian una entrega puntual de los pedidos, siendo este factor también incluido en la perspectiva de los clientes.

Se continúa el análisis identificando los procesos que permitirán a la compañía lograr una entrega de pedidos puntual.

Dos opciones para lograr dicho objetivo son: tiempos de ciclos cortos en los procesos operativos y calidad del proceso; estos dos factores se incluyen en el cuadro de mando integral en la perspectiva de proceso interno.

¿Cómo se pueden lograr ciclos cortos y calidad del proceso? Mediante el entrenamiento y mejoramiento de las habilidades de los empleados.

Este factor se puede incluir en el cuadro de mando integral en la perspectiva de formación y crecimiento.

Así, la relación causa – efecto creado entre los diferentes factores identificados en cada perspectiva se establece como un vector vertical que atraviesa las cuatro perspectivas, como se ilustra en la tabla siguiente¹⁵⁴.

TABLA 72

PERSPECTIVAS	INDICADORES
Finanzas	✓ ROE
Clientes	✓ Fidelidad del Cliente
	✓ Entrega puntual de pedidos
Procesos Internos	✓ Calidad del proceso
	✓ Ciclo temporal del proceso
Formación y crecimiento	✓ Habilidades de los empleados

TABLA 73

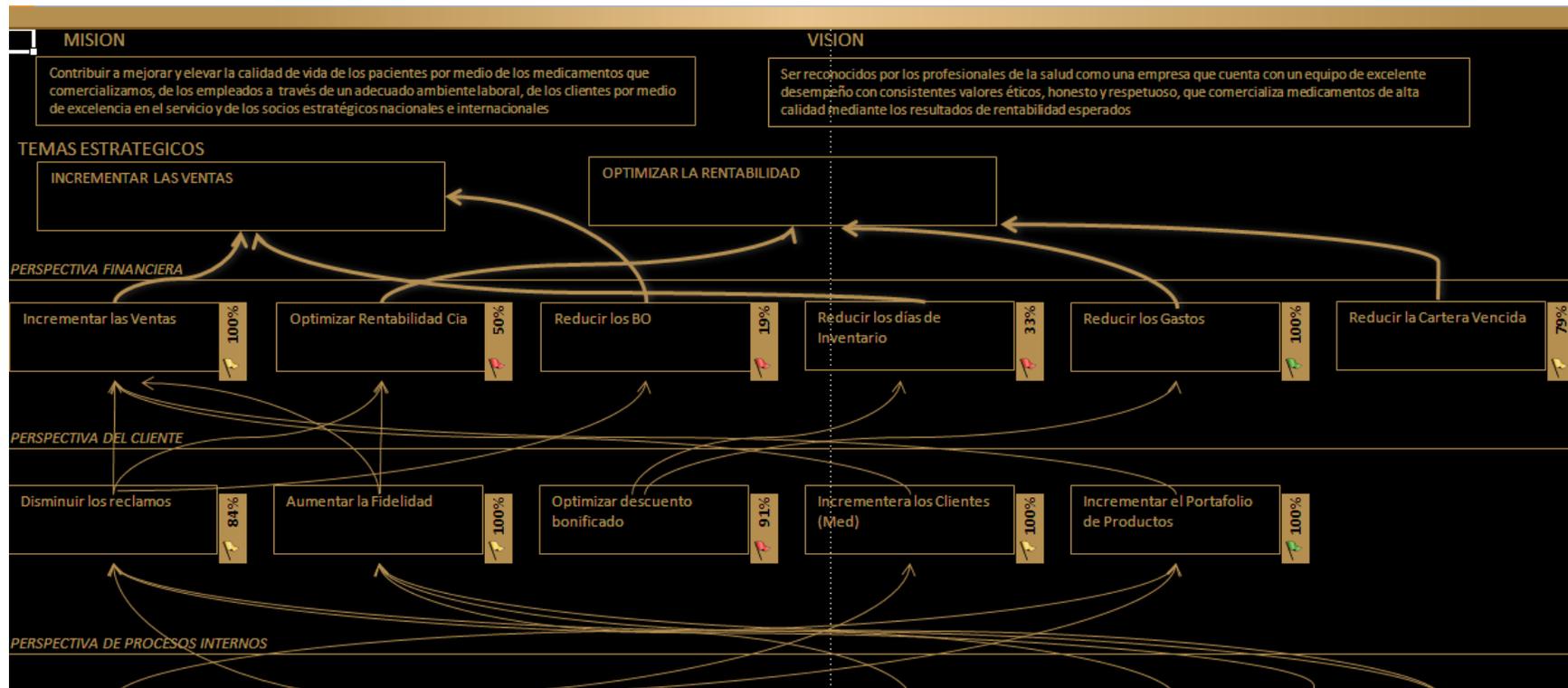
Relaciones de Causa y Efecto

COD PERSPECTIVA	PERSPECTIVA ORD	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO			
1	Finanzas	1 Incrementar las Ventas	Optimizar Rentabilidad Cia			
		2 Incrementar las Ventas	Disminuir Rotación de F. V.			
		3 Incrementar las Ventas	Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas			
		4 Optimizar Rentabilidad Cia	Mejorar sistema de administración del gasto para AZ			
		5 Reducir los B.O.	Incrementar las Ventas			
		6 Reducir los B.O.	Optimizar Rentabilidad Cia			
		7 Reducir los B.O.	Disminuir los reclamos			
		8 Reducir los días de Inventario	Incrementar las Ventas			
		9 Reducir los días de Inventario	Optimizar Rentabilidad Cia			
		10 Reducir los días de Inventario	Reducción de gastos			
		11 Reducción de gastos	Optimizar Rentabilidad Cia			
		12 Reducción de gastos	Mejorar sistema de administración del gasto para AZ			
		13 Reducción Cartera Vencida	Optimizar Rentabilidad Cia			
		14 Reducción Cartera Vencida	Reducción de gastos			
	2	Clientes	15 Disminuir los reclamos	Incrementar las Ventas		
			16 Disminuir los reclamos	Reducir los B.O.		
			17 Disminuir los reclamos	Aumentar la Fidelidad		
			18 Aumentar la Fidelidad	Incrementar las Ventas		
			19 Optimizar Desc. Bonif. Para distribuidores	Optimizar Rentabilidad Cia		
			20 Optimizar Desc. Bonif. Para distribuidores	Reducción de gastos		
			21 Optimizar Desc. Bonif. Para distribuidores	Reducción Cartera Vencida		
			3	Procesos	22 Redistribuir mejor los Clientes (médicos)	Incrementar las Ventas
					23 Redistribuir mejor los Clientes (médicos)	Optimizar Rentabilidad Cia
					24 Redistribuir mejor los Clientes (médicos)	Disminuir Rotación de F. V.
					25 Redistribuir mejor los Clientes (médicos)	Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas
					26 Redistribuir mejor los Clientes (médicos)	Evaluación Supervisión x Total Fuerza de Ventas
					27 Redistribuir mejor los Clientes (médicos)	Evaluación de Competencias FV y Supervisión
	28 Disminuir Rotación de F. V.	Optimizar Rentabilidad Cia				
	29 Disminuir Rotación de F. V.	Reducción de gastos				
	30 Disminuir Rotación de F. V.	Disminuir los reclamos				
	31 Disminuir Rotación de F. V.	Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas				
	32 Disminuir Rotación de F. V.	Evaluación Supervisión x Total Fuerza de Ventas				
	33 Disminuir Rotación de F. V.	Evaluación de Competencias FV y Supervisión				
	34 Incrementar la F. V.	Incrementar las Ventas				
	35 Implementar Programa de Postventa	Aumentar la Fidelidad				
	36 Incrementar el portafolio de productos	Incrementar las Ventas				
	37 Incrementar el portafolio de productos	Optimizar Rentabilidad Cia				
	38 Incrementar el portafolio de productos	Incrementar la F. V.				
	39 Mejorar la efectividad en los tiempo de entrega	Incrementar las Ventas				
	40 Mejorar la efectividad en los tiempo de entrega	Reducir los B.O.				
	41 Mejorar la efectividad en los tiempo de entrega	Disminuir los reclamos				
	42 Mejorar el algoritmo del sistema de importaciones (UCI)	Incrementar las Ventas				
	43 Mejorar el algoritmo del sistema de importaciones (UCI)	Reducir los B.O.				
	44 Mejorar el algoritmo del sistema de importaciones (UCI)	Disminuir los reclamos				
	45 Mejorar el algoritmo del sistema de importaciones (UCI)	Mejorar la efectividad en los tiempo de entrega				
	46 Mejorar el algoritmo del sistema de importaciones (UCI)	Implementar un sistema de control de gestión				
	47 Mejorar sistema de administración del gasto para AZ	Optimizar Rentabilidad Cia				
	48 Mejorar sistema de administración del gasto para AZ	Reducción de gastos				
	49 Mejorar la comunicación interdepartamental	Disminuir los reclamos				
	50 Mejorar la comunicación interdepartamental	Mejorar la efectividad en los tiempo de entrega				
	4	Aprendizaje	51 Implementar un sistema de control de gestión	Optimizar Rentabilidad Cia		
			52 Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas	Incrementar las Ventas		
			53 Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas	Disminuir Rotación de F. V.		
			54 Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas	Evaluación Supervisión x Total Fuerza de Ventas		
			55 Evaluación Supervisión x Total Fuerza de Ventas	Incrementar las Ventas		
			56 Evaluación de Competencias FV y Supervisión	Optimizar Rentabilidad Cia		
			57 Evaluación de Competencias FV y Supervisión	Disminuir Rotación de F. V.		

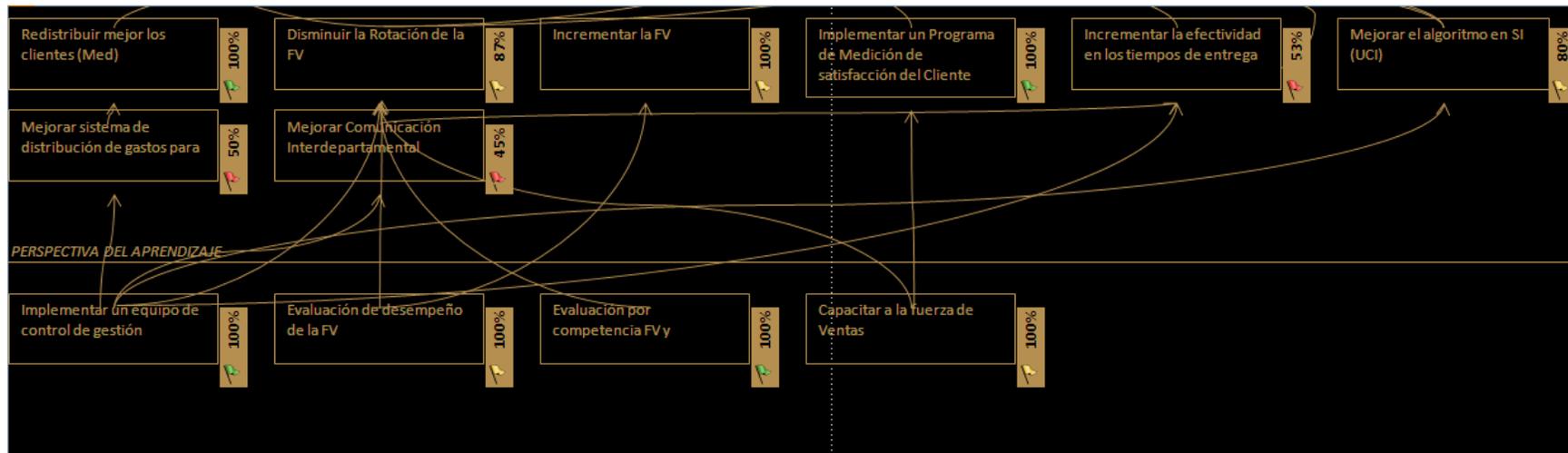
6.8 Mapa Estratégico.

La relación causa – efecto creado entre los indicadores de las diferentes perspectivas nos permite la creación de un mapa estratégico, que muestra dichas relaciones en el siguiente cuadro. (cuadro ampliado en planilla adjunta)

TABLA 74



Planificación Estratégica AstraZeneca Ecuador
 “Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF



Mapa estratégico – Cada nivel corresponde de abajo hacia arriba a las perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes, resultados financieros.

6.9 Matriz Integral de metas vs. Indicadores definidos.

Un estándar es “el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad, dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso”.¹⁵⁵

Para cada indicador se debe definir un estándar. Los estándares impuestos para los indicadores seleccionados y documentados dentro de cada perspectiva, para AstraZeneca, se muestran en las siguientes tablas.

6.9.1 Perspectiva de Aprendizaje

TABLA 75

Objetivo	Indicadores	No alcanzado	En Desarrollo	Realizado
Implementar un equipo de control de gestión	Valoración del flujo operacional SI -NO (S=1, N=0)	0	-	1
Evaluación de desempeño de la FV	% Cumplimiento de plan	86,2%	98,00%	100,0%
	% Crecimiento	7,9%	8,0%	9,2%
	% Participación de Mercado	17,6%	18,60%	19,3%
	Rotacion de fuerza de ventas	64,0%	32,00%	18,0%
Evaluación por competencia FV y Supervisores	DESEMPEÑO	56%	90%	100%
Capacitar a la fuerza de Ventas	DESEMPEÑO	60,0%	90,00%	100,0%

Definición de estándares en aprendizaje: en esta perspectiva se establecieron indicadores de control de gestión que permitan evaluar a la Fuerza de Ventas, siempre partiendo de una correcta capacitación (la cual es evaluada), elemento vital, para el buen desenvolvimiento del personal en el contacto con los médicos durante la visita médica.

De igual manera estos indicadores nos permiten conocer cómo el trabajo de la Fuerza de Ventas y Supervisión permiten obtener los objetivos de crecimiento planteados por la empresa, en términos de Market Share, cumplimiento del plan mensual y acumulado, el crecimiento de las marcas y general AstraZeneca.

¹⁵⁵ <http://calidad.umh.es/curso/criterio.htm>

6.9.2 Perspectiva de Procesos

TABLA 76

Objetivo	Indicadores	No alcanzado	En Desarrollo	Realizado
Redistribuir mejor los clientes (Med)	% Cumplimiento de plan	86,2%	98,00%	100,0%
	COBERTURA%	68,0%	90,00%	100,0%
	Rotación de fuerza de ventas	64,0%	32,00%	18,0%
	VENTAS%	89,0%	90,00%	100,0%
	IERX	96,0%	100,00%	108,0%
Disminuir la Rotación de la FV	Rotación de fuerza de ventas	64,0%	32,00%	18,0%
	% gasto anterior Vs. % gasto actual	57,1%	55,0%	53,1%
	# de reclamos resueltos	-	1	1
	ORIENTACION A LOGROS	3	5	7
Incrementar la FV	% Cumplimiento de plan	86,2%	98,00%	100,0%
	% Crecimiento	7,9%	8,0%	9,2%
	% Participación de Mercado	17,6%	18,60%	19,3%
Implementar un Programa de Medición de satisfacción	% Crecimiento en RX	1,0%	5,0%	9,0%
Incrementar la efectividad en los tiempos de entrega	días promedio despacho	9	5	3
	Nivel B.O. al mes	17,0%	7,1%	2,10%
	# de reclamos resueltos	-	1	1
Mejorar el algoritmo en SI (UCI)	Unidades mes entregadas Vs Unidades mes programadas	0%	1%	1%
	días promedio despacho	9	5	3
	Valoración del flujo operacional SI -NO (S=1, N=0)	0	-	1
Mejorar sistema de distribución de gastos para AZ	% gasto anterior Vs. % gasto actual	57,1%	55,0%	53,1%
Mejorar Comunicación Interdepartamental	Procesos Largos	45	30	15
	Procesos Medios	15	7	5
	Procesos Cortos	7	3	2

Definición de estándares en procesos: bajo esta perspectiva, hay varios indicadores que nos permitirán conocer el correcto funcionamiento de los procesos, más aún cuando éstos interactúan de forma interdepartamental; la implementación de mejoras en la comunicación, optimizar el gasto, mejorar los días de despachos, evitar los reclamos, tienen una incidencia directamente proporcional en la disminución del nivel de back orders, que permiten a su vez mejorar el crecimiento, la participación de mercado, el crecimiento en recetas así como el cumplimiento del plan de ventas.

6.9.3 Perspectiva de Clientes

TABLA 77

Objetivo	Indicadores	No alcanzado	En Desarrollo	Realizado
Disminuir los reclamos	% Cumplimiento de plan	86,2%	98,00%	100,0%
	% Crecimiento	7,9%	8,0%	9,2%
	% Participación de Mercado	17,6%	18,60%	19,3%
	Nivel B.O. al mes	17,0%	7,1%	2,10%
	% Crecimiento en RX	1,0%	5,0%	9,0%
Aumentar la Fidelidad	% Cumplimiento de plan	86,2%	98,00%	100,0%
	% Crecimiento	7,9%	8,0%	9,2%
	% Participación de Mercado	17,6%	18,60%	19,3%
Optimizar descuento bonificado	PBT	6,9%	10,3%	11,30%
	Distribuidores pequeña escala	5%	0%	4%
	Distribuidores que hacen el 50% Vtas	10%	0%	8%
	Distribuidores que hacen 80% Vtas	25%	0%	17%
	Días cartera	113	75	60
Incrementera los Clientes (Med)	Numero de Clientes	5.478	4.313	4.313
Incrementar el Portafolio de Productos	# productos y/o presentaciones a incrementar	15	17	19
	PBT	6,9%	10,3%	11,30%
	# vendedores actuales / anteriores	18	22	27

Definición de estándares en clientes: dentro de esta perspectiva se ha analizado la importancia de contar con un incremento del portfolio de productos, que hará que se incrementen los médicos a visitar de una manera estratégicamente escogida (pareto) que, integrado a conseguir Fidelización de clientes y disminuir sus reclamos incidirá de forma proporcional en el cumplimiento del plan, crecimiento, participación de mercado, crecimiento de recetas.

La optimización y de hecho una parametrización de las bonificaciones a los distribuidores, nos permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa y controlar los días de cartera.

6.9.3 Perspectiva Financiera

TABLA 78

Objetivo	Indicadores	No alcanzado	En Desarrollo	Realizado
Incrementar las Ventas	% Cumplimiento de plan	86,2%	98,00%	100,0%
	% Crecimiento	7,89	7,99	9,22
	% Participación de Mercado	17,6%	18,60%	19,3%
	Rotacion de fuerza de ventas	64,0%	32,00%	18,0%
	Ventas%	89,0%	90,00%	100,0%
	IERX	96,0%	100,00%	103,0%
Optimizar Rentabilidad Cia	% gasto anterior Vs. % gasto actual	57,1%	55,0%	53,1%
Reducir los BO	Nivel B.O. al mes	17,0%	7,1%	2,10%
Reducir los días de Inventario	Días de Inventario	125	108	85
Reducir los Gastos	gasto anterior/gasto actual	57,1%	55,0%	53,1%
Reducir la Cartera Vencida	Días cartera	113	75	60

Definición de estándares en la perspectiva financiera: dentro de esta perspectiva se ha definido como prioridades, el control de la cartera vencida, los gastos, los días de inventario, así como los back orders que inciden en la optimización de la rentabilidad de la compañía, así como en el incremento de las ventas.

6.10 Diseño del TABLERO DE CONTROL.

La importancia final dentro del proceso de desarrollo de un sistema de información de gestión, se ve reflejada en la facilidad de interpretación de la información.

Para lograr este objetivo, se ha creado un simulador que representa la matriz de gestión, en el cual se detallan los objetivos, los indicadores, los mínimos, intermedios y máximos y, existe un campo en el que se ingresa la información real obtenida. Esta relación genera un valor diferencial entre el objetivo y la meta cumplida, que puede expresarse de forma porcentual, para mayor facilidad en la presentación e interpretación de la información.

Para obtener el valor en términos de porcentaje realizamos los siguientes pasos:

1. Se prepara un tablero con todos los objetivos por perspectivas, sus indicadores, frecuencia, responsables.
2. Se procede a ubicar los valores mínimos, intermedios y máximos en cada indicador. Se da pesos a los indicadores y se ordena por importancia
3. Se crea una base de datos en donde se ubican los objetivos con sus indicadores y sus valores por meses para poder realizar la simulación.
4. Posteriormente se estandarizan todos los valores de los indicadores a % ya que hay algunas cifras interpretadas en número de días, número de médicos/clientes, portfolio de productos, puntuaciones y porcentajes; por medio de una fórmula matemática, que toma en cuenta los pesos se normaliza el sistema de cálculo de los porcentajes establecidos en cada indicador en orden de poder visualizar en el DashBoard (tablero de comando) el estatus de un indicador, sea en su fase inicial, su desarrollo o el logro del mismo.

Ejemplo de la base de datos:

TABLA 79

OBJETIVO	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEN	OCTUBR	NOVIEMI	DIEMBRE
# de reclamos resueltos	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
# productos y/o presentaciones a incrementar	2	15	15	15	15	17	17	17	17	19	19	19
# vendedores actuales / anteriores	3	18	18	18	18	22	22	22	22	27	27	27
% Crecimiento	4	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	8	8,2	8,5	8,7	9,22	9,22
% Crecimiento en RX	5	1	1	1,5	2	2,7	4	4,5	5,4	6,2	7,6	8,7
% Cumplimiento de plan	6 L	86%	92%	101%	98%	101%	102%	99%	83%	102%	101%	98%
% gasto anterior Vs. % gasto actual	7	57%	57%	56%	55%	54%	54%	53%	53%	53%	53%	52%
% Participación de Mercado	8	17%	17%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	19%	19%
Aumentar la Fidelidad	9 T	7	7	7	7	7	8	8	8	8	9	9
Capacitar a la fuerza de Ventas	10 T	60%	65%	68%	70%	75%	80%	85%	88%	90%	90%	100%
COBERTURA%	11	68%	75%	77%	80%	85%	90%	90%	90%	90%	100%	100%
DESEMPEÑO	12	56%	56%	65%	65%	75%	75%	85%	85%	95%	95%	100%
Días cartera	13	113	113	100	100	90	90	80	80	75	75	60
Días de Inventario	14	125	120	115	110	109	108	100	95	90	86	84
días promedio despacho	15	10	10	9	9	8	7	6	5	4	3	3
Disminuir la Rotación de la FV	16	64	60	55	45	48	32	28	20	19	19	18
Disminuir los reclamos	17	17	15	13	10	11	12	9	6	4	3	2
Distribuidores pequeña escala	18	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Distribuidores que hacen 80% Vtas	19	25	25	25	25	25	20	20	20	17	17	17
Distribuidores que hacen el 50% Vtas	20	10	10	10	10	9	9	9	8	8	8	8
Evaluación de desempeño de la FV	21	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	8	8	8	8	9	9,1
Evaluación por competencia FV y Supervisores	22	56	58	60	65	70	75	80	85	90	95	100
gasto anterior/gasto actual	23	57	57	56	56	55	55	55	55	53	53	53
IERX	24	96	96,5	97	97,6	98	100	100	100	101	102	102
Implementar un equipo de control de gestión	25	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

OBJETIVO	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBR	NOVIEMI	DICIEMBRE	
Incrementar la efectividad en los tiempos de entre	28	9	9	8	7	6	5	5	5	5	4	4	3
Incrementar la FV	29	18	18	18	18	22	22	22	22	27	27	27	27
Incrementar las Ventas	30	89	89	89	89	89	89	90	90	90	90	100	100
Incrementera los Clientes (Med)	31	6000	5000	4000	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313
Mejorar Comunicación Interdepartamental	32	22	21	20	18	15	13	10	10	9	9	8	7
Mejorar el algoritmo en SI (UCI)	33	9	9	9	9	7	7	7	7	4	4	3	3
Mejorar sistema de distribución de gastos para AZ	34	57	57	56	56	55	55	55	55	53	53	53	53
Nivel B.O. al mes	35	17%	16%	16%	17%	14%	15%	12%	9%	7%	6%	6%	2%
Numero de Clientes	36	6000	5000	4000	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313
Optimizar descuento bonificado	37	7	7	8	8	8	9	9	10	10	11	11	11
Optimizar Rentabilidad Cia	38	57	57	56	56	55	55	55	55	53	53	53	53
ORIENTACION A LOGROS	39	3	3	3	4	4	5	5	5	5	6	6	7
PBT	40	7	7	8	8	8	9	9	10	10	11	11	11
Procesos Cortos	41	7	7	7	6	6	5	5	4	4	3	3	2
Procesos Largos	42	45	43	40	35	33	30	28	25	23	20	18	15
Procesos Medios	43	15	12	10	10	10	8	8	7	7	6	6	5
Redistribuir mejor los clientes (Med)	44	6000	5000	4000	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313	4313
Reducir la Cartera Vencida	45	113	113	100	100	90	90	80	80	75	75	60	60
Reducir los BO	46	17%	16%	16%	17%	14%	15%	12%	9%	7%	6%	6%	2%
Reducir los días de Inventario	47	125	120	115	110	109	108	100	95	90	86	84	85
Reducir los Gastos	48	57	57	56	56	55	55	55	55	53	53	53	53
Rotacion de fuerza de ventas	49	64	60	55	45	48	32	28	20	19	19	18	18
Unidades mes entregadas Vs Unidades mes progr	50	40	45	50	55	60	65	72	72	72	72	72	72
Valoración del flujo operacional SI -NO (S=1, N=0)	51	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Ventas%	52	89	89	89	89	89	89	90	90	90	90	100	100

6.11 Resultados y ejemplificación de la Simulación

Finalmente, los datos obtenidos a través del simulador se trasladarán a gráficas de fácil comprensión, de manera que la relación positiva o negativa de los resultados obtenidos por indicador y por perspectiva sean sencillos de visualizar y las decisiones para el área gerencial se tornen fácilmente identificables.

6.11.1 Aprendizaje

TABLA 80

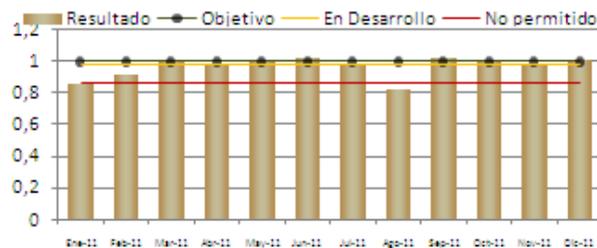
Dashboard

Indicador	Estado	Unidad	Valor Ac	Valor Objet	Diferencia	%
Incrementar las Ventas			100%	100%	0%	
% Cumplimiento de pla			1,01	1	0,01	101%
% Crecimiento			9,22	9,22	0	100%
% Participación de Mer			0,191	0,193	-0,002	99%
Rotacion de fuerza de v			18	0,18	17,82	10000%
Ventas%			100	1	99	10000%

Parametros del Indicador

Indicador	% Cumplimiento de plan
Objetivo	Incrementar las Ventas
Perspectiva	Financiera
pa Estratég	
jetivo de Va	
Propietario	
Configurado	
Descripción	
Fórmula	Venta Real / Ventas presupuesto -1 x 100%
Frecuencia	
Fuente	
No Permitido	0,862
En Desarro	0,98
Alcanzado	1
Superado	
Iniciativa	
Actualización	

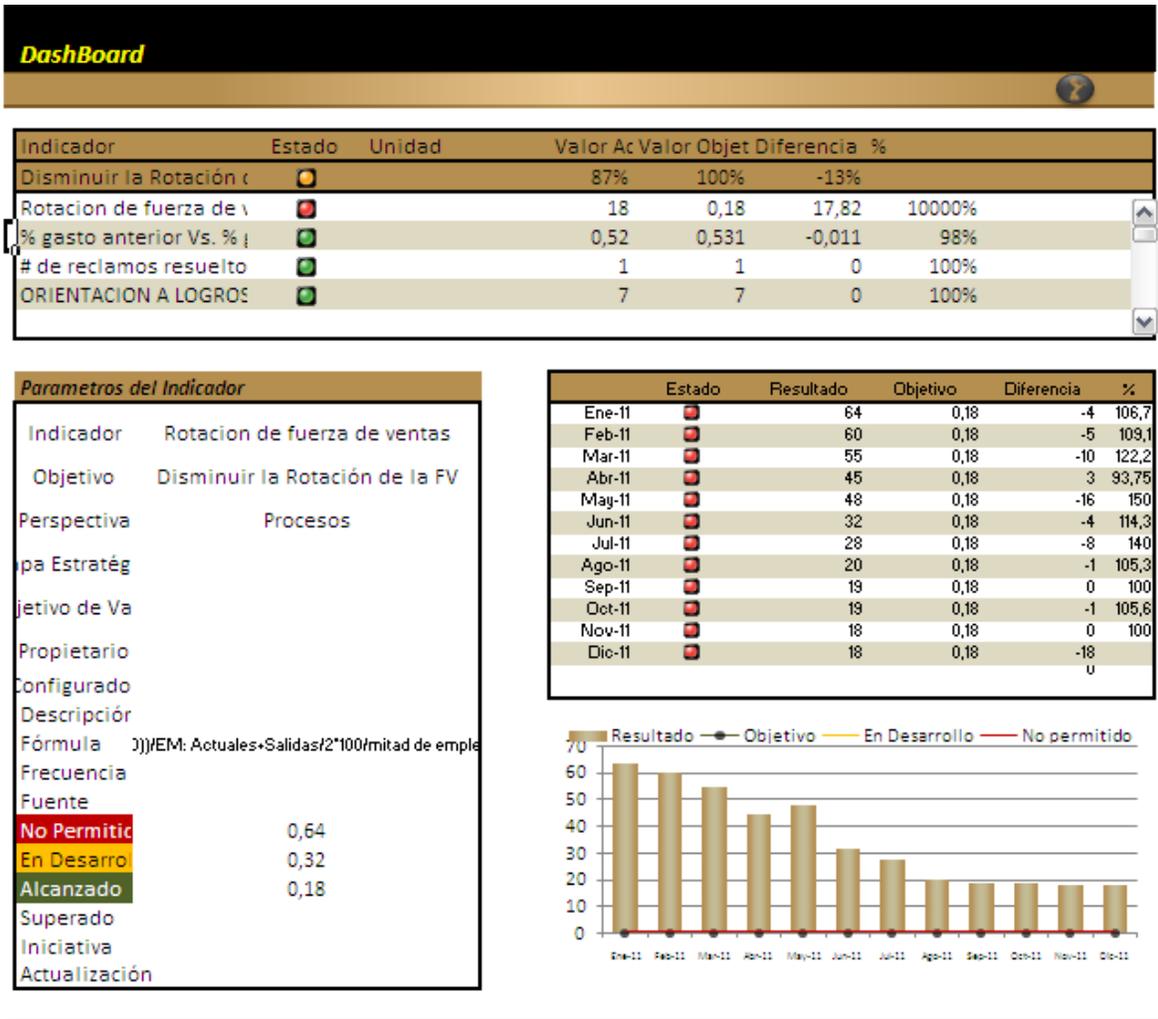
	Estado	Resultado	Objetivo	Diferencia	%
Ene-11		0,86	1,00	0,06	93,48
Feb-11		0,92	1,00	0,09	91,09
Mar-11		1,01	1,00	-0,03	103,1
Abr-11		0,98	1,00	0,03	97,03
May-11		1,01	1,00	0,01	99,02
Jun-11		1,02	1,00	-0,03	103
Jul-11		0,99	1,00	-0,16	119,3
Ago-11		0,83	1,00	0,19	81,37
Sep-11		1,02	1,00	-0,01	101
Oct-11		1,01	1,00	-0,03	103,1
Nov-11		0,98	1,00	0,03	97,03
Dic-11		1,01	1,00	-1,01	U



Podemos observar en esta simulación, que el objetivo Incrementar Ventas, interactúa de forma integral con varios indicadores que ayudan o no al cumplimiento de este objetivo. Además podemos visualizar los valores no permitidos, en desarrollo y alcanzado; así como el desarrollo mensual y la gráfica correspondiente.

6.11.2 Procesos

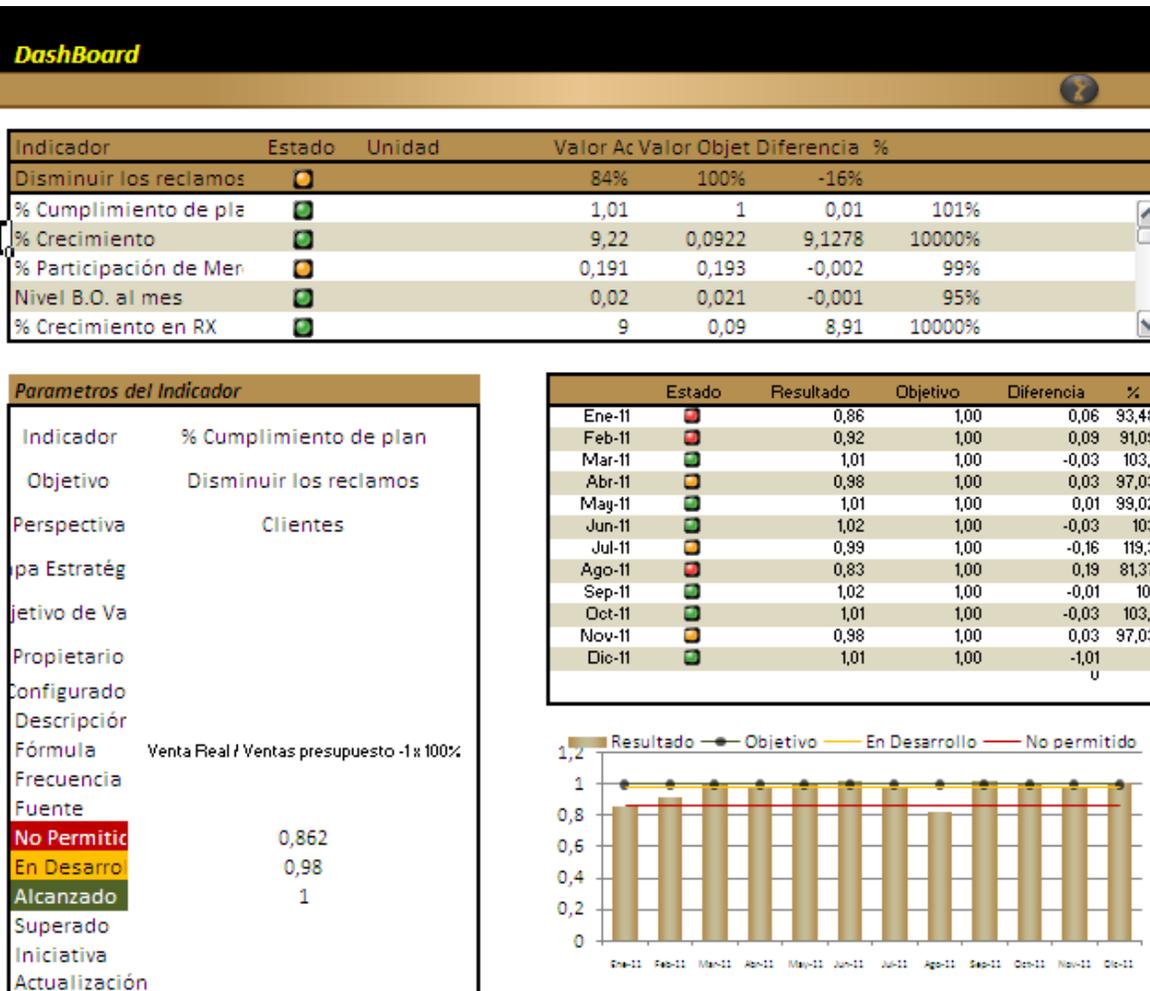
TABLA 81



En la perspectiva de procesos, se ha ubicado un ejemplo del comportamiento del objetivo Disminuir la rotación de fuerza de ventas que de igual forma interactúa con varios indicadores, este objetivo de por si es complicado lograr en un 100%, pero si se puede mejorar su rotación que se debe a varios factores endógenos y exógenos.

6.11.3 Clientes

TABLA 82



En la perspectiva de clientes, se ha ubicado un ejemplo del objetivo Disminuir los reclamos que de igual forma interactúa con varios indicadores, aquí podemos observar que uno de los indicadores que se encuentra en desarrollo provoca que el objetivo si bien no alcanza el 100% pero se encuentra en un nivel ciertamente aceptable del 84%.

6.11.4 Financiera

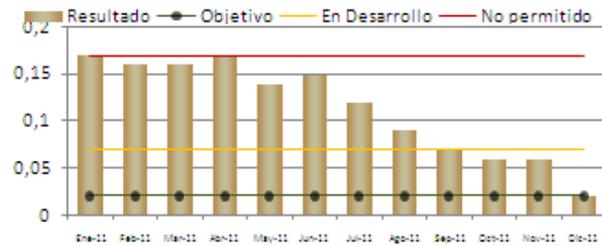
TABLA 83

Dashboard

Indicador	Estado	Unidad	Valor Ac	Valor Objet	Diferencia	%
Reducir los BO	●		19%	100%	-81%	
Nivel B.O. al mes	●		0,02	0,021	-0,001	95%

Parametros del Indicador	
Indicador	Nivel B.O. al mes
Objetivo	Reducir los BO
Perspectiva	Financiera
pa Estratég	
jetivo de Va	
Propietario	
Configurado	
Descripción	
Fórmula	Promedio de % BO anual
Frecuencia	
Fuente	
No Permitido	0,1703
En Desarro	0,071
Alcanzado	0,021
Superado	
Iniciativa	
Actualización	

	Estado	Resultado	Objetivo	Diferencia	%
Ene-11	●	0,1703	0,02	-0,0103	106,4
Feb-11	●	0,16	0,02	0	100
Mar-11	●	0,16	0,02	0,01	94,12
Abr-11	●	0,17	0,02	-0,03	121,4
May-11	●	0,14	0,02	0,01	93,33
Jun-11	●	0,15	0,02	-0,03	125
Jul-11	●	0,12	0,02	-0,03	133,3
Ago-11	●	0,09	0,02	-0,02	128,6
Sep-11	●	0,07	0,02	-0,01	116,7
Oct-11	●	0,06	0,02	0	100
Nov-11	●	0,06	0,02	-0,04	300
Dic-11	●	0,02	0,02	-0,02	0



El ejemplo que antecede, explica sobre el objetivo de nivel de Back Orders (B.O), los cuales aún no logran alcanzar su objetivo, sin embargo se ve una mejora en varios meses del año.

CONCLUSIONES.

- El entorno macroeconómico mundial y local, conlleva a la necesidad de implementar mecanismos de gestión que permitan a la Unidad AstraZeneca optimizar todos los recursos a nivel operativo, administrativo como de capital humano y mejorar el nivel de penetración en el mercado competitivo.
- El conocimiento de la cadena de valor de AstraZeneca independizándola de la de Life, permitirá manejar eficientemente los recursos financieros en relación a los inventarios disponibles y los tiempos de despacho.
- El conocimiento de las herramientas tecnológicas disponibles en relación a manejo de información histórica es fundamental para la toma de decisiones en inventarios, promociones, costos, y programación del personal operativo. Esta información crítica nos permitirá mantener un control más eficiente por medio de indicadores y, la planeación efectiva de contingentes.
- El análisis FODA de AstraZeneca, permitió comprender de forma clara la situación actual del negocio, y deberá ser revisado con una frecuencia semestral para obtener una ventaja competitiva mediante la elaboración de estrategias enfocadas en la situación de la empresa.
- La efectiva programación del forecast, la negociación y Fidelización que se consiga con los compradores y clientes así como el desarrollo de los visitantes a médicos, es un factor clave para garantizar la disponibilidad de productos y la rotación de los mismos.

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- La demanda puede ser manejada con técnicas de mercadeo enfocadas en promociones especializadas (pacientes crónicos), ante potenciales estancamientos del mercado.
- El implementar un sistema de gestión en negocios en donde la competencia agresiva y la guerra de precios es una constante, permite mantener un control exacto de factores críticos del negocio.
- No se requieren grandes inversiones para implementar un sistema sencillo de control, sin embargo es imprescindible que a mayor crecimiento de la empresa, jefaturas, necesidades, se desarrollarán nuevos indicadores y se debe plantear una opción más compleja en software.

RECOMENDACIONES.

- Calcular niveles de inventarios mínimos y máximos, de acuerdo a condiciones particulares de la demanda, considerando ventas históricas, relaciones con los compradores, y condiciones de mercado.
- Desarrollar relaciones estrechas con los clientes más importantes dentro del mercado, para garantizar una rotación más dinámica de los productos.
- Capacitar a todos los miembros de la compañía que toman decisiones en el uso de tecnología con el objeto de disponer de información útil y precisa al momento de tomar decisiones y determinar estrategias.
- Contar con un equipo altamente calificado, entrenado en las diferentes especialidades y productos que AstraZeneca promociona y lanzará a futuro, es importante también que el equipo esté en constante conocimiento de la situación del mercado y de las necesidades de los clientes.
- Evaluar quincenalmente la situación de los inventarios en bodega, para definir necesidades incrementales por potenciales aumentos en la demanda.
- Dejar claro a la alta gerencia, que esto representa únicamente el inicio de un sistema de gestión y que para su crecimiento se requiere una evaluación dinámica de parte de todas las gerencias.

- Capacitar continuamente a las personas que manejen el sistema de control con el afán de que tengan la capacidad de sugerir nuevos indicadores, interrelaciones y demás modificaciones al sistema de gestión originalmente planteado.
- Importante factor a tomar en cuenta es la rapidez con la que se responda a las necesidades del mercado mediante el lanzamiento de nuevos e innovadores productos que favorecerán en algunos casos a obtener una mayor participación del mercado y ventas.

GLOSARIO DE CONCEPTOS

- Sistema de información de gestión o sistemas de control estratégico: son los sistemas formales para establecer objetivos, para hacer mediciones y para obtener retroalimentación que permiten a los gerentes estratégicos evaluar si una empresa ha logrado niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente, así como si ha puesto su estrategia en práctica de manera exitosa. ¹⁵⁵
- Estrategia: La estrategia son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. ¹⁵⁶
- Management de procesos: Optimizar el flujo del proceso en las llamadas "áreas indirectas", conseguir una mejora en la calidad, reducir los costes de ventas y de administración e incrementar la productividad en el área de administración. ¹⁵⁷
- Indicador: Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios. ¹⁵⁸
- Estándar: Un estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso. ¹⁵⁹

¹⁵⁵ C. Hill, G. Jones, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, 6ta edición, México, 2005; pág. 440.

¹⁵⁶ F. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson educación, 10ma edición, México, 2008; pág. 13.

¹⁵⁷ Horváth & Partners, Dominar el cuadro de mando integral, gestión 2000, España, 2001; pág. 490.

¹⁵⁸ <http://calidad.umh.es/curso/criterio.htm>

¹⁵⁹ <http://calidad.umh.es/curso/criterio.htm>

- **Procesos:** Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un determinado fin. ¹⁶⁰
- **Matriz de gestión:** matriz que resulta de la confrontación de las acciones estratégicas y de los objetivos estratégicos y que permite ver qué acciones estratégicas soportan a qué objetivos estratégicos. ¹⁶¹
- **Cadena de valor:** identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio. La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. ¹⁶²
- **Factores críticos de éxito o factores claves para el éxito:** En la industria consisten en atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía. ¹⁶³
- **Servicenario:** todos los elementos tangibles que enmarcan la producción del servicio y que se encuentran a la vista de los clientes. ¹⁶⁴

160 <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

161 Horváth & Partners, Dominar el cuadro de mando integral, gestión 2000, España, 2001; pág. 280.

162 A. Thompson Jr., A. Strickland, Administración Estratégica, McGrawHill, 10ma edición; pág. 123.

163 Idem, pág. 102

164 P.Fernandez, H.Bajac, La gestión del marketing de servicios, Granica, 1era edición, Argentina, agosto 2003; pág. 100.

- CRM: Es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad posible de información sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. ¹⁶⁵
- Estrategia de fijación de precios: estrategia basada en los costos, en la competencia o en la demanda. ¹⁶⁶
- Marca: Los consumidores ven a la marca como parte importante de un producto. La marca la constituye un nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. La asignación de marcas puede añadir valor a un producto. ¹⁶⁷
- Calidad: resultado de la evaluación global de un servicio que se construye a partir de la apreciación de varias transacciones o experiencias. ¹⁶⁸
- Satisfacción: fruto de una consideración positiva del consumidor sobre un aspecto específico de una transacción o experiencia. ¹⁶⁹
- Costo de venta: Costo en que se incurre para comercializar un bien o para prestar un servicio. Es el valor que se ha invertido para producir o comprar un bien que se vende. ¹⁷⁰

165 http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

166 P.Fernandez, H.Bajac, La gestión del marketing de servicios, Granica, 1era edición, Argentina, agosto 2003; pág. 249.

167 [http://es.wikipedia.org/wiki/Marca_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Marca_(econom%C3%ADa))

168 P.Fernandez, H.Bajac, La gestión del marketing de servicios, Granica, 1era edición, Argentina, agosto 2003; pág. 349.

169 Idem, pág. 349.

170 <http://www.gerencie.com/costo-de-venta.html>

- Cuadro de mando integral: Es un conjunto estratégico de control derivado a partir de la estrategia (pero que no formula la estrategia) y que se concentra sobre unos pocos objetivos decisivos para la competitividad. Hace énfasis en que los objetivos, los indicadores, y las acciones estratégicas se asignen siempre a un modo concreto de observación, a la llamada perspectiva.¹⁷¹
- Layout: Voz inglesa que define la posición en el espacio (y su presentación gráfica) de los componentes de un sistema.¹⁷²
- Grupo de interés (stakeholders): Son aquellas personas, grupos o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, por ejemplo los trabajadores, los accionistas, asociaciones, sindicatos, competidores, inversores, etc. Y deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del negocio.¹⁷³
- DAFO: Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de sus características internas para determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y las Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades representan el entorno de la misma.¹⁷⁴

171 Horváth & Partners, Dominar el cuadro de mando integral, gestión 2000, España, 2001; pág. 485.

172 http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/datos_termino.php?termino=Layout

173 <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

174 http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

- Comunicación interna: La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador y nace como respuesta a las nuevas necesidades de motivación y retención del capital humano. Es importante la generación de diferentes soportes de comunicación interna (orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc.) para que esta sea más llena de contenido.¹⁷⁵
- Eficiencia Empresarial: Es la suma del resultado de la inversión y la gestión gerencial que permite que la empresa funcione a altos niveles de rendimiento, a costos adecuados, influyendo en la satisfacción de los trabajadores, accionistas y clientes a la vez.¹⁷⁶
- Benchmarking: Es una dinámica de mejora de la calidad que consiste en la identificación, adaptación y adopción de las prácticas más efectivas de otras compañías que hayan realizado con éxito la implementación de procesos o sistemas similares a los que la empresa quiere a su vez implantar en su propia organización.¹⁷⁷
- Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.¹⁷⁸

175 <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

176 <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/261534.contexto-lagunero-eficiencia-empresarial.html>

177 <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

178 http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

- Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. ¹⁷⁹
- Valores: Es el grado de significación positiva que algo tengo tenga para el hombre y que una forma de actuar estable en el tiempo. ¹⁸⁰

179 http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

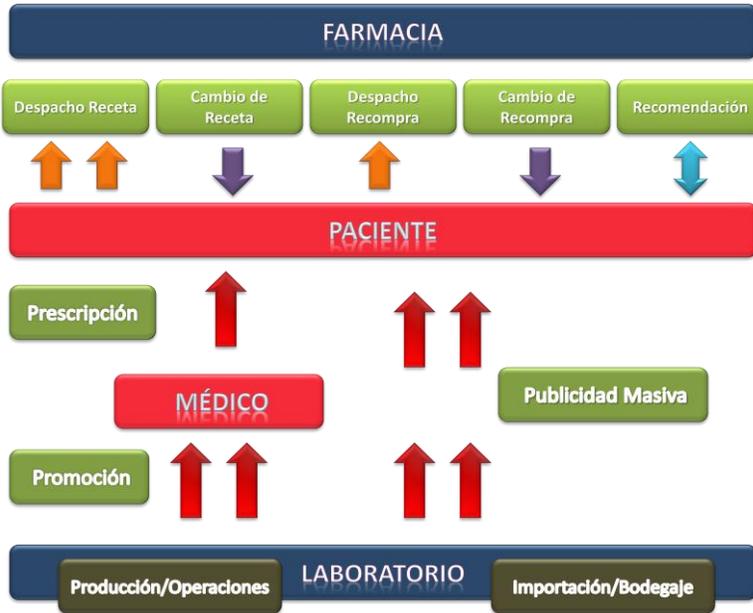
180 <http://www.monografias.com/trabajos19/valores-en-empresa/valores-en-empresa.shtml>

BIBLIOGRAFIA

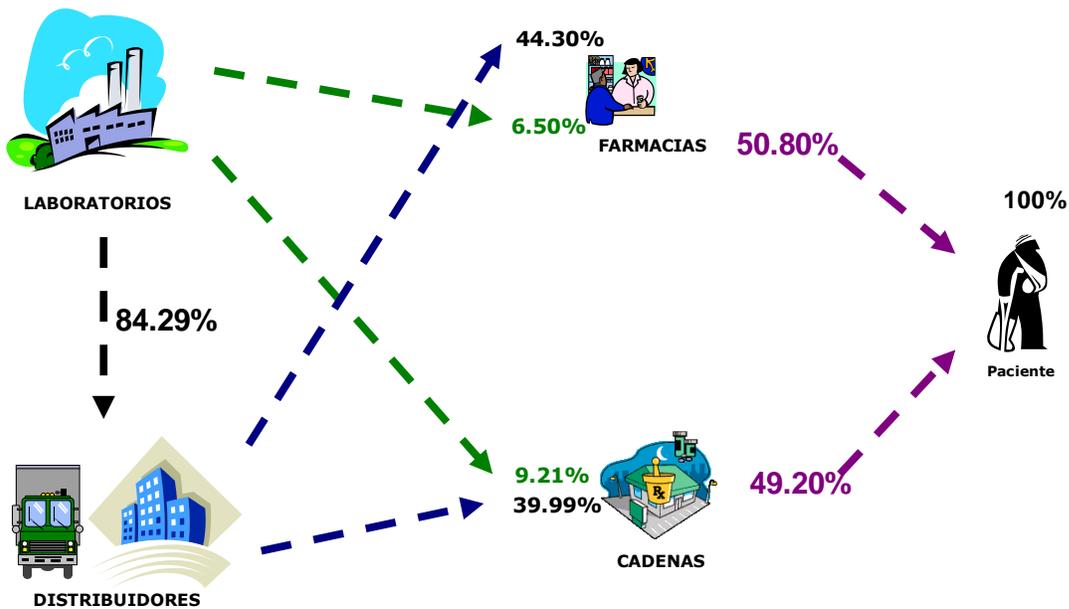
- A. Thompson Jr., A. Strickland, "Administración estratégica", McGrawHill, 10ma edición.
- C.Hill, G. Jones, "Administración estratégica", Mc Graw Hill, 6ta edición, México, 2005.
- F. David, "Conceptos de administración estratégica", Pearson educación, 10ma edición, México, 2008.
- Horvath & Partners, "Dominar el cuadro de mando integral", gestión 2000, España, 2001.
- J. Guiltinan, P. Gordon, T, Madden, "Gerencia de marketing estrategias y programas", McGrawHill, 6ta edición, Colombia, abril 2004.
- P. Kotler, G. Armstrong, "Fundamentos de marketing", Pearson, 6ta edición, México, 2003.
- P. Rojas, A. Reynoso, "Las finanzas y el alineamiento estratégico en las organizaciones del siglo XXI", Holdingdine s.a., Ecuador, Septiembre 2006.
- P. Fernández, H.Bajac, "La gestión del marketing de servicios", Granica, 1era edición, Argentina, agosto 2003.
- R. Anthony, V. govindarajan, "Sistemas de control de gestión", Mc Graw Hill, 10ma edición, España, 2003.
- Robert Kaplan y David Norton, "Cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, 2da edición, Barcelona, año 2000.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Negocio:



Anexo 2: Distribución:



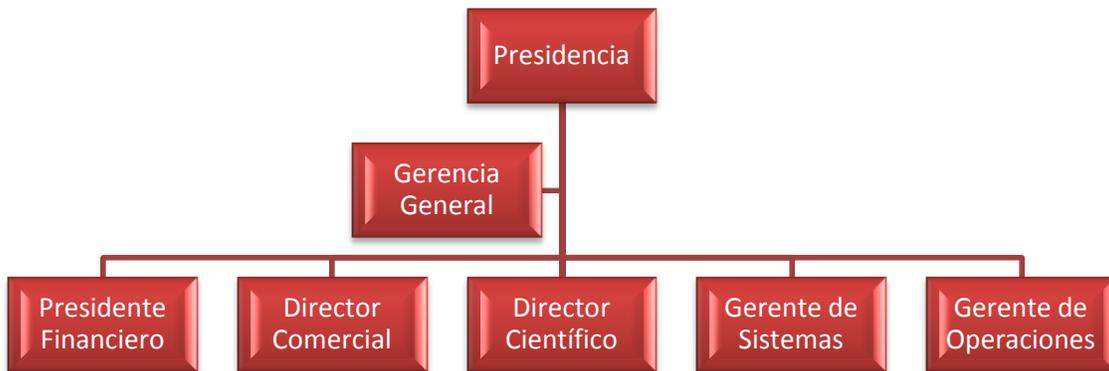
“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

Anexo 3: Ciclo De La Promoción De Productos



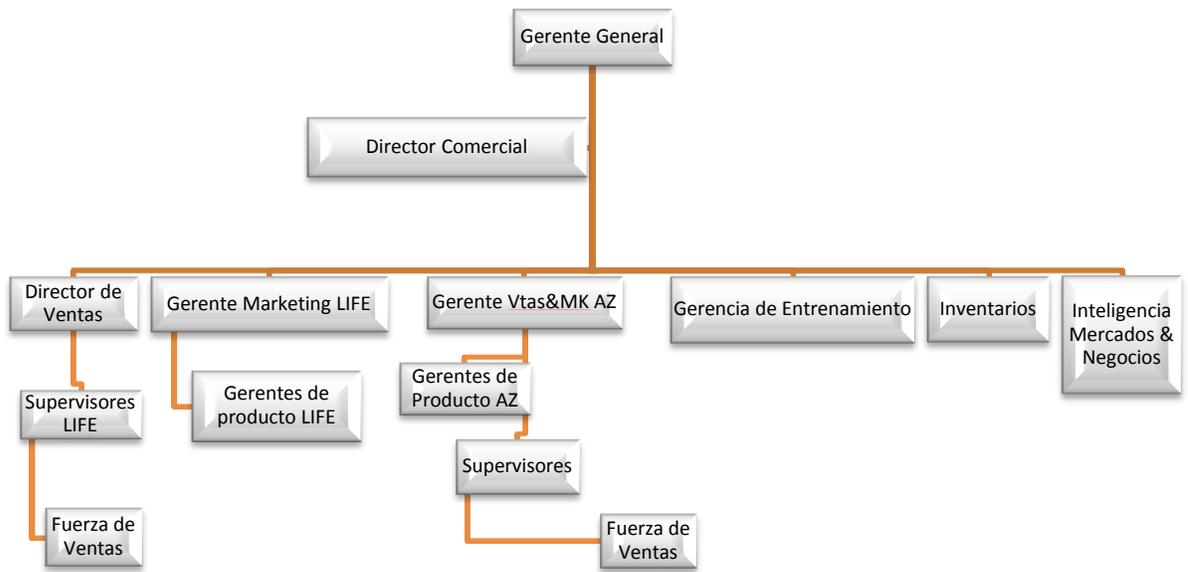
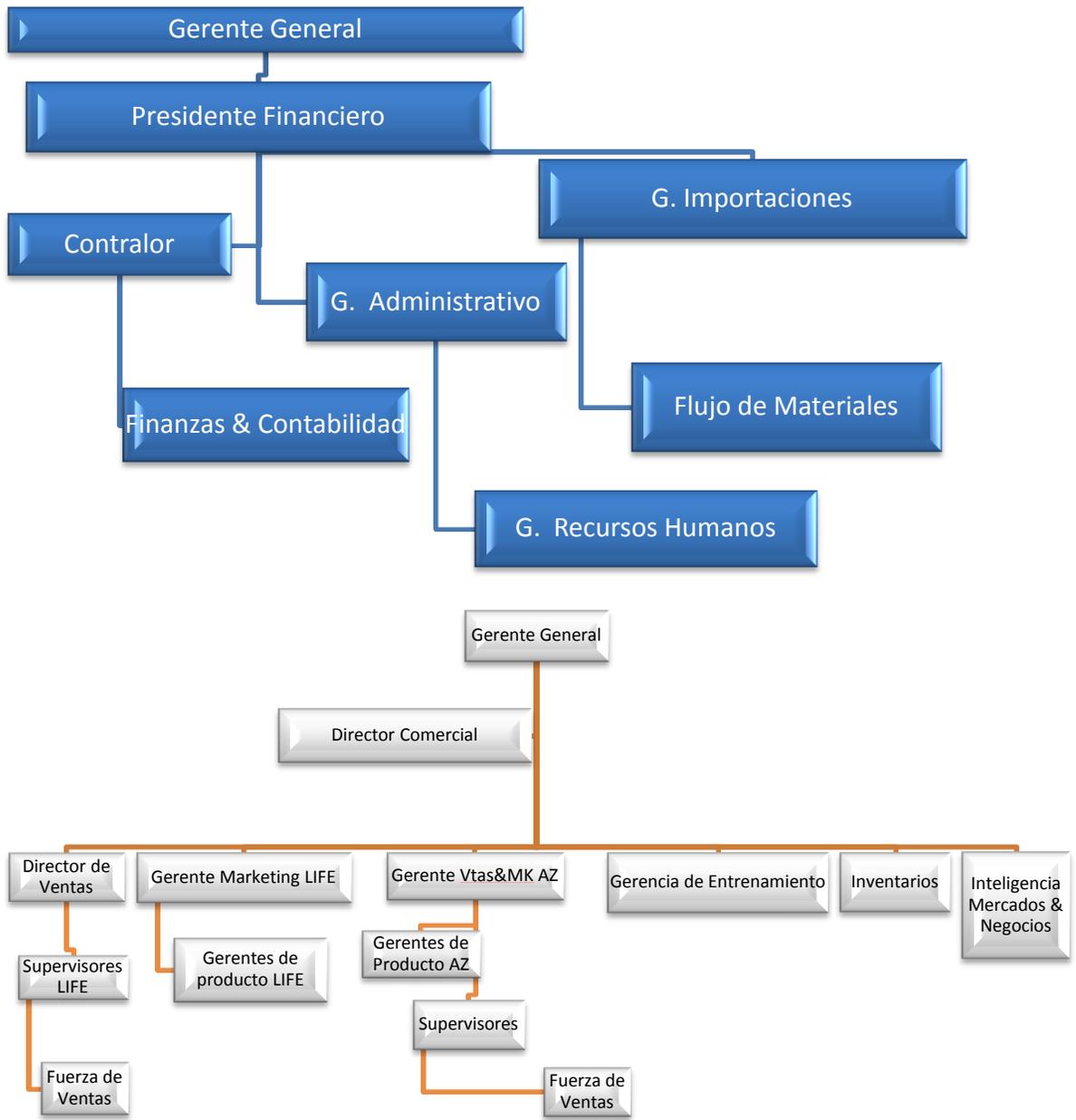
Anexo 4: Organigrama

NIVEL I

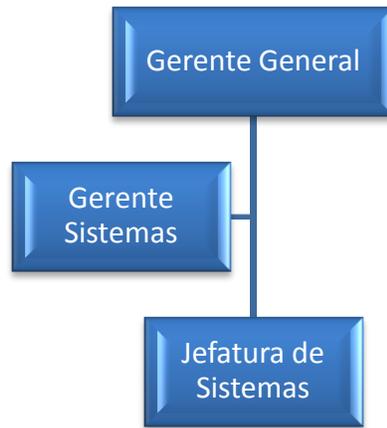
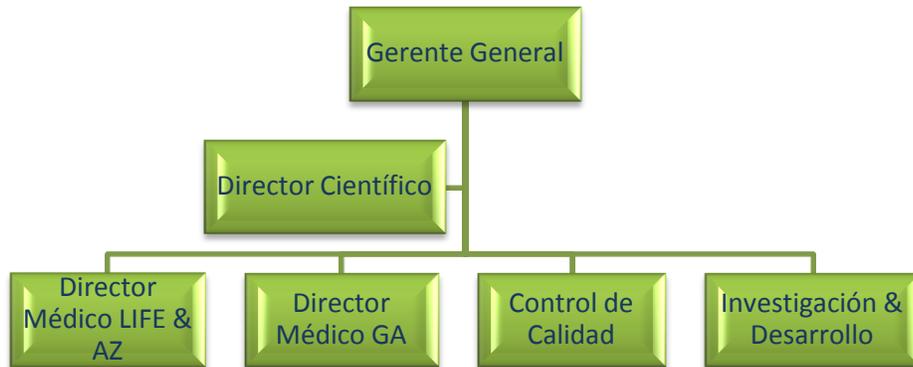


NIVEL II

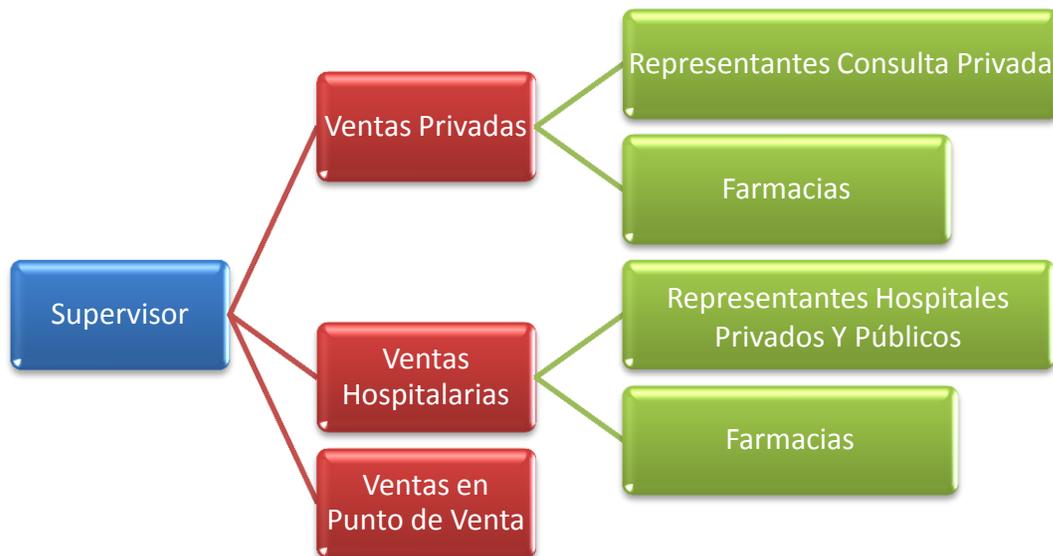
“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF



“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF



Nivel III



“Cada Empleado, es la expresión de la Visión y deben estar involucrados en el cambio” SF

1.- File Tablero de Objetivos e Indicadores

2.- Optimus Balance que contiene:

1. Mapa estratégico
2. Base
3. Tablero de Comando
4. Mapa Estratégico
5. Mapa Estratégico (2)
6. DashBoard