



**República Bolivariana de Venezuela
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Dirección General de Postgrado**

**ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL GRUPO
FARMA BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Trabajo Especial de Grado Presentado como requisito parcial para optar al Título de
Especialista de Administración de Empresas Mención Finanzas

**María Alejandra Mota
C.I. 13.893.711**

Índice General

INTRODUCCIÓN

I. PRESENTACIÓN DEL GRUPO FARMA

Estructura Legal.....	9
Breve Historia y su influencia en la cultura de la empresa.....	10
Tipos de productos.....	14
Principales Competidores.....	15
Principales Clientes.....	15
Principales Proveedores.....	15
Procesos productivos / tecnologías.....	18
Personal (calificación / cantidad).....	20
Organización.....	21
Datos económicos y financieros:.....	27
*Activos	
*Pasivos	
*Presupuesto Anual de Gastos	
*Ventas	
*Costos (estructura)	
*Beneficios.	

II. MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS, DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA:

Misión a futuro (Propuesta de Valor al Cliente).....	30
Visión a futuro (Perfil Visualizador).....	33
Propósito Estratégico.....	35
Temas Estratégicos.....	36
Cuadro de mando integral	37

III. ANÁLISIS DE LOS SÍNTOMAS EN FUNCIÓN DEL NIVEL Y TENDENCIA MOSTRADO POR LOS INDICADORES:

Vinculado a la Perspectiva Financiera.....	38
Vinculado a la Perspectiva de Clientes.....	39
Vinculado a la Perspectiva de Procesos Internos.....	40
Vinculado a la Perspectiva de Desarrollo Organizacional....	41

IV. RESUMEN DE DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:

Matriz 1: Selección Pares Productos – Mercados.....	42
Matriz 2: Selección Procesos Internos.....	46
Matriz 3: Relación Procesos Internos – Clientes.....	49
Matriz 4: Selección de Habilidades.....	52
V. OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS.....	56
VI. ANÁLISIS DEL ENTORNO. MODELO DE COMPETENCIA AMPLIADA (PORTER).	
Fuerzas del Negocio.....	58
Fuerzas del Ámbito Geográfico.....	63
Fuerzas del Resto del Mundo.....	64
Relación Direccional de Interrelaciones (GDI).....	66
Grafica Motricidad – Dependencia.....	68
Mapa de Grupos Estratégicos.....	69
Fuerzas de Alta Motricidad e Incertidumbre.....	71
Estructuración de Escenarios:	
• Escenario Actual.....	73
• Escenario Probable.....	74
• Escenario Objetivo.....	75
• Escenario Retador.....	76
VII. DEFICIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	
Escenario Actual, Probable, Objetivo, Retador.....	78
Cadena de Valor.....	84
VIII. EVALUACIÓN DE REACCION DE LOS GRUPOS DE PODER.	
Acciones Técnicas.....	87
Acciones Políticas.....	91
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
X. ANEXOS	
Anexo 1 Cálculo del EVA.....	98
Anexo 2 Unidades Vendidas por GRUPO FARMA de 1998 a 2001..	99
Anexo 3 Estados de Ganancias y Pérdidas de GRUPO FARMA...	100
Anexo 4 Partidas del Balance General de GRUPO FARMA.....	101

LISTA DE CUADROS

1 Tipos de Productos	14
2 Datos Económicos y Financieros Grupo Farma	27
3 Propuesta de Valor al Cliente	30
4 Matriz de Influencia de actores claves del Grupo Farma	45
5 Matriz de Influencia de los Procesos Internos sobre el éxito	48
6 Matriz de selección de procesos internos/clientes	51
7 Matriz de selección de habilidades	53
8 Matriz de selección de habilidades (2da parte)	55
9 Objetivos, indicadores y metas	57
10 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	59
11 Competencia actual y nivel de rivalidad	60
12 Poder de negociación de los proveedores	62
13 Poder de negociación de los clientes	63
14 Fuerzas del entorno seleccionadas por eliminación	65
15 Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas escenario actual	79
16 Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas escenario probable	80
17 Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas escenario objetivo	81
18 Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas escenario retador	83
19 Cadena de valor	84
20 Grupos de poder externo fuera del Grupo Farma	89
21 Grupos de poder interno dentro del Grupo Farma	89
22 Relación alianza u oposición en las acciones políticas del Grupo Farma	90
23 Plan de acción	93

LISTA DE GRÁFICOS

1 Diagrama del ciclo de un producto	18
2 Diagrama estructural del Grupo Farma	22
3 Ubicación Geográfica del Grupo Farma	25
4 Organigrama del Grupo Farma	26
5 Diferenciadores del Grupo Farma	32
6 Perfil de visualización del Grupo Farma a 5 años	33
7 Perfil de visualización del grupo Farma a 10 años	34
8 Diagrama de temas estratégicos del Grupo Farma	36
9 Cuadro de Mando Integral del Grupo Farma	37
10 Direccionalidad de Interrerlaciones de las fuerzas del entorno	65
11 Relación de motricidad-dependencia de las fuerzas del Entorno	66
12 Mapa de grupos estratégicos	70
13 Relación de motricidad e incertidumbre	71
14 Escenario para el Grupo Farma	72

INTRODUCCIÓN

Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de mando o *balance scorecard* en inglés, es una herramienta que trata de establecer un balance entre variables de orientación externa, importantes para los accionistas y clientes, y variables de orientación interna referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento. También busca un balance entre la medición de resultados, que reflejan el desempeño pasado, y la medición de variables, o indicadores, que determinan el desempeño futuro. Además, comprende tanto variables cuantificables y objetivas como variables de naturaleza subjetiva.

El Cuadro de Mando Integral permite medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las Finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Además el cuadro de mando integral ayuda a que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Este trabajo se realizó bajo la necesidad de realizar un estudio en el GRUPO FARMA, específicamente en Venezuela, por ser una empresa farmacéutica trasnacional y ubicada dentro de las 10 primeras empresas de la Región Andina dentro de este ramo. Por ser un Grupo preocupado, por mantener una alta calidad de servicio y conservar su imagen ante sus clientes internos como externos.

A fin de obtener una información integral del Grupo Farma en Venezuela, el estudio se realizó en la unidad productora Laboratorios Farma, S.A. y en las unidades de negocio de comercializadoras Farma, S.A., Laboratorios Novapharma S.A. y Konsuma de Venezuela, S.A.

El GRUPO FARMA es un laboratorio farmacéutico que ha crecido y se ha mantenido dentro de la industria durante sesenta (60) años por contar con fortalezas tales como adaptabilidad a los cambios, y a la vez por su constante búsqueda para satisfacer las necesidades del mercado venezolano.

Sin embargo; posee debilidades que debe tener presentes para convertirlas en oportunidades para su futuro desarrollo; así mismo debe tener claro cuál es su entorno y los posibles escenarios donde puede desenvolverse, en este sentido se planteo el Cuadro de Mando como una estrategia de planificación que contribuya a impulsar el crecimiento del Grupo en Latinoamérica.

¿Por qué Implementar el uso del Cuadro de Mando Integral en el GRUPO FARMA? El Cuadro de mando Integral tiene el objetivo primordial de proporcionar a los encargados de tomar decisiones dentro de la empresa, los instrumentos que se necesitan para orientar hacia el éxito y mantenerlo en el tiempo.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas para la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral le permitirá al GRUPO FARMA medir cómo está actuando la organización desde cuatro perspectivas: financiera, los clientes, los procesos internos y el desarrollo organizacional.

A nivel del GRUPO Se han detectado necesidades a nivel de estrategias de clientes, procesos internos y dentro de lo que es el desarrollo organizacional.

Son debilidades que no han afectado su desenvolvimiento, pero si podrían contribuir positivamente a un mayor crecimiento organizacional. A través de esta herramienta la empresa puede realizar un seguimiento a los resultados financieros o cualquier otro, y al mismo tiempo observar los progresos a nivel de actitud por parte de sus seguidores hacia los objetivos además de la adquisición de bienes intangibles para crecer en el futuro.

Este trabajo está compuesto por ocho capítulos. Que reflejan una visión de la historia, misión, visión, propósitos estratégicos; Análisis de los síntomas en función del nivel y tendencia mostrados por los indicadores; oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Que en líneas generales resumen la situación actual del Grupo Farma, hacia donde quiere ir en un futuro de mediano plazo, cuales son sus posibles escenarios y las estrategias para esas posibles situaciones.

CAPITULO I.

PRESENTACIÓN DEL GRUPO FARMA

Estructura legal

EL GRUPO FARMA DE VENEZUELA es una sociedad anónima de origen y capital suizo con presencia ininterrumpida de más de sesenta años en el país que se rige por el Código de Comercio vigente en Venezuela, además de la Ley Orgánica de Trabajo. Así mismo se guía, por el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura.

EL GRUPO FARMA es un conjunto diversificado de empresas privadas que opera en la Región Andina, Centro América y países del Caribe, atendiendo fundamentalmente el cuidado de la salud humana mediante productos y servicios de la más elevada calidad tecnológica. Esta conformado por Laboratorios Farma, S.A.; Farma,S.A.; Laboratorios Novapharma, S.A.; Konsuma de Venezuela, S.A.; Farmatec; S.A., con diferentes fechas de registros a lo largo de estos sesenta años.

Además se rige por las normativas emanadas por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social y por la Ley de Medicamentos

“Composición Accionaria del GRUPO FARMA, S.A.”

El capital invertido ha sido siempre con dinero fresco (en efectivo). El porcentaje sobre la inversión es del cien por ciento de Candoria Holding, empresa suiza que representa al GRUPO FARMA. Este cien por ciento (571.927.500,00) está distribuido entre:

- Dysfa: Empresa inactiva comercialmente, que mantiene sólo cuentas bancarias.
- Farmatec: 31,66%
- Laboratorios Farma: 86,58%
- Novapharma: 17,05%
- Rondo de Venezuela y Rondoven: Estas empresas cerraron sus operaciones a mediados del año 1998.
- Konsuma: 3,37%
- Farma: 33,67%
- GRUPO FARMA, representado por Candoria Holding: Dueña absoluta.

En cuanto al capital inicial no se obtuvo información en cuanto a su composición, sin embargo, se informó que es mixto, aporte nacional y extranjero.

Actualmente el GRUPO cuenta con un capital suscrito y pagado de 2.485.023.551,00 bolívares.

Breve historia y su influencia en la cultura de la empresa

El GRUPO FARMA comenzó en 1938, cuando Alfred Kuster, un joven suizo de 22 años nacido en Basilea, luego de finalizar sus estudios administrativos acepta una oferta de una compañía suiza de exportaciones para trabajar en Caracas, Venezuela, durante tres años, siendo ésta su primera experiencia profesional. Alfred Kuster obtuvo experiencia en la industria farmacéutica suiza; esta experiencia, sumada a su deseo de radicarse en Venezuela, lo estimularon a lanzar un negocio por sus propios medios.



Primera sede del

GRUPO FARMA

En 1941, el Sr. Kuster fundó una compañía representante de laboratorios farmacéuticos, principalmente suizos, llamada Alfredo Kuster y Cía. Años más tarde el nombre de esta empresa fue cambiado a FARMA S.A. Desde el principio, Alfredo Kuster y Cía., se basó en la combinación de la confianza y el respeto mutuo, la eficacia y el aprendizaje proactivo en equipo; desarrollando así habilidades de la compañía para transformar las adversidades en ventajas. Alfredo Kuster y Cía. representó conocidas organizaciones suizas, como el Instituto suizo de Sueroterapia y Vacunación Berna y Siegfried AG. En el año 1951 la empresa llegó a un acuerdo con Geigy para fabricar y comercializar sus productos en Venezuela, que duró hasta que Geigy se fusionó con Ciba en 1971.

Para los años **1960**, FARMA decidió iniciar su política de expansión internacional, enfocándose en su capacidad para construir su futuro, en armonía con el medio ambiente donde se desempeña. Para ello creó su primera subsidiaria en América Latina, Farco Ltda., que posteriormente cambiaría su nombre a FARMA de Colombia, S.A. Este movimiento fue un rotundo éxito económico para la empresa.

En los años **1970**, FARMA concentró su atención en Venezuela y Colombia, y abrió facilidades dedicadas a la formulación y fabricación de productos farmacéuticos; la planta de producción, ubicada en Caracas, inició sus actividades en **1973**.

En 1991 el GRUPO FARMA compró a Procter&Gamble su subsidiaria venezolana Norwich de Venezuela, que cambiaría su nombre a Norpharm Laboratorios y de cuyo portafolio de productos surgió en 1995 la base de los productos sin prescripción de Konsuma de Venezuela.

En 1993, con el objetivo de mejorar la efectividad del grupo en los mercados de algunas líneas de productos, se fundó Laboratorios Novapharma S.A., empresa que focalizó sus actividades en los mercados de productos cardiovasculares (Prilace®), gastrointestinales (Debridat®) y neurológicos (Valpron®). Más tarde en **1996** se produjo la fusión de Novapharma y Norpham, manteniendo el nombre de Novapharma.

En 1995, el GRUPO FARMA inició una operación separada en el mercado Venezolano de productos farmacéuticos sin prescripción facultativa (OTC), a través de una subsidiaria llamada KONSUMA.

En 1997, el GRUPO FARMA comenzó sus operaciones en Ecuador, Guatemala y El Salvador con su propia organización y en **1999** en Panamá. El Grupo Farma inició actividades en Perú a comienzos del **2002**, con organización propia y con una fuerza de ventas de 25 visitantes médicos y a la vez comenzó operaciones, en República Dominicana en mayo del **2002**, con el lanzamiento de productos novedosos para este mercado.

La combinación de nuevas Unidades de Negocio, productos innovadores de alta calidad con amplia aceptación en el mercado, nuevas licencias y agresivas estrategias de mercadeo, basándose en el desempeño de la excelencia del cuerpo médico y farmacéutico en la ética, con el interés de mejorar la salud de la comunidad; asegura al GRUPO FARMA una sólida penetración en los mercados farmacéuticos donde está presente.

El interés del Grupo FARMA es mantener con los clientes una relación comercial y profesional permanente y duradera, basada en la reciprocidad del beneficio. Cumplir con tal *propósito* es una exigencia cotidiana que se expresa en la alta calidad de los productos, la atención oportuna e integral, y la formulación efectiva de nuevas soluciones ante los constantes requerimientos de los sectores médicos y farmacéuticos.

Para ello el Grupo Farma mantiene centros propios de desarrollo y establece convenios internacionales que la definen como una organización líder en la introducción de innovaciones farmacológicas y en la determinación de precios justos para los productos y los clientes.

Tipos de productos.

Los principales productos del Grupo se concentran en los segmentos cardiovascular, analgésico, gastrointestinal, ginecológico, pediátrico, antibiótico, respiratorio y diversos productos enfocados al mercado OTC y OTX.

FARMA		NOVAPHARMA		KONSUMA
CARDIO	AMLOPIN CORAZEM ELANTAN ISOKET	CARDIO	PRILACE	ACNEX
GASTRO	DEBRIDAT ULCON DOLOMAX	ANALG.	NOTOLAC	BETADINE
ANALG.	ACUTEN BUPRIFEN			FEMMEXPLUS
ANTIBAC.	AZITROMIN TAXIBON	ANTIBAC.	AMIKAYECT MACRODANTINA YECTAMICINA	FRICSOL
RESPIR.	TEOBID BRONKLAS RINAQUA RINODRINA	VITAM.	BEDOYECTA BRIOMET	KIRA
LINEA BERNA FARMACAINA		S.N.C.	BREINOX VALPRON	KWAI
		GINEC.	CALCIBON D CALCIBON FIXOPAN ESTROGEL	PIOKIL
				PYRALVEX
				SENCIA
				SENOKOT
				TERAGRIP
				TERAGRIPEM
				TERATOS

Cuadro 1. Tipos de Productos
Fuente: Elaboración Propia.

Principales competidores.

Los principales competidores del Grupo Farma son: Laboratorios Leti, Calox International, Laboratorios Roche, Novartis, Laboratorios Vargas.

Principales clientes.

Existen dos tipos de clientes, tanto a nivel nacional como internacional.

- a) **Directos:** Droguerías, Farmacias y Hospitales.
- b) **Indirectos:** Consumidores y Médicos (en las áreas: Cirugía, Traumatología, Neumonología, Urología, Otorrinolaringología, Ginecología, Medicina General, Pediatría, Cardiología, Gastroenterología entre otros).

Principales proveedores.

Sus principales proveedores de materia prima son del exterior tales como:

- Chemo Ibérica
- Schwarz Pharma
- Algon Corporation
- Prime Pharma Corp.
- Mallinckrodt
- Hans Rahn
- Sifa Chemicals
- Alpha Trading

Al mismo tiempo que aproximadamente un tercio de las ventas totales del Grupo FARMA, están apoyadas por licencias o acuerdos comerciales, con prestigiosas empresas europeas y norteamericanas en alianzas comerciales o convenios de representación

- Berna Biotech (Suiza)
- Biobasal (Suiza)
- Biosintética (Brasil)
- Boehringer Ingelheim (Alemania)
- Elan Pharmaceutical (Irlanda)
- Ethypharm (Francia)
- Gelcaps (México)
- ICN-Laboratorios Grossman, S.A. (México)
- Instituto Biochimico Italiano (IBI)(Italia)
- Laboratorios Liomont (México)
- Laboratorios Pablo Cassará (Argentina)
- Lichtwer Pharma (Alemania)
- Merz (Alemania)
- Mission Pharmacal (USA)
- Pfizer / Parke-Davis (Francia)
- Cardinal (Argentina)
- Sankyo Pharma (Suiza)
- Schwarz Pharma (Alemania)
- Vifor (Suiza)

Además de representar a diferentes empresas europeas y norteamericanas, el Grupo Farma licencia productos y marcas a empresas internacionales, especialmente en sus mercados locales del Pacto Andino, Centroamérica y el Caribe.

La amplia e intensa capacidad de mercadeo y ventas del GRUPO FARMA, sumado a un profundo conocimiento de las características culturales y económicas de la región, ofrece a las empresas internacionales un amplio rango de ventajas para el mercadeo de sus marcas y productos.

Procesos productivos / tecnologías

DIAGRAMA DEL CICLO DE UN PRODUCTO

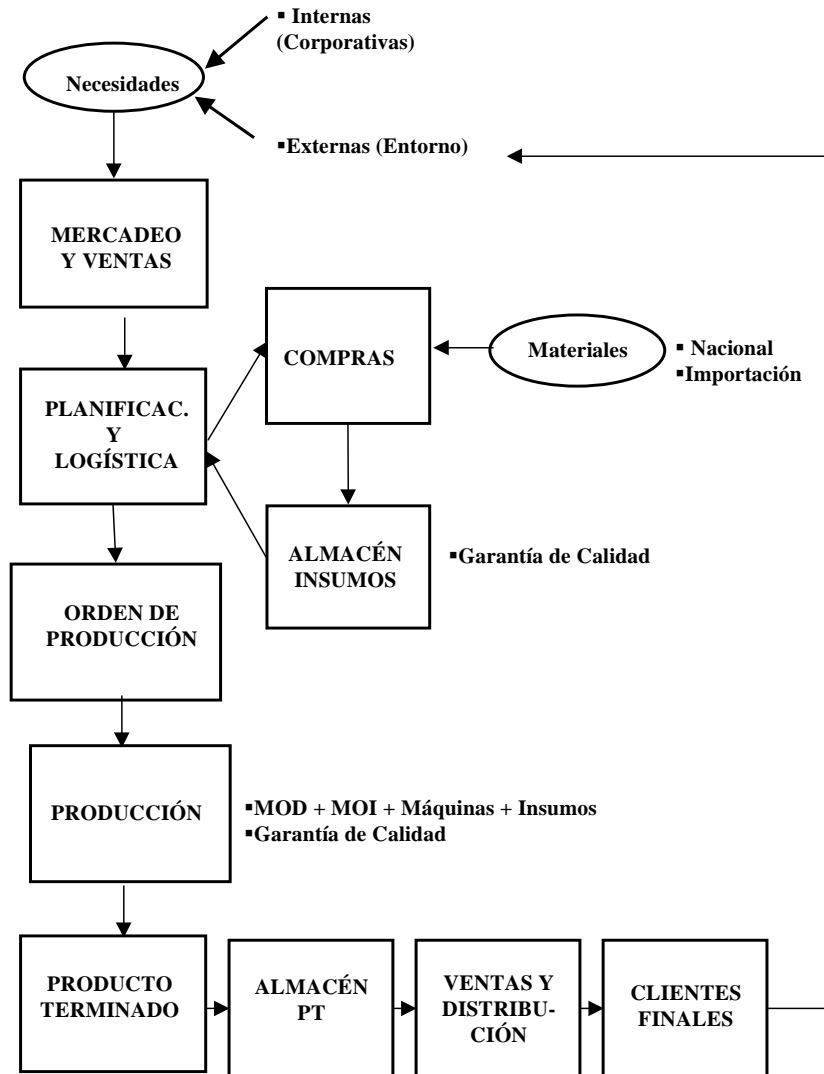


Gráfico 1: Diagrama del ciclo de un producto Tomado de Gerencia de Producción Lab. Farma. Abril, 2004

La Corporación y el Departamento de Mercadeo identifican por medio de las estrategias del GRUPO e investigaciones del mercado, las necesidades de venta, estas son comunicadas a los Departamentos de Planificación y Logística, Garantía de Calidad y Producción por medio del Programa de Compromisos Anuales, distribuidos en los doce meses del año por cantidad de unidades a entregar en lotes. Con esta información el Departamento de Producción junto al de Planificación elaboran el Programa Semanal, considerando las necesidades de compra que se requieran (Garantía de Calidad analiza los insumos y dictamina su uso). A partir de entonces Planificación genera las Ordenes de Producción de cada uno de los productos, que de acuerdo a la capacidad instalada de la Planta, se fabricaran y empacaran en la semana. Almacén de Insumos recibe la Orden de Producción y realiza el dispensado de los componentes: Materia prima y empaque. Producción recibe los insumos e inicia el proceso fabril, con intervenciones de inspección y análisis de parte del Departamento de Garantía de Calidad en las diferentes fases del proceso.

Una vez terminado el producto y dictaminado su uso por Garantía de Calidad, Producción entrega el producto al Almacén de Tránsito (Los Ruices) para que desde aquí se traslade al Almacén de Productos Terminados y sean distribuidos a los clientes y consumidores.

La Organización esta actualizada en sus sistemas de información y control, para las áreas administrativas, ya que cuenta con el sistema computarizado SAP R3, el mismo brinda la posibilidad de generar listados, formularios y estadísticas en general, actualizados y de acuerdo a las necesidades de cada Departamento; en la totalidad de los países en donde el Grupo está

presente, a la vez que se conecta en línea, permitiendo una mayor eficiencia en la comunicación y mayor control en los procesos.

La Planta la conforman equipos y máquinas de un 80% tecnología foránea, de origen alemán, suizo y estadounidense, el resto (20%), a pesar de ser adquiridos a nivel nacional corresponden a tecnología extranjera.

Personal (calificación / cantidad)

Posee actualmente en América Latina 900 empleados aproximadamente, de los cuales 450 pertenecen al área de mercadeo y ventas, 250 al área de fabricación (en la planta de Caracas) y 200 en el área administrativa.

El tipo de personal seleccionado es básicamente a nivel medio (empleados y ejecutivos), alto (directores) y además el personal de Planta u Operativo (obreros).

En cuanto a las edades, a nivel de oficinas oscilan entre 25 y 40 años de edad, los ejecutivos desde 40 años y el personal de Planta jóvenes entre 18 y 30 años; con una mínima rotación.

En lo referente al nivel de capacitación, al personal operario se les exige como mínimo ser bachilleres; para las áreas de oficina mínimo TSU o licenciatura, visitadores médicos mínimo licenciatura y para los ejecutivos se le exigen estudios de cuarto nivel y en caso de no poseerlo la empresa colabora a la estimulación con ayuda económica.

Organización.

El Grupo Farma está constituido por un conjunto de compañías que operan en la región Andina, Centro América y países del Caribe. Basado en una filosofía de negocios que estimula la flexibilidad, la descentralización y la estructura organizacional por países, el Grupo Farma fortalece el crecimiento de todas las empresas afiliadas y estimula la adaptación de éstas a las características específicas de cada mercado.

Existen tres niveles básicos en la estructura organizacional del GRUPO FARMA.

- ✓ La Corporación
- ✓ La Gerencia a nivel de País y
- ✓ Las Compañías o Unidades de Negocio.

Como se muestra a continuación mediante la representación en un organigrama.

Grupo Farma Internacional.

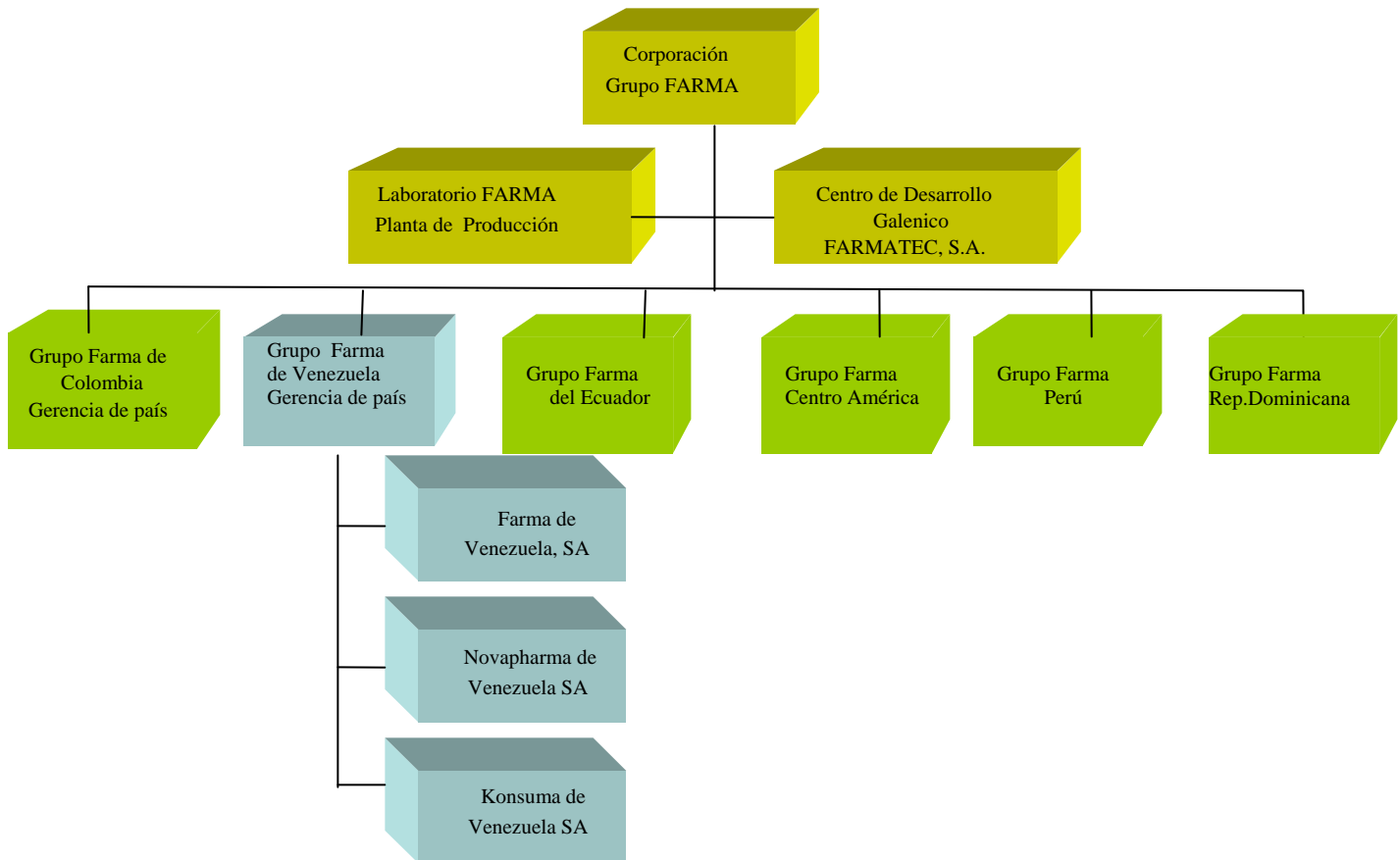


Gráfico 2: Diagrama Estructural del GRUPO FARMA (2005)(página web en línea).
Disponibile: [http:// www.grupofarma.com](http://www.grupofarma.com) [consulta:2004, 14 Abril]

La Corporación

Con base en Caracas es el órgano rector del GRUPO FARMA. El personal corporativo regula y dirige la investigación y el desarrollo, determina las políticas y estrategias de inversión del Grupo, y evalúa las propuestas para nuevas licencias y productos.

La Gerencia de País

La Gerencia de País define las políticas que aseguran el posicionamiento ventajoso de las Unidades de Negocios del Grupo y de las marcas comerciales en su área geográfica.

Las Compañías o Unidades de Negocios

Las Compañías o Unidades de Negocios son las organizaciones a través de las cuales el GRUPO FARMA canaliza sus actividades de mercadeo y ventas; éstas son responsables de sus resultados financieros y económicos, así como de su crecimiento comercial.

Además de las Unidades de Negocios, el GRUPO FARMA posee:

Farmatec, S.A.

Un Centro de Desarrollo Galénico ubicado en Caracas, el cual transfiere continuamente los resultados de sus investigaciones farmacéuticas a las empresas del Grupo.

A continuación Se detalla características de cada una de las unidades de negocio del Grupo Farma, S.A.:

Laboratorios Farma, S.A.

Las actividades de FARMATEC son complementadas por la capacidad tecnológica de Laboratorios FARMA, S.A., una planta de producción localizada en Caracas, la cual fabrica productos de excelente calidad a costos competitivos. Esta planta provee tanto a las Unidades de Negocios del Grupo como a clientes externos.

Con sus elevados estándares de manufactura y control de calidad, Laboratorios Farma S.A. es la única compañía farmacéutica Venezolana con aprobación oficial para impartir certificados de análisis con la misma validez comparable a la de las agencias gubernamentales. Sus operaciones son auditadas regularmente por las empresas extranjeras cuyos productos fabrica.

En Venezuela las Unidades de Negocio comercializadoras son:



FARMA, S.A.

Farma, S.A. es la compañía pionera del Grupo y ha servido como la principal empresa de la organización por muchos años.



NOVAPHARMA DE VENEZUELA

Laboratorios Novapharma S.A. surgió en el año 1996 de la fusión de Novapharma S.A., fundada a finales de 1993, y Norpharm Laboratorios, fundado en 1991.



KONSUMA DE VENEZUELA

Konsuma de Venezuela refuerza la posición del GRUPO FARMA como una de las empresas más importantes en el mercado venezolano de medicamentos sin prescripción (OTC).

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL GRUPO FARMA



El mercado total donde compite el **GRUPO FARMA** está conformado por países de Centro América, el Caribe y del área Andina.

Gráfico 3: Ubicación Geográfica del GRUPO FARMA, (2005)(Página web en línea).
Disponibile: <http://www.grupofarma.com> [consulta: 2004, abril, 14]

ORGANIGRAMA GRUPO FARMA VENEZUELA



Gráfico 4: Organigrama del GRUPO FARMA, (2005)(Página web en línea).
Disponible: <http://www.grupofarma.com> [consulta: 2004, abril, 14]

Datos Económicos y Financieros (Miles de Bolívares)

ACTIVOS	64.104.275
PASIVOS	28.921.887
PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS	39.940.643
VENTAS	62.773.553

ESTRUCTURA DE COSTOS

INSUMOS IMPORTADOS	60%
OTROS MATERIALES (EMPAQUES PRIMARIOS Y SECUNDARIOS)	10%
Mano de Obra Directa	<u>30%</u>
TOTAL	100%

BENEFICIOS

* LA EMPRESA SE RESERVA EL DERECHO DE PUBLICACIÓN (para este momento)

Cuadro2: Datos Económicos y Financieros Grupo Farma.
Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO II.

MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

En este Capítulo se observará cuales son los diferenciadores del GRUPO FARMA, a la vez que se establecen cuales serán las necesidades reales que se quieren satisfacer dentro del negocio, las empresas de la actualidad deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes.

Al tener identificados lo que los diferencia del resto del mercado, se obtienen los perfiles de visualización que tratan de explicar cuál es el norte del GRUPO FARMA, en 5 años y 10 años, que es lo que se quiere mejorar dependiendo de las propuestas de los clientes; para luego llegar a establecer el propósito y temas estratégicos que serán la parte fundamental para realizar la planificación estratégica y llegar al Cuadro de Mando Integral, cuyo objetivo principal es el de Incrementar el Valor Agregado.

En esta parte se comienza a determinar cuáles son los puntos más fuertes y los más débiles del Laboratorio, porque al ya establecerse cuáles serán sus objetivos específicos para llegar al más general y primordial como lo es el de Incrementar el Valor Agregado, se va comenzando a ampliarse la visión de que debo y cómo debo hacer para lograr mis objetivos, tratando de establecer cuales serán las mejores estrategias en Venezuela del GRUPO FARMA.

Cada uno de esos objetivos específicos se va interrelacionando a medida que van subiendo desde la base estructural de la empresa como lo es el desarrollo de la organización; a lo más pequeño de la estructura y donde se resume todo el éxito de una empresa, la parte financiera. Cada uno de los objetivos se apoya en otro para poder llegar a la meta.

Al ya tener claro hacia dónde se quiere ir se determinan cuales son los indicadores que mediaran de una manera eficiente si se están cumpliendo los objetivos con las estrategias trazadas o no; si se debe realizar algún cambio en el camino.

Propuesta de valor al cliente

		Necesidades Directas	Necesidades Relacionadas
Complementarias	Fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> *Satisfacer las necesidades de salud en las diversas áreas de la medicina: Cardiología, Pediatría, Sistema Nervioso, etc., *Que los productos brinden confiabilidad en calidad, sin que traigan efectos secundarios a la salud. *Disponibilidad, que cuando busque el producto que necesite lo encuentre. 	<ul style="list-style-type: none"> *que se cree una relación Precio-Valor . *Satisfacer con sabor, aroma y sin efectos colaterales. *Complementen con nutrientes (vitaminas y minerales) otras necesidades de salud. *Efectividad inmediata de los medicamentos; que alivie los síntomas rápidamente.
	Imagen y Ego	<ul style="list-style-type: none"> *Que el nombre del Laboratorio sea reconocido en el mercado por su calidad. *Manejo de productos Líderes en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Que las respuestas sean inmediatas luego de evaluar los distintos perfiles psicográficos de la comunidad. *Que se observe una operación constante y permanente que se mantenga en sintonía con su público. *Buscar la manera de llamar la atención, salir de aquello que es común. Ser pioneros en ideas vanguardistas.

Cuadro 3: Propuesta de valor al cliente
Fuente: elaboración Propia

MISIÓN A FUTURO - DIFERENCIADORES

Diferenciadores

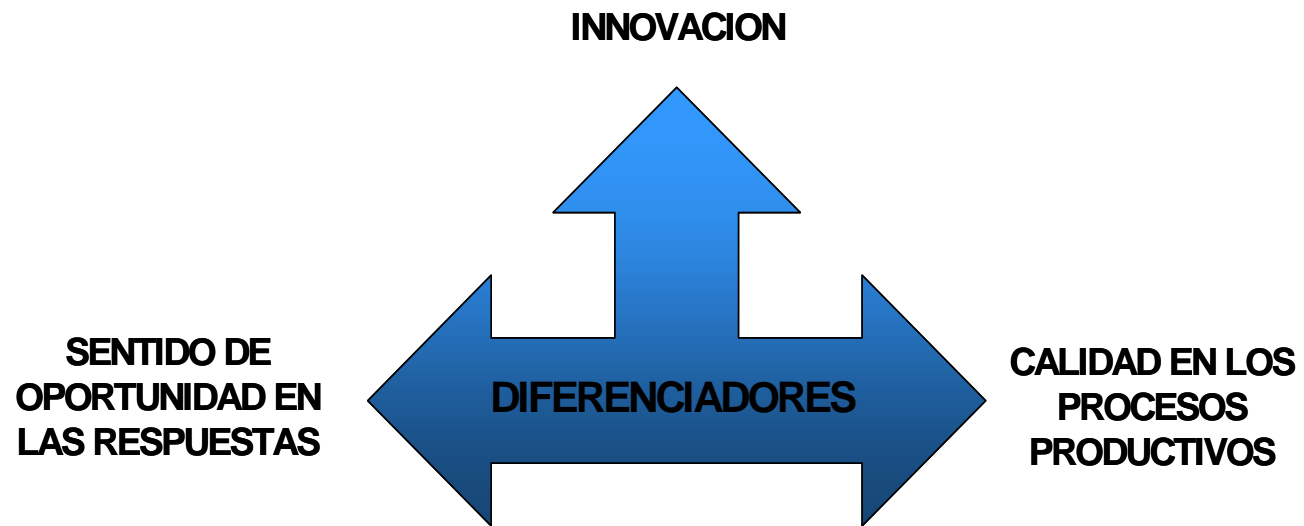


Gráfico 5: Diferenciadores del GRUPO FARMA
Fuente: Elaboración propia

PERFIL VISUALIZACIÓN (5 años)

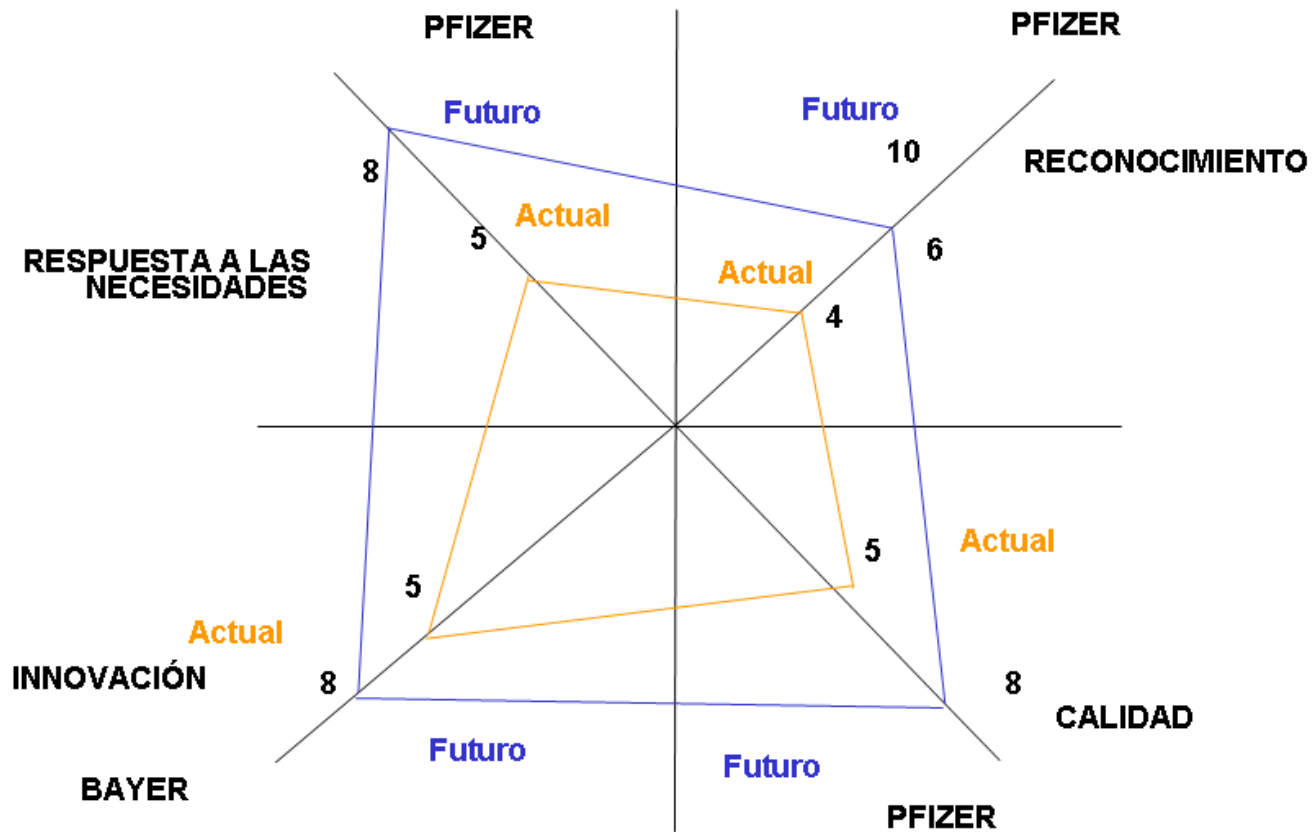


Gráfico 6: Perfil de Visualización a 5 años del GRUPO FARMA
Fuente: Elaboración propia

PERFIL VISUALIZACIÓN (10 años)

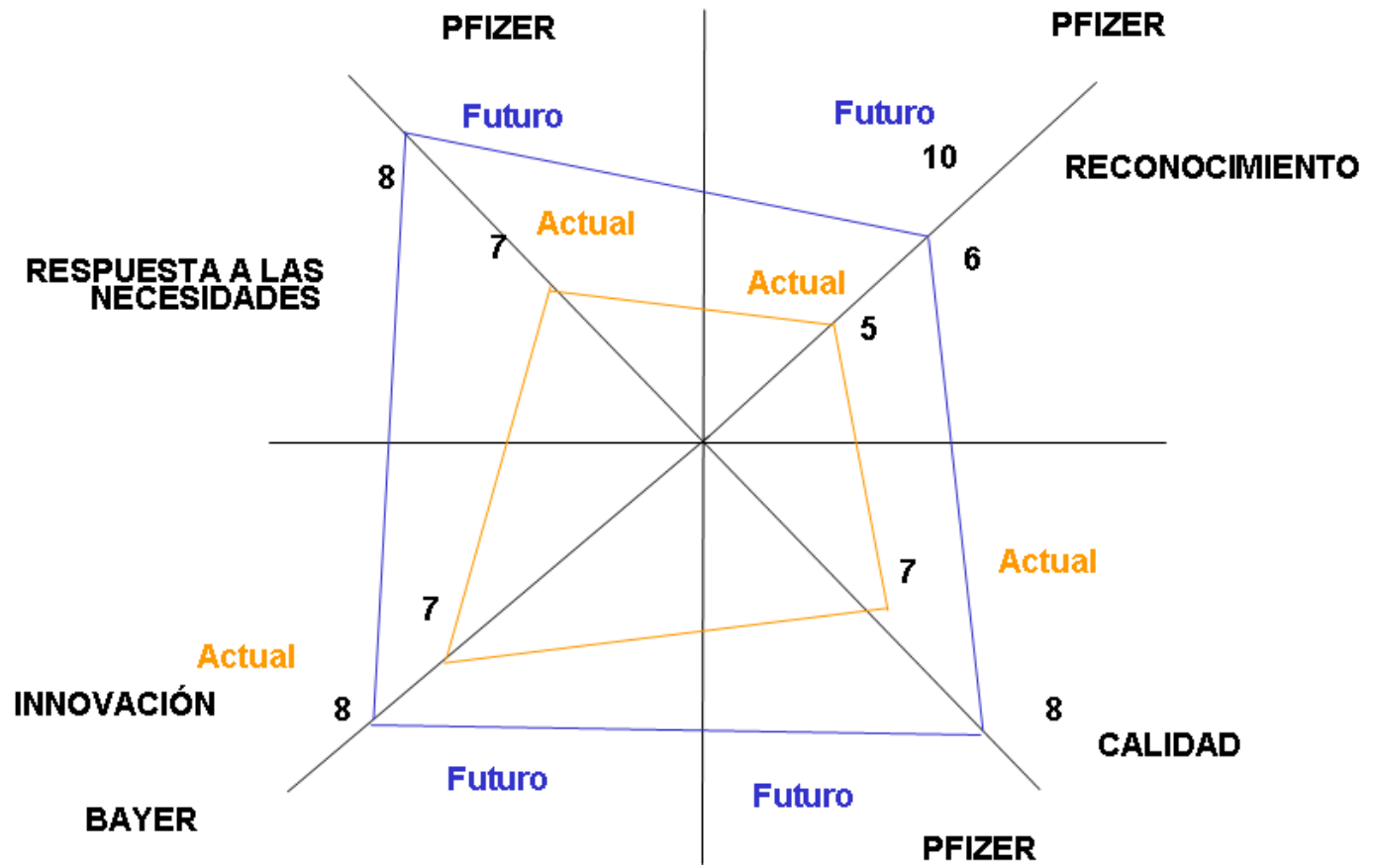


Gráfico 7: Perfil de Visualización del GRUPO FARMA a 10 años
Fuente: Elaboración propia

PROPOSITO ESTRATEGICO

“Nuestro reto es, que los clientes reconozcan que si quieren calidad tienen que comprar los productos del Grupo Farma”

TEMAS ESTRATÉGICOS



Gráfico 8: Diagrama de los Temas Estratégicos del GRUPO FARMA
Fuente: Elaboración Propia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

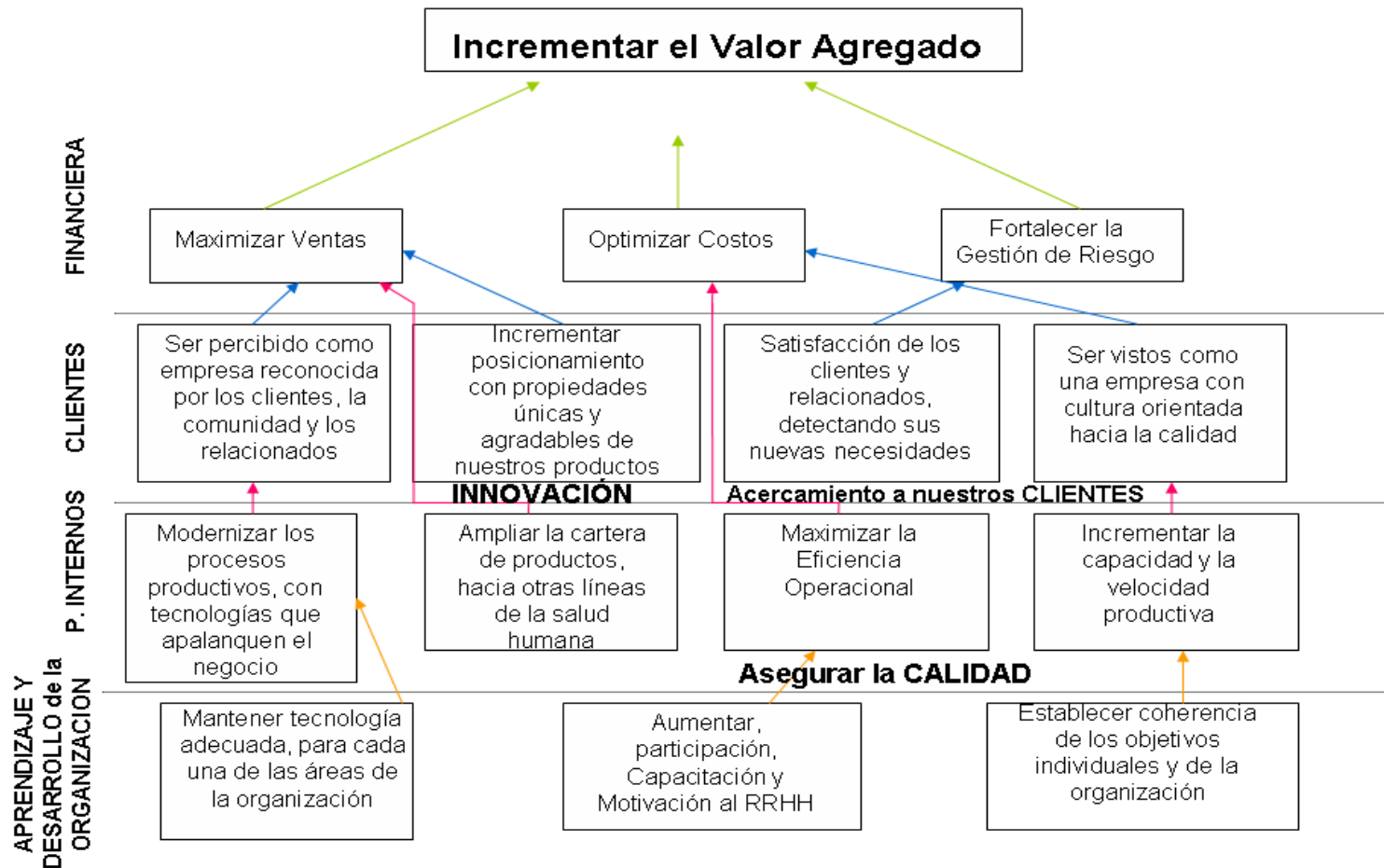


Gráfico 9: Cuadro de Mando Integral para el GRUPO FARMA
Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III.

ANÁLISIS DE SÍNTOMAS EN FUNCIÓN DEL NIVEL Y TENDENCIA MOSTRADO POR LOS INDICADORES. (1.998 a 2.001)

Vinculados a la Perspectiva Financiera

Valor Agregado:

En los cuatro años analizados el Evaluación Valor Agregado (E.V.A.) ha mostrado un nivel aceptable debido a que ha sido positivo y creciente, es decir la empresa creó valor y su tendencia, ha ido en incremento, notándose un incremento durante los primeros tres años y una ligera disminución en el cuarto año (2001), con respecto a la tendencia anterior, ocasionada por el aumento al duplicar los pasivos a largo plazo respecto a los años anteriores y a una significativa disminución del costo del patrimonio en parte motivada por la crisis financiera de la Bolsa de New York. (Ver anexo No. 1 al final)

Maximizar Ventas

La empresa en los últimos cuatro años ha mostrado un nivel aceptable en el número de unidades vendidas, con una tendencia de crecimiento menor en el último año (2001), con respecto al año 2000, debido a la deteriorada situación económica del país. Sin dejar a un lado su aceptable posición en el ranking de ventas que la coloca en el puesto número cinco, contribuyendo positivamente al EVA (ver anexo No. 2)

Optimizar Costos

Se observó un deterioro en el nivel de los costos de la mercancía vendida para la serie estudiada con una tendencia caracterizada por una frecuencia negativa, debido a la incorporación de materia prima importada que representa 60% de la estructura de costo por la variación de la moneda. (ver anexo No. 3)

Gestión de Riesgo

Observamos un nivel alto en la capacidad de cumplir con sus principales obligaciones por parte de la corporación y una tendencia a mantenerse en los valores alcanzados. Como consecuencia de que el incremento en los activos totales varía en la misma proporción que la de los pasivos totales para el período considerado. Por lo tanto el riesgo de capital inmovilizado e intereses por préstamo se mantienen bajo control. Esto contribuye con el EVA. Por otro lado se busca fortalecer el control de gestión ampliando la utilización de indicadores financieros que avalúen la liquidez, la rentabilidad, la administración de activos, la administración de deudas, etc.

Vinculados a la Perspectiva del Cliente

El reconocimiento del Grupo Farma, las alianzas comerciales y de proveedores, a nivel de participación en el mercado, contribuyeron satisfactoriamente a los beneficios y a la creación de valor en la organización, esto motivado específicamente a la innovación, la calidad de los procesos y la oportunidad de respuesta. En esta perspectiva se ha mantenido una tendencia estable aunque no favorable, motivado a que el reconocimiento de la corporación no ha sido la prioridad de la empresa, pero si en cambio, diferenciar sus marcas para tener éxito sobre sus competidores. Por lo tanto el objetivo sería reforzar o mejorar

todas aquellas propiedades de cada uno de nuestros productos bien sean por imagen o por sabor, color, olor, de manera tal que sean agradables para nuestros consumidores, aunado o de la mano del acercamiento a nuestros clientes, porque es más certero si primero sabemos realmente en que necesitamos satisfacer a nuestro cliente. Esto traerá como consecuencia que el GRUPO FARMA se posicione aún más dentro del mercado y a su vez traerá mayores beneficios para la empresa.

Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos

Para la empresa, la mejora de los procesos representa un factor clave en la satisfacción de las necesidades del cliente. En los años estudiados, el Grupo Farma ha mantenido un nivel alto en la calidad de los procesos de producción, en la calidad de sus servicios y en el desarrollo de nuevos productos con una tendencia estable en sus procesos. Por esta razón uno de sus objetivos es modernizar y actualizar las tecnologías en todo el proceso para la elaboración de productos según las buenas prácticas de la manufactura. Y así mismo impulsen el aumento de la capacidad y velocidad productiva.

Los procesos internos han contribuido de manera favorable al crecimiento en el sentido que asegura la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, además; son procesos que garantizan confiabilidad quedando demostrado en el incremento en el número de unidades vendidas, además la lealtad hacia nuestros productos, Pero por otro lado quiere mantener asegurada esa calidad Maximizando su eficiencia operacional, reduciendo al mínimo cualquier retraso, falla, o unidades defectuosas que puedan surgir durante el proceso productivo.

Vinculados a la Perspectiva de Desarrollo Organizacional

Los niveles generales de capacitación y aprendizaje de los empleados son satisfactoriamente cubiertos, con una tendencia constante; apoyando así positivamente a la construcción de futuro del Grupo Farma esto contempla aspectos como: desarrollo de carrera y tecnología, etc. A la vez se busca alinear los nuevos objetivos individuales con los de la organización, tomando en cuenta que en esta era de globalización todo debe ir acorde y en el mismo sentido, para contribuir hacia los mismos intereses de las organizaciones. Estando apoyados con las adaptaciones del sistema a las necesidades de los usuarios por departamentos.

CAPÍTULO IV.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO. MATRICES SEGÚN GRUPO DE CONSULTORES DE BOSTON

En este capítulo se muestra cuáles son las Fortalezas y debilidades del GRUPO FARMA, desde diferentes ámbitos tales como sus actores claves (clientes) y sus Procesos Internos, y como estas interrelacionándose pueden revelar sus características más fuertes y las más débiles. Esto ayudó a determinar cual es la situación actual de la organización y poder dar un diagnóstico de la misma, para evaluar que áreas son las que deben ser reforzadas.

MATRIZ No. 1: selección pares producto-mercado tomando la influencia sobre actores claves:

En esta matriz se midió como los actores claves del Grupo Farma , los cuales son pares Producto-Mercado, Proveedores y la empresa como tal., contribuyen positiva o negativamente a la rentabilidad o si son valor agregado para la organización.

El mercado para el Grupo Farma está segmentado en dos corrientes que son Medicamentos sin prescripción facultativa (OTC OTX) y Medicamentos con prescripción facultativa (ético). Por otro lado se encuentran proveedores nacionales e internacionales y por último se evalúa el posicionamiento y reconocimiento de la empresa en su entorno.

Para esta matriz se tomó en cuenta los diferenciadores como la innovación, la calidad y las respuestas a las necesidades así como los indicadores valor agregado, rentabilidad riesgo comercial y crecimiento.

En el análisis de esta matriz resultaron como fortalezas más importantes:

- ❖ Los consumidores finales como clientes de los medicamentos OTC OTX. Por Contribuir en un mayor valor porcentual a las ventas mensuales motivado a que agrupa a sus productos líderes.
- ❖ Proveedores internacionales dentro del gran entorno de suministradores de materias primas, que han permitidos satisfacer las necesidades de insumos a tiempo y hacer posible en su mayoría mantener los procesos productivos sin detenerse por esta causa.
- ❖ El posicionamiento que tuvo la empresa durante los años considerados (1.998-2.001) en los cuales se mantuvo en el 3er y 4to puesto en el ranking de la industria farmacéutica nacional. El cual se ha mantenido por sus excelentes estrategias de mercadeo hacia sus marcas o productos.

Por otro lado las debilidades que surgieron fueron las siguientes:

- ❖ Los médicos dentro del mercado de los medicamentos éticos, por ser quienes prescriben nuestros productos al consumidor final, encontrándose que hay ciertas debilidades en cuanto al alcance de la visita médica, en algunos casos es reducida, también puede influir la alta rotación de este grupo de personas, no solo en el Grupo Farma, sino a nivel de la Industria.

- ❖ En la actualidad y tomando en cuenta o en consideración la situación económica por la que están pasando los Centros Hospitalarios, estos como clientes, representan una debilidad, por su lenta respuesta al realizar los pagos de los medicamentos suministrados.

- ❖ La tercera debilidad encontrada es el poco reconocimiento del nombre de la empresa, el cual no se ve asociado con el renombre de sus marcas.

Matriz Influencia de Actores Claves del GRUPO FARMA

CLIENTES	Innovacion	Calidad	Respuesta a Necesidad	Valor Agregado	Rentabilidad	Riesgo Comercial	Crecimiento	Fortaleza y Debilidades
1) PRODUCTOS-MERCADO								
a) OTC-OTX (Sin Prescripcion):								
Centro Hospitalario	+	-	+/-	+/-	-	-	-	Debilidad
Consumidor Final	++	+	+	+	++	+/-	++	Fortaleza
Gobierno	N/A	+	+/-	-	-	-	N/A	Debilidad
b) Etico (Con Prescripcion):								
Medicos	N/A	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Debilidad
Centros Hospitalarios	+	-	+/-	+/-	-	-	-	Debilidad
Gobierno	N/A	+	+/-	-	-	-	N/A	Debilidad
2) PROVEEDORES								
a) Nacional	N/A	+	+	+	+	+/-	+	Fortaleza
b) Internacional	NA	+	+	+	+	+/-	+	Fortaleza
3) EMPRESA								
a) Reconocimiento	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Debilidad
b) Posicionamiento	+	++	+	+	+	-	+	Fortaleza
Los valores son tomados:	+: Fortalezas		-: Debilidades					

Cuadro 4: Matriz DE Influencia de Actores Claves del GRUPO FARMA
Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ 2: selección de procesos internos

Esta matriz determinó cuales son los procesos internos seleccionados por áreas o departamentos, que son claves para el desenvolvimiento de la empresa y como estos procesos contribuyen positivamente o negativamente, medidos a través de los mismos indicadores que midieron a los actores claves.

Dentro de los procesos internos del Grupo Farma se tomaron en cuenta para este análisis:

Procesos productivos y de Logística:

Compras, almacenamiento de materia prima, control de calidad, planificación y logística, producción, almacenamiento de productos terminados, investigación y desarrollo de nuevos productos.

Ventas y Mercadeo:

Ventas, mercadeo, investigación de mercado, evaluación de cartera de productos, visita médica, detección de nuevas necesidades.

Recursos Humanos:

Captación y entrenamiento del personal

Finanzas:

Contabilidad, tesorería, presupuesto, impuestos y tributos.

Sistemas:

Tecnología de la información.

De este análisis surgieron como fortalezas más importantes:

- ❖ Control de Calidad: dio este resultado por su aporte en el proceso de producción apoyando a la entrega del producto final con la óptima calidad que siempre ha caracterizado al Grupo Farma.
- ❖ Captación del personal: es un proceso que responde a los requerimientos del negocio en el momento oportuno adaptándose a las necesidades de la organización.
- ❖ Tesorería: este proceso cumple con mantener un flujo de caja positivo y operativo para el cumplimiento efectivo de las obligaciones cotidianas de la empresa.

Por otro lado las debilidades encontradas son:

- ❖ Evaluación de la cartera de productos: en este punto surgió que no se está cumpliendo con la innovación y las respuestas a las necesidades oportunamente, para incorporar, desincorporar o relanzar a los productos ya existentes dentro de la organización.
- ❖ Visita médica: se observó que dado a la competencia externa que presenta los productos éticos es necesario fortalecer nuestra fuerza de ventas para mejorar el contacto con los médicos. Y de esta manera dar a conocer de una manera más agresiva nuestros productos.
- ❖ Detección de nuevas necesidades: esta actividad debe ser reforzada para dar una oportuna y efectiva respuesta a los consumidores finales en cuanto a la satisfacción de nuevas necesidades y de esta manera reducir el riesgo comercial, ocasionado por fuerte y cercana competencia.

MATRIZ DE INFLUENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS SOBRE EL EXITO

PROCESOS INTERNOS	Innovación	Calidad de Produc.	Respuesta a Necesidad	Valor Agregado	Rentabi-lidad	Riesgo Comercial	Cre-ci-miento	F y D
1) PROCESOS PRODUCTIVOS Y LOG:								
Compras	N/A	+	+	-	-	-	-	D
Almacenamiento de Materia Prima	N/A	+	+	+	++	N/A	N/A	F
Control de Calidad	N/A	++	+	+	++	+/-	++	F
Planificación y Logística	++	+	++	++	++	-	N/A	F
Producción	-	-	-	-	-	-	-	D
Almacenamiento de Prod.Terminados	N/A	+	+	+	+	+	+	F
Investig. y Desarrollo de Nuevos Productos	+	+	-	+	+	+	+	F
2) VENTAS Y MERCADEO:								
Mercadeo	+/-	+	-	+	+	N/A	+	F
Ventas	N/A	N/A	-	-	-	N/A	-	D
Investigación de Mercado	N/A	N/A	-	+	+	+	+	F
Evaluación de Cartera de Producto	-	+	-	+/-	-	N/A	+/-	D
Visita Medica	+	N/A	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	D
Detección de Nuevas Necesidades	N/A	N/A	-	+/-	+/-	-	+/-	D
3) RECURSOS HUMANOS:								
Captación del Personal	N/A	N/A	+	+	+	N/A	+	F
Entrenamiento del Personal	N/A	N/A	+	+	+	N/A	+	F
4) FINANZAS:								
Contabilidad	N/A	N/A	+	+	+	N/A	+	F
Impuestos o Tributos	N/A	N/A	+	+	N/A	N/A	N/A	F
Presupuesto	-	-	+	+	+	N/A	+	F
Tesorería	N/A	N/A	+	+	+	N/A	+	F
5) SISTEMAS:								
Tecnología de la Información (TCI)	+	+/-	+	+	+	N/A	+	F

Los valores son tomados:

+ : F (Fortalezas)

- : D (Debilidades)

Cuadro 5: Matriz de influencia de los Procesos Internos sobre el éxito

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ 3: matriz de relación procesos internos – clientes:

En esta matriz se relacionan los procesos internos seleccionados con anterioridad versus las fortalezas y debilidades más importantes que surgieron de la matriz de Actores Claves. Donde surgen nuevas fortalezas y debilidades las cuales están contenidas en el entorno completo del GRUPO FARMA

Las fortalezas tomadas a lo largo del análisis fueron:

- ❖ Control de Calidad: aquí se midió la calidad con que el cliente percibe el producto, la cual comienza con el proceso de compra de materia prima y termina con el proceso de colocación en mercado.
- ❖ Captación de Personal: es una gran fortaleza, puesto que el proceso es dedicado a la búsqueda del personal necesario con la instrucción y habilidades requeridas para cubrir las expectativas del negocio.
- ❖ Tecnología de la Información: se tomó en cuenta como fortaleza porque la organización ha procurado mantenerse actualizada en esta área, logrando de esta manera la mejora constante en el desarrollo de sus actividades.

Las debilidades sobresalientes son las siguientes:

- ❖ Investigación de mercado: se enfocó esta debilidad en el hecho de que no se estaba tomando en cuenta el proceso de investigación adecuadamente, porque algunos productos de la cartera no estaban dando utilidad sino pérdida porque sus ventas son menores a los costos, y permanecen dentro del listado de productos

comercializados, aunque contribuyan negativamente al margen del Grupo.

- ❖ Impuestos o Tributos: representan una debilidad porque son una variable exógena para la empresa, ya que son un gasto en el que se tiene que incurrir y que se impone de acuerdo a la conveniencia de las políticas gubernamentales, lo cual plantea incertidumbre en las organizaciones.

- ❖ Presupuesto: se plantea como una debilidad en el sentido de que no puede ser determinado o calculado exactamente, sino en base a ciertas circunstancias que representan inestabilidad para un futuro cercano y que no pueden prever como afectara las actividades normales de la organización.

MATRIZ DE SELECCION PROCESOS INTERNOS / CLIENTES

PROCESOS INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			F/ D
	CONSUMI-DOR FINAL	PROVEED. INTERNAC.	POSICIO-NAMIENT	MEDICOS	CENTROS HOSPITALA-RIOS	RECONO-MIENTO	
1) PROCESOS PRODUCTIVOS Y LOG:							
Compras	+	+	+	N/A	-	+	F
Almacenamiento de Materia Prima	+	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	F
Control de Calidad	+	+	+	+/-	+	+	F
Planificación y Logística	+	N/A	+	-	-	+/-	D
Producción	+	N/A	+/-	N/A	-	N/A	D
Almacenamiento de Prod.Terminados	+	N/A	+	N/A	N/A	N/A	F
Investig. y Desarrollo de Nuevos Productos	+	N/A	+	+/-	-	-	D
2) VENTAS Y MERCADEO:							
Mercadeo	+	N/A	+	+/-	-	+/-	D
Ventas	+	N/A	+	+/-	-	+/-	D
Investigación de Mercado	+	N/A	N/A	-	N/A	N/A	D
Evaluación de Cartera de Producto	+	+	+/-	-	N/A	-	D
Visita Medica	N/A	N/A	+/-	-	N/A	-	D
Detección de Nuevas Necesidades	-	-	-	N/A	-	N/A	D
3) RECURSOS HUMANOS:							
Captación del Personal	+	N/A	+	+/-	N/A	+	F
Entrenamiento del Personal	N/A	N/A	+	-	N/A	+/-	D
4) FINANZAS:							
Contabilidad	N/A	+	N/A	N/A	-	N/A	F
Impuestos o Tributos	N/A	-	N/A	N/A	-	N/A	D
Presupuesto	-	-	N/A	+	-	N/A	D
Tesorería	+	-	N/A	+	-	+	F
5) SISTEMAS:							
Tecnología de la Información (TCI)	+	+	N/A	+	+	N/A	F

Los valores son tomados: **+** : F (Fortalezas) **-** : D (Debilidades)

Cuadro 6: Matriz de selección Procesos interno / clientes

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ 4: matriz de selección de habilidades

En esta matriz se relacionan las habilidades que tiene la empresa construidas en su pasado con las fortalezas y debilidades obtenidas de la evaluación los procesos internos de la organización así como las obtenidas de la combinación de estos con los clientes.

Se entiende por capacidades de la organización: la capacidad de producción, capacidad gerencial y capacidad financiera. A nivel de la habilidad de personal se toman en cuenta el capital intelectual y motivación. A nivel de sistemas y procesos se destacan los software, hardware, máquinas y equipos. Mientras que a nivel de estrategia se resaltan la de producción, mercadeo y planificación y logística.

Como fortalezas surgieron:

- ❖ **Cultura y Valores:** esta es una fortaleza porque GRUPO FARMA se ha destacado desde sus inicios por ser una empresa honesta, integra y tradicionalista donde se combinan eficiencia y aprendizaje en equipo, la cual se ha mantenido a lo largo de su trayectoria.
- ❖ **Liderazgo Gerencial:** la organización esta conformada por diversas gerencias dentro de las cuales cada líder encargado se ha destacado por alcanzar sus objetivos y metas de manera satisfactoria, en pro del crecimiento de la empresa.
- ❖ **Capacidades:** estas se encuentran inmersas en la mayoría de los departamentos que conforman la organización a través de su gente y se refleja en la forma que cada uno desempeña las actividades día a día, para aumentar el desarrollo y crecimiento del GRUPO FARMA tanto nacional como internacionalmente.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE HABILIDADES

HABILIDADES	FORTALEZAS					
	C2			C3		
	COMPRAS	TESORERIA	CAPTACION DE PERSONAL	CONTROL DE CALIDAD	PRODUCCION	TECNOLOG DE INFOR.
1) ESTRATEGIA	+	+	+/-	+	+	+/-
2) CULTURA Y VALORES	+	+	+	+	+	+
3) LIDERAZGO GERENCIAL	+	+	+/-	+	+	+
4) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	+	+	+/-	+	+/-	-
5) CAPACIDADES	+	+	+	+	-	-
6) PERSONAL	+	+	+/-	+	+	+/-
7) SISTEMAS Y PROCESOS	+	+	+	+	+/-	+/-

Los valores son tomados:

+ : Fortalezas

- : Debilidades

Cuadro 7: Matriz de selección de habilidades

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ 4: MATRIZ DE SELECCIÓN DE HABILIDADES (Cont.)

Las debilidades que resaltan son las siguientes:

- ❖ Estrategia: la evaluación de esta habilidad reflejó la necesidad de reforzarla en algunas áreas y aspectos que demuestran ciertas fallas dentro de la organización que deben reforzarse para contribuir a un mejor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Estructura Organizacional: se pudo observar que ciertas áreas de la organización no estaban dando el mayor aporte al cumplimiento de sus metas y objetivos distorsionando esto notable y considerablemente en los resultados finales obtenidos a lo largo de los años tomados para el análisis.
- ❖ Sistemas y Procesos: se determinó una debilidad en este aspecto porque GRUPO FARMA ha ido amoldándose lentamente a los avances tecnológicos adaptando estos a determinadas áreas de la organización, pero por otro lado aun se mantienen equipos desactualizados.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE HABILIDADES

HABILIDADES	DEBILIDADES						F y D
	C2			C3			
	EVALUACION CARTERA PRODUCTOS	VISITA MEDICA	DETECCION NUEVAS NECESIDAD	PRESU-PUESTO	INVESTIG. MERCADO	IMPUES-TOS	
1) ESTRATEGIA	-	+/-	-	+/-	+/-	-	D
2) CULTURA Y VALORES	N/A	+	N/A	N/A	N/A	+	F
3) LIDERAZGO GERENCIAL	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+	F
4) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	-	-	+/-	+	+/-	+	D
5) CAPACIDADES	+/-	-	+/-	+	+/-	+	F
6) PERSONAL	+/-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	D
7) SISTEMAS Y PROCESOS	+/-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	D

Los valores son tomados:

+ : Fortalezas

- : Debilidades

Cuadro 8. Matriz de selección de habilidades (2 da Parte)

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V.

Objetivos, Indicadores y Metas

En este capítulo se trata de delimitar y establecer cuáles serán los indicadores que medirán el resultado de los objetivos a lo largo de la gestión para determinar si se van a lograr las metas establecidas.

Los indicadores son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un instrumento en el control de gestión. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Dependiendo de los objetivos, pueden necesitar uno o más indicadores para medir la gestión.

Las mediciones son importantes dentro de la organización, porque afecta el comportamiento de las personas, tanto internas como externas. Para que las empresas sobrevivan en esta época y prosperar en la competencia, deben utilizar sistemas de medición y de gestión que provenga de sus estrategias y capacidades.

A través del Cuadro de Mando se mantiene la medición financiera como un resumen de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones generales que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Las metas son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. La medición del logro de las metas usualmente requiere dar al indicador un valor inicial, contra el cual se pueda comparar el nivel de logro alcanzado.

En el siguiente cuadro se puede observar cuales son los indicadores asignados a cada objetivo y cuáles son las metas para 5 y 10 años

Objetivos, Indicadores y Metas

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	
			5	10
FINANCIERA	Incrementar el Valor Agregado	EVA	2,0 MMM	4,0 MMM
		ROCE	30%	40%
	Fortalecer Gestión de Riesgo	Razón del Circulante	30%	45%
		Solvencia	50%	60%
	Maximizar Ventas	% Crecimiento ventas (Bs. Y Unid.)	30%	45%
Optimizar Costos	Total Cotos / Ingresos	50%	45%	
CLIENTES	Ser percibido como empresa reconocida por los clientes, la comunidad y los relacionados	Nro. Eventos Patrocinados x Farma Muestreo de Reconocimiento Marca (Empr Encuest)	4/Año 1	4/Año 2
	Aumentar el posicionamiento con propiedades únicas y agradables de nuestros productos.	% De productos líderes en el mercado	10%	15%
	Satisfacción de los clientes y relacionados detectando sus nuevas necesidades.	Proporción de clientes satisfechos Incidencia de Quejas	90% 10%	95% 5%
	Ser vistos como una empresa con cultura orientada hacia la calidad.	Cuota de Mercado	4to lugar	3 er lugar
PROC. INTERNOS	Modernizar los procesos productivos con tecnologías que que apalanquen el negocio	Proporción de Operaciones automatizadas Adiestramiento del Personal en Nvos. Procesos	A 3	A 5
	Ampliar la cartera de productos, hacia otras líneas de salud humana	Proporción nuevos productos Tiempo de lanzamiento de nuevos productos	10% 24 meses	15% 18 meses
	Maximizar Eficiencia Operacional	Porcentaje de Rechazo y Reprocesos Dpt. Calid Farma Costo Unitario del producto	20%	5%
	Incrementar la capacidad y velocidad productiva	Horas Hombre por Unidad Ausentismo/ Horas extras		
DESAR. ORGANIZ.	Mantener Tecnología adecuada para cada área	Sistemas implementados/Sistemas por implementar	2	3
	Aumentar Participación, Capacitación y Motivación al RRHH Establecer coherencia de los objetivos individuales y de la organización	Incr % psnal. por encima media en evaluación anual Horas de Capacitación promedio anual	100% 50	115% 100
		Nro. Sugerencias para mejorar en procesos e implementación	20%	30%
		Tiempo de Cumplimientos de las metas establecidas	1 año	6 meses

Cuadro 9: Objetivos, Indicadores y Metas

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI.

ANALISIS DEL ENTORNO. MODELO DE COMPETENCIA AMPLIADA (PORTER)

De acuerdo al Modelo de Competencia Ampliada de Porter, existen fuerzas que interaccionan entre si, a partir de las cuales se puede determinar el éxito de una organización. Estas son: Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores, Poder de Negociación de Clientes, Poder de Negociación de Proveedores y Rivalidad entre Competidores existentes.

Para estimar el grado de influencia de estas, en el éxito del Grupo, se utilizó una evaluación a través de una escala que va de Alta (5), Media (3) a Baja (1).

FUERZAS DEL NEGOCIO

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Indica hacia donde se esta moviendo el sector, dentro del que se desarrolla la empresa (laboratorios farmacéuticos), dependiendo del número de competidores que quieren ingresar al negocio.

- **Economías de Escala:** toma en cuenta la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos (tecnología), siendo Grupo Farma mas destacada en lo segundo. Además a través de la publicidad de sus productos se abarca un mercado cada vez mayor, que permite el incremento en sus volúmenes de producción y ventas. Esto representa una alta barrera de ingreso para los competidores, por otra parte es una industria muy especializada, que tiene que

ver con la salud humana, que tiene 60 años en el mercado, con este tiempo en el mercado la empresa ha ido adaptándose a sus instalaciones y al tamaño de sus necesidades productivas. Los rendimientos a escala comparan el cambio porcentual en el volumen de producción con el cambio porcentual en los factores de producción; algunos procesos productivos cuyas peculiaridades tecnológicas permiten que, conforme aumente el tamaño de la empresa, los costos medios a largo plazo vayan disminuyendo.

- **Acceso a Canales de Distribución:** los procesos de distribución deben ser eficientes, para lo cual se tiene que contar con flotas adecuadas de transporte, que permitan cubrir las necesidades, dependiendo del tipo de producto. Pero en general, existe una escasa participación de mercado del sector en este aspecto, lo que representa una debilidad para la mayoría de laboratorios farmacéuticos y constituye una alta barrera de ingreso.
- **Políticas Gubernamentales:** el gobierno es el ente que se encarga de regular e impartir las normas y controles de sanidad, así mismo otorga la certificación para que cualquier producto pueda salir a la calle a expenderse a los consumidores, también se refieren al establecimiento de controles de precios por parte del gobierno, lo cual debe considerarse con mucha precaución, porque esa situación limita la entrada al sector, generando un mayor nivel de riesgo y menor rentabilidad para la empresa.

Reacción Esperada Competidores Actuales: La industria farmacéutica es muy competitiva, por lo tanto se tiene que actuar rápido en cuestión de lanzamiento de productos, y estrategias de mercadeo, porque la capacidad de respuesta de los competidores es casi inmediata. El “time to market” debe ser lo menos posible para poder conservar el lugar dentro del mercado; sobre todo porque la industria

utiliza los medios de comunicación como una de sus estrategias de mercadeo directo al consumidor.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores Barrera					
	Alta 5	4	Medio 3	2	Baja 1
Economías de Escala		x			
Acceso a Canales de Distribución	x				
Desventajas en Costos					
Productos Patentados	x				
Curva de Aprendizaje		x			
Acceso a Materias Primas					x
Políticas Gubernamentales		x			
Reacción Esperada Competidores	x				
Costos Cambiantes para los Clientes			x		
Barreras Socio-Culturales	x				

Cuadro 10: Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Fuente: Elaboración propia.

Competencia Actual y Nivel de Rivalidad

La rivalidad dentro de este sector es alta porque existen muchos competidores y por tanto el crecimiento de las empresas es lento dentro del sector.

- **Barreras a la Salida:** salir del mercado es difícil, porque los activos del Grupo Farma son altamente especializados. Además salir significa generar costos fijos considerables.
- **Peso de empresas Trasnacionales:** Los laboratorios extranjeros son fuertes dentro del mercado, pero los Grupo Farma tienen la ventaja de poseer licencias de otros laboratorios internacionales para poder comercializar algunos productos en el país, eso los hace muy competitivos.

Competencia Actual y su Nivel De Rivalidad					
	Alta 5	4	Medio 3	2	Baja 1
Gran Número de Competidores		X			
Crecimiento Lento del Sector		X			
Costos Fijos Elevados		X			
Productos Estandarizados			X		
Incrementos Importantes de Capacidad				X	
Intereses Estratégicos Elevados		X			
Fuertes Barreras de Salida:					
Activos Especializados		X			
Costos Fijos de Salida					X
Interrelaciones Estratégicas			X		
Barreras Emocionales				X	
Restricciones Sociales y Gubernamentales		X			
Interferencia de los Gobiernos		X			
Peso de Empresas Transnacionales	X				

cuadro 11: Competencia Actual y nivel de rivalidad

Fuente: elaboración propia.

Poder de Negociación de los Proveedores

- Pocos Proveedores:** en el caso de las materias primas, son en su mayoría suministradas por proveedores a nivel internacional, mientras que existen proveedores nacionales para el material de empaque, así como de repuestos para maquinarias y equipos empleados en la producción. Este hecho hace que la mayor parte de los insumos productivos estén en manos de pocos proveedores, lo que aumenta su poder de negociación ante la empresa.
- No se es Cliente Importante:** los requerimientos del Grupo Farma ante los proveedores, son pequeños al compararlo con los grandes laboratorios internacionales y que producen a mayor escala, por lo tanto, la participación de la empresa en la demanda total es mínima, es decir, que no somos el cliente mas importante.

Poder de Negociación de los Proveedores					
	Alta 5	4	Medio3	2	Baja 1
Pocos Proveedores	X				
No se es Cliente Importante			X		
Costo de Cambiar de Proveedores	X				
Amenaza de Integración Aguas Abajo					X
Impacto sobre la competitividad		X			
Grado de Organización					X

Cuadro 12: Poder de Negociación de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes están representados principalmente por Centro Hospitalarios, Droguerías y Consumidores.

El mayor poder de negociación esta representado en el primer grupo (hospitales y droguerías) ya que son los que generan las ventas del Grupo Farma. (ver el siguiente cuadro)

Poder de Negociación de los Clientes					
	Alta 5	4	Media3	2	Baja 1
El producto significa una proporción Importante del Costo del Cliente		X			
Productos No Diferenciados	X				
Bajos costos de Cambiar de Proveedores					X
Riesgo de Integración hacia atrás					X
Clientes mejor organizados y con información	X				
Poco Impacto en la competitividad de clientes				X	
Clientes con gran habilidad Negociadora			X		

Cuadro13: Poder de negociación de los clientes

Fuente: elaboración propia.

Análisis del entorno: fuerzas del ámbito geográfico y resto del mundo

Ámbito Geográfico

Estas se representan a través de Políticas Económicas Venezolanas, por las cuales la empresa puede estar sometida a controles de precios sobre sus productos, lo cual genera una incidencia negativa en la rentabilidad no solo del Grupo Farma sino del sector en general. Además del Establecimiento de restricciones al comercio internacional, que dificultan la importación de las materias primas necesarias para el proceso productivo.

Por otra parte es importante destacar como fuerza, los Valores Socio-Culturales venezolanos, los cuales reflejan diferencias en los niveles educativos de la población, que tiende a sustituir la consulta médica por el apoyo del farmaceuta,

quien no esta apto para prescribir medicamentos, y de ello resulta, síntomas adversos en los consumidores, lo cual genera una idea errada de nuestros productos o cualquier otro fármaco en general.

Fuerzas del ámbito geográfico de Nuestro País:

- Aumento de la población
- Ambiente político Nacional
- Políticas económicas de Venezuela
- Marco Legal
- Valores socio culturales venezolanos

Resto del Mundo

Se destaca las Políticas de ingreso en el extranjero, que pueden representar limitaciones a las exportaciones de nuestros productos (fármacos), obstaculizando la posibilidad de explorar otros mercados a nivel internacional. Adicionalmente están la evolución de la investigación y desarrollo de la salud y el crecimiento económico mundial (globalización).

Fuerzas del Resto del mundo:

- Globalización
- Políticas económicas mundiales
- Acuerdos Sub-Regionales (Alca, CAN, MERCOSUR)
- Políticas de ingreso en el extranjero
- Legislación Laboral, Tributaria y otras
- Cambios Tecnológicos

- Medicina alternativa
- Evolución de la Investigación y Desarrollo de la salud

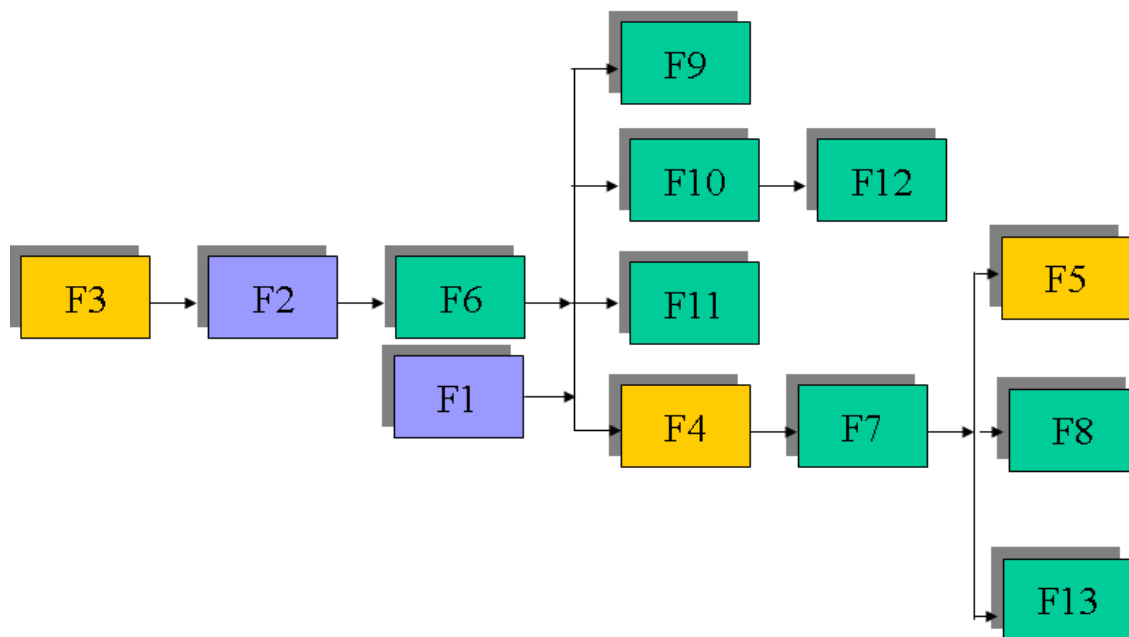
Fuerzas del entorno seleccionadas por eliminación

Ámbito Geográfico	F1	Valores socio-culturales venezolanos
	F2	Políticas económicas de Venezuela
Resto del Mundo	F3	Globalización
	F4	Políticas de ingreso en el extranjero
	F5	Evolución de la Investigación y Desarrollo de la salud
Sectorial	F6	Economías de escala
	F7	Acceso a canales de distribución
	F8	Productos patentados
	F9	Reacción esperada de competidores actuales
	F10	Competidores diversos
	F11	Peso de Empresas Transnacionales
	F12	Pocos proveedores
	F13	Productos no diferenciados

Cuadro 14: Fuerzas del entorno seleccionadas por eliminación

Fuente: elaboración propia

GRAFICA DIRECCIONAL DE INTERRELACIONES (GDI)



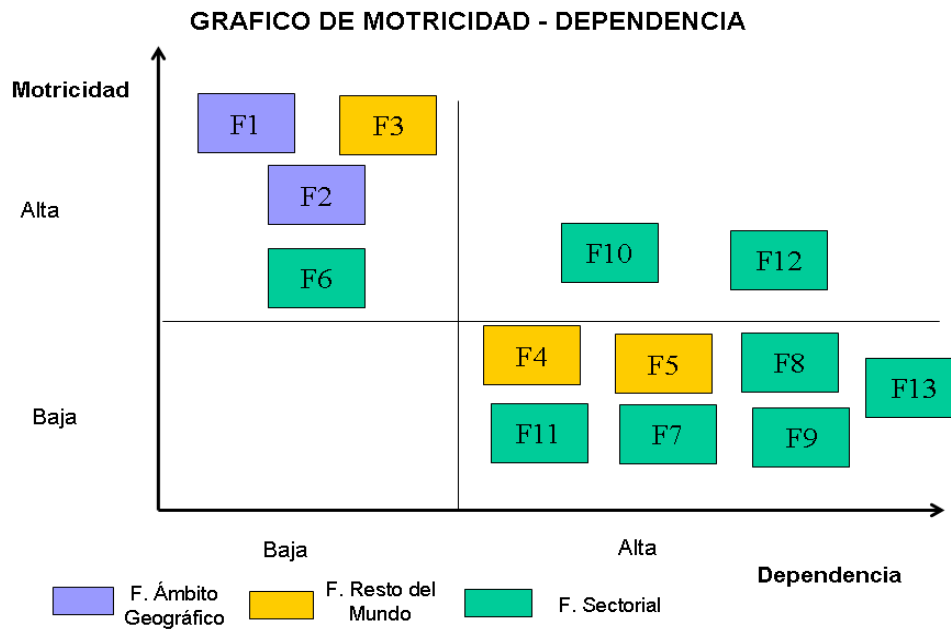


Gráfico 10: Direccionalidad de Interrelaciones (GDI)

Gráfico 11: Relación de motricidad – Dependencia

Fuentes: elaboración propia.

Relación Direccional de Interrelaciones (GDI)

Las fuerzas del Alta Motricidad y Alta Dependencia son las que impulsan a las que tienen menos motricidad y menos dependencia. En este gráfico para el **GRUPO FARMA**, podemos ver que la globalización, las políticas económicas de Venezuela, las economías de escala y por último los valores socio-culturales son las que están impulsando a la empresa, dentro de la industria.

Luego tenemos que las fuerzas con alta motricidad y alta dependencia, como son las de competidores diversos y pocos proveedores, se ven afectadas en el sentido de que se van moviendo de acuerdo a las fuerzas globales, se van activando porque se crean brechas o posibilidades para ingresar en los mercados, amenazas, que a la vez activan a las barreras de ingreso.

Por otra parte tenemos, todas las fuerzas sectoriales, que se ven afectadas también por esas fuerzas que mueven a la industria como son las de baja motricidad baja dependencia, de todos estos movimientos dependen los productos diferenciados, los productos patentados, las reacciones esperadas de los competidores, los pesos de las empresas trasnacionales, etc; es decir; en esta parte se demuestra cuanto puede adaptarse una empresa a las necesidades de los mercados, cuanto pueden subsistir, a los embates de esas fuerzas globales.

El GRUPO FARMA ha sabido sobrellevar todas esas fuerzas y se ha mantenido invicta en la industria durante 60 años, ha superado muchas crisis, y se mantiene fuerte en el tiempo.

Podemos concluir que la industria farmacéutica está afectada directamente por fuerzas globales de alta motricidad y alta dependencia, es una industria que depende de los avances científicos y las tecnologías de otros países, esto es motivado a que es un mercado que para desarrollarse debe realizar diversidad de estudios, pruebas, y análisis para poder a crear un productos nuevo que sirva a la raza humana en pro de su salud, dichos avances son realizados por laboratorios que cuentan con infraestructura para ello y se encuentran en el exterior.

Esto es lo que principalmente mueve a la industria nacional, por otra parte incluye el entorno en el que se encuentra el GRUPO FARMA, el cual es Venezuela, que tiene fuerzas económicas y sociales, que la afectan directamente tanto a ella como al mercado, obligándola a desarrollarse y crecer; moviéndose en la misma dirección de todas estas fuerzas que aplican en conjunto.

Relación de Motricidad-Dependencia:

Este gráfico se refiere a la clasificación de todas las fuerzas del entorno:

Alta Motricidad – Alta Dependencia: Son aquellas fuerzas que forman parte del entorno e impulsan en su actividad como tal, pero a la vez crean dependencia para el impulso de otras fuerzas de, en nuestro caso tenemos que las fuerzas que poseen estas características son: Competidores Diversos y Pocos Proveedores; de lo cual podemos decir, que son fuerzas que envuelven o mueven al entorno, al existir varios competidores siempre debemos estar pendientes de las nuevas estrategias bien sea para seguirlas, mejorarlas o adaptarlas a la organización, aunque también puede surgir el caso de ser pionero o vanguardista para poder sobresalir en el mercado y llevar la batuta del mismo, por lo tanto el resto querrá seguirte. Tenemos por otro lado que los pocos proveedores estos pueden manejar a los que dependan de ellos como mejor les parezca, en estrategia de precios, prioridad a la hora de entrega de pedidos, etc; también hacen que el entorno sea muy dependiente de ellos.

Alta Motricidad – Baja Dependencia: Estas fuerzas no dependen en casi nada de otras fuerzas, a la vez que son impulsadoras del entorno, en nuestro caso las seleccionadas fueron: Valores socio-culturales, políticas económicas de Venezuela, Globalización y Economías de Escala; dos de ellas se refieren al ámbito geográfico otra al resto del mundo y por último una sectorial, cada una de ellas son variables que forman parte de otros entornos y se desenvuelven de acuerdo a muchos factores y variables externas al entorno nuestro, por lo tanto la industria se mueve al ritmo que ellas dicten, de acuerdo a los directrices que hayan podido derivarse.

Baja Motricidad – Alta Dependencia: Estas fuerzas son las que se mueven de acuerdo a lo que otras fuerzas propongan o hacia donde se dirijan, en el caso de GRUPO FARMA se obtuvieron las siguientes: Políticas de Ingreso al Extranjero, Evolución de la investigación y el desarrollo de la salud, productos patentados, peso de empresas trasnacionales, acceso a canales de distribución, reacción esperada de los competidores, productos no diferenciados; todas las fuerzas antes mencionadas surgen como consecuencia, o derivaran estrategias por motivo a como actúen o como se establezcan las fuerzas de alta motricidad – baja dependencia.

Mapas de grupos Estratégicos

A través de este mapa podemos observar cual es la ubicación del GRUPO FARMA, en el mercado rodeado de los laboratorios farmacéuticos de la industria venezolana, y a la vez cuál es su objetivo, o cual es la posición hacia la que quiere llegar. En un futuro y para la cual se planteó sus estrategias. (Ver el siguiente gráfico)

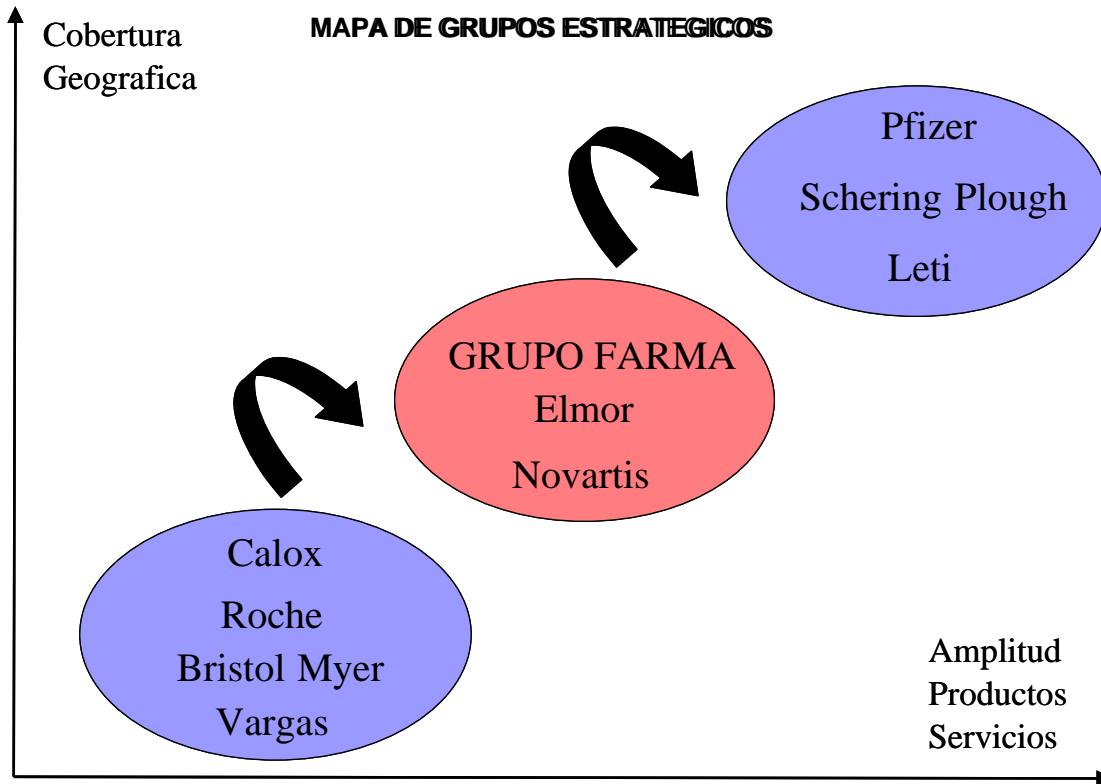


Gráfico 12: Mapa de Grupos Estratégicos
Fuente: Elaboración propia

Estructuración de escenarios

FUERZAS DE ALTA MOTRICIDAD E INCERTIDUMBRE

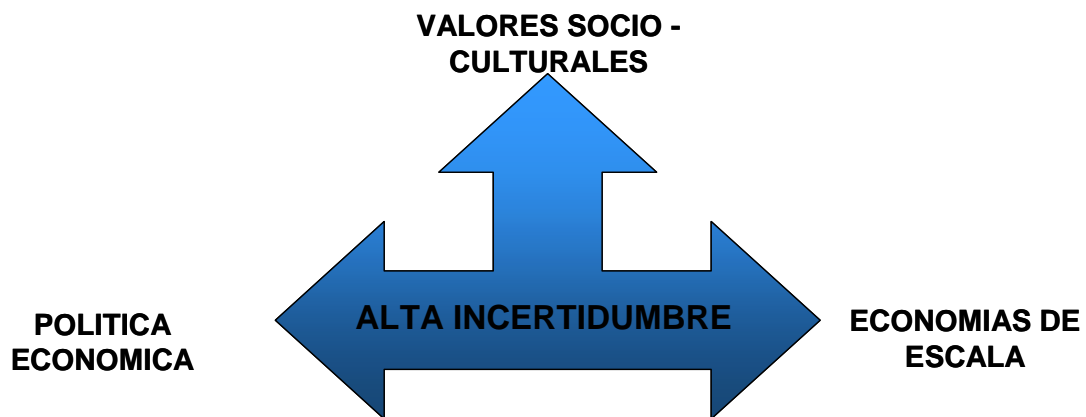


Gráfico 13: Relación Motricidad e Incertidumbre
Fuente: Elaboración propia.

Para la estructuración de los escenarios tomamos aquellas fuerzas del entorno que tengan una alta motricidad y una baja dependencia, pero a la vez estas poseen una alta incertidumbre. Todo esto porque son aquellas fuerzas que debemos tener previstas siempre para trazar las estrategias que dirigirán a la organización en los próximos 5 a 10 años, estas fuerzas son las volátiles a las variables exógenas de nuestro entorno, por lo tanto siempre harán girar el camino a seguir para conseguir los objetivos y las metas propuestas sin avisar, y nosotros adaptaremos los escenarios tratando de establecer cuales son las posibles direcciones que ellas podrían tener y así poder prevenir cualquier imprevisto; por supuesto que esto es un aproximado pero pueden existir virajes que no puedan ser ni siquiera pensados, pero por lo menos lo intentamos.

ESTRUCTURACION DE ESCENARIOS

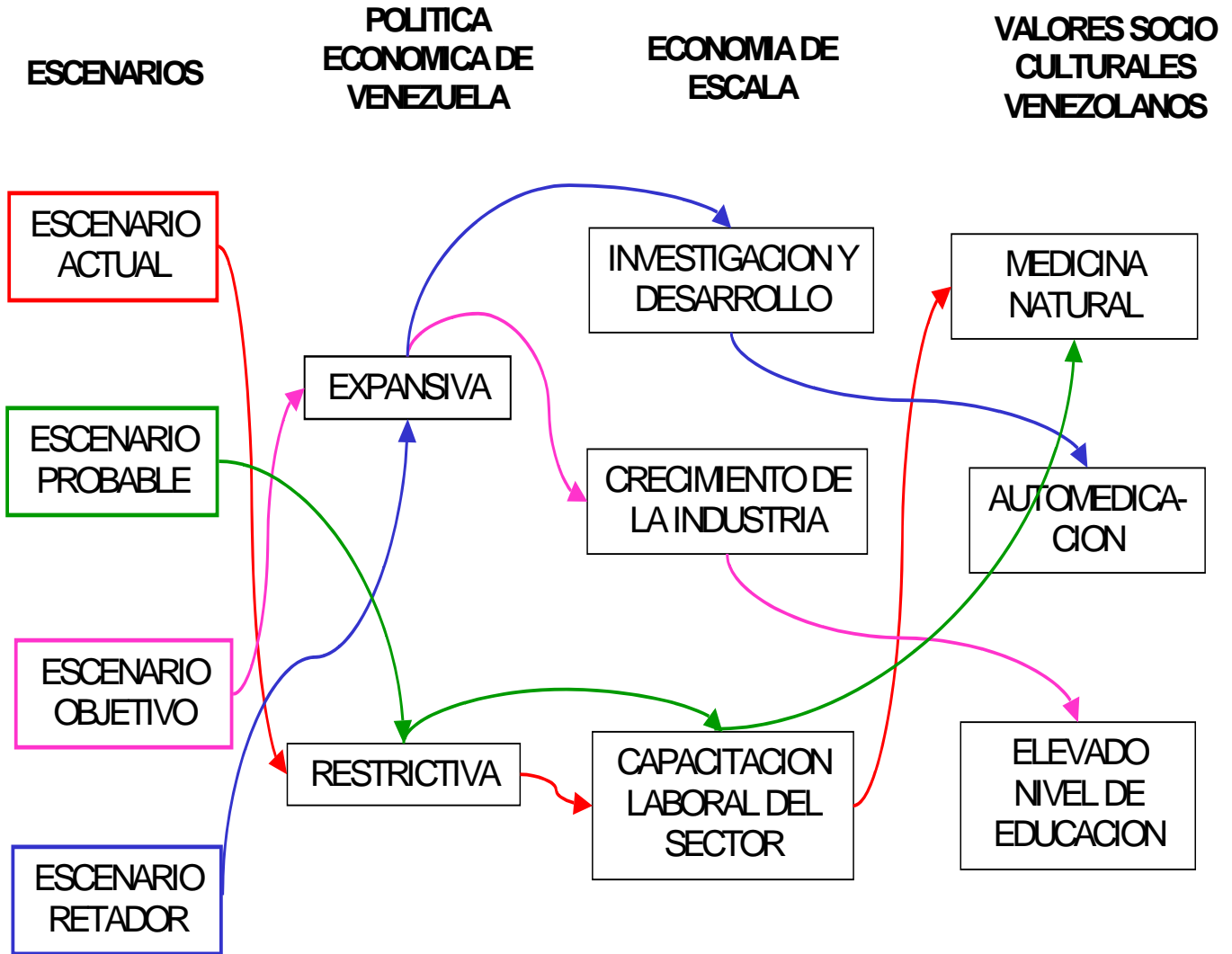


Gráfico 14: Escenarios para el GRUPO FARMA
Fuente: Elaboración propia.

Escenario Actual:

El escenario actual esta inmerso en políticas macroeconómicas expansionista y controladas al mismo tiempo por mantener el control de cambio y el control de precios para algunos productos farmacéuticos, donde la política fiscal está muy exigente con su plan de “EVASIÓN CERO”, obligando a la industria a ser muy cuidadosa y a estar más pendientes con sus políticas internas para no ser víctima de un cierre temporal.

La economía ha comenzado a avanzar y ser más dinámica, después de verse afectada por el Paro Petrolero. Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) ha comenzado a otorgar divisas de una manera regular mejorando en gran medida las importaciones sobre todo para la industria farmacéutica que es tan importante, por otro lado se puede observar la tasa del mercado paralelo se mantenga casi a la par de la tasa oficial. Trayendo como consecuencia que la inflación se mantenga estable.

En espera de nuevas elecciones, también obliga a que el gobierno trate de establecer políticas macroeconómicas expansionista; incrementándose el gasto público gubernamental, con la intención de incrementar el ingreso agregado, en otras palabras para estimular a la economía del país.

Al existir estas políticas expansionistas obligan a la industria a producir más, para soportar la demanda.

También se debe tomar en cuenta los valores socio-económicos que llevan al venezolano a la automedicación, sobre todo porque la medicina en este país se ha vuelto costosa, es decir, visitar a un especialista de la medicina es bastante caro. Por lo tanto las personas prefieren ir directamente a una farmacia en primera instancia y comprar el medicamento que les recomiende el farmaceuta o cualquier allegado.

En esta industria la competencia ha aumentado progresivamente, y es fuerte, esto hace que los laboratorios se obliguen a ser más agresivos a la hora de establecer sus estrategias de mercadeo.

En la actualidad existe una tendencia a la reubicación de plantas con tendencia a acercarse a los principales centros de distribución y consumo para la reducción de costos de transporte bajo economías de escala, no obstante estas economías no generarán tanto ahorros como se esperarían, teniendo un impacto que haría más lento el crecimiento general de la industria a nivel sectorial y del ámbito geográfico.

Escenario Probable:

El escenario probable se encuentra bajo políticas económicas restrictivas, en donde se observa a Venezuela con un bloqueo internacional por parte de otros países; ocasionando de esta manera, una merma en el crecimiento y desarrollo económico del mismo, que queda agraviado por una inoperante política fiscal e inadecuada política monetaria sobre la economía nacional; desembocando en una alta capacidad ociosa del aparato productivo.

Por otro lado, se puede suponer que nos encontraremos inmersos en una capacitación laboral del sector para lograr aumentar su productividad per capita, lo cual hace que se reduzcan los costos unitarios, incrementando la capacidad utilizada de producción de la industria, generándose así, economías de escala menos negativas o inclusive hasta favorecedoras.

Visto el deterioro en el poder adquisitivo como consecuencia de la situación económica y lo restringido del presupuesto, la comunidad tiende a buscar la satisfacción de su necesidad de salud a través de medicinas alternativas, en este

caso la medicina natural; lo cual será desfavorecedor para el desarrollo de la industria farmacéutica en general.

Escenario Objetivo:

Desarrollándonos bajo un contexto de políticas expansivas, suponemos un cambio de gobierno actual hacia uno de distinta orientación política, enmarcado dentro del capitalismo. Debemos tomar en cuenta objetivamente la realidad económico-social Venezolana y los niveles de crecimiento de la población en la formulación, ejecución y control de sus principales políticas económicas y de la pro-actividad de dicha población en el desarrollo de su política exterior. Esto nos conlleva a partir de un escenario en donde la población no dejará de reclamar sus principales reivindicaciones sociales parcialmente adquiridas, originándose una presión social de profundas magnitudes insatisfechas en los niveles de empleo, producción de comercio exterior y desarrollo económico.

Para poder atender agresivamente a las expectativas creadas bajo un ambiente de demanda insatisfechas, se hará necesario e imprescindible la inserción de la economía venezolana en el contexto de una economía global e integrada que no tenga barreras arancelarias a las importaciones y exportaciones, que fluyan los factores de producción entre las diversas economías que se interrelacionan donde no haya intermediaciones del gobierno que distorsionen y encarezcan el acceso a las materias primas y por sobre todo que nos obliguen a redefinir, como contribuir dentro del contexto internacional acertadamente aprovechando nuestras ventajas competitivas como país productor petrolero, dentro de una economía global cada vez mas demandante e industrial.

Este cambio en la estructura económica, hará necesario realizar cambios en la superestructura jurídica, normativa, social, educativa e ideológica que solo puede ser viable bajo una política económica liberal, que conducirá hacia una óptima capacidad productiva con plena utilización de los factores de producción y un crecimiento de la industria con economías que generaran ahorros esperados como reflejos de sus altas economías de escala, donde este crecimiento será más favorecedor para el sector, la industria y el país.

Todo esto dentro de un contexto cultural destacado por un elevado nivel de educación de la población que producirá incrementos en la oferta y demanda de la industria farmacéutica.

Escenario Retador:

Bajo políticas expansivas este escenario parte de dos principales supuestos ya mencionados en el escenario anterior, es decir; una población que es suficientemente desarrollada y consciente de que puede formular, ejecutar y controlar las políticas económicas que le satisfagan sus principales necesidades con la imposibilidad de retroceder a los anteriores estados de populismo y de insatisfacción estructural de las necesidades en dicha población, como era en los gobiernos anteriores.

Este escenario es retador porque obligaría a introducir un cambio endógeno dentro de la economía interna del país reforzado por un cambio en la forma en que nos insertaríamos dentro de la economía global integral. En este escenario retador mantendríamos la premisa de una economía integral, adherida bajo una zona de libre comercio, probablemente tipo ALCA, con los aparentes beneficios

derivados de dicha integración macroeconómica global al mercado desarrollado (Canadiense, estadounidense y Europeo).

Mencionamos al igual que en el escenario objetivo la necesidad imprescindible de una política económica liberal, para poder realizar esta inserción; sin embargo, la diferencia dentro de este escenario retador sería la necesidad de un constante ajuste en los incrementos de capacidad productiva dado por las necesidades insatisfechas que las políticas económicas nacionales y la inserción del país en el comercio internacional, originado como consecuencia de una economía integrada y globalizada.

Todo esto bajo altas economías de escala, vías de investigación y desarrollo que ayuden a cubrir los costos de las industrias para la masificación de altos volúmenes de producción y ventas.

Lo anterior implica que a corto plazo se tenderían a incrementar los costos por la inversión que la investigación pueda generar, pero que a largo y mediano plazo se traduciría en incremento de las economías de escala como consecuencia de la ampliación de la cartera de productos, aumentando así mismo el volumen que tiende a la reducción de costos e incremento de ganancias. Todo esto enmarcado en un entorno cultural de un alto nivel educativo donde la población tienda a cobrar conciencia de la importancia del uso de medicamentos bajo prescripción médica, incrementándose su consumo y apoyando así al crecimiento de la industria.

CAPITULO VII

DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

1.- Escenario Actual:

1.1.- Oportunidades:

La restricción gubernamental en la tasa de cambio representa una oportunidad debido a que a nuestra empresa es primordial para la salud del colectivo; afectando a la minimización de costos de los insumos importados suministrados por nuestros proveedores y nuestros aliados.

1.2.- Amenazas:

Dentro del escenario actual la automedicación representa una amenaza, debido al uso no adecuado de medicamentos recomendados por los farmacéutas, los cuales no están autorizados legalmente ni preparados para recetar, esto pudiese provocar efectos secundarios en los pacientes, creando así desconfianza por el uso de nuestros productos y afectando negativamente nuestras ventas, alejándonos del éxito.

1.3.-Impacto en las Actuales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">Financiamiento a bajo costo.Barreras alta de ingresos de nuevos competidores a la industria farmacéutica.	<ul style="list-style-type: none">La continua investigación, innovación y desarrollo de la industria farmacéutica.La capacidad para enfrentar las situaciones adversas del país.
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">Pérdida porcentual de las ventas.Control de Precios.Aumento de poder actual de nuestros competidores.	<ul style="list-style-type: none">Dependencia de proveedores internacionales.Falta de reconocimiento del Grupo Farma.Incapacidad temporal en el cumplimiento de normativas legales para penetrar en mercados internacionales.

<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento lento del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta aprovechamiento de oportunidades para el crecimiento tecnológico de la organización.
---	--

Cuadro 15: Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas escenario actual

Fuente: Elaboración propia.

1.4.- Fortalezas Requeridas:

- Invertir en tecnología de punta.
- Buscar apoyo de proveedores nacionales, para disminuir la dependencia de proveedores internacionales.
- Reconocimiento como GRUPO FARMA.
- Cumplimiento de la normativa requerida por países objeto de exportación.

2.- Escenario Probable:

2.1.- Oportunidades:

Partiendo del escenario probable en donde existan restricciones económicas tales como control cambiario, representa una oportunidad debido a que los costos de los insumos, suministrados por nuestros aliados y proveedores internacionales están controlados; puesto que nuestra actividad económica es primordial para la salud de la comunidad en general.

2.2.- Amenazas:

Dentro de este escenario probable nos enfrentamos a la amenaza producida por Valores socioculturales orientados hacia el uso de la medicina natural, lo cual es contraproducente para el desarrollo de la industria farmacéutica en general. Esto motivado a la crisis económica actual y lo restringido del presupuesto, merman el poder adquisitivo del colectivo, afectando negativamente la medicina científica y favoreciendo a la domestica.

Adicionalmente, se nota la presencia de otro factor amenazante como lo es el control de precios, el cual se deriva de las restricciones económicas presentes en Venezuela. La presencia de este factor conlleva a realizar una evaluación de la estructura de costos de la cartera de productos, para fijar prioridades de producción lo cual nos permite compensar la merma de unos productos a favor de otros.

2.3.- Impacto en las Actuales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Barreras alta de ingresos de nuevos competidores a la industria farmacéutica. • Incorporación de nuevos productos. • Mantener grado de diferenciación por calidad y empaque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de penetrar en el mercado con nuevos productos.
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posible reducción de personal. • Crecimiento lento del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de plena capacidad para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, comunidad y relacionadas; en las fases preventiva y curativa • Obsolescencia de activos productivos. • Dependencia de proveedores nacionales.

Cuadro 16: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas Escenario Probable.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.- Fortalezas Requeridas:

- Incrementar la capacidad de satisfacción a tiempo, de las necesidades de salud de los clientes.
- Automatizar los procesos internos.
- Diversificación de la cartera de clientes

3.- Escenario Objetivo:

3.1.- Oportunidades:

Partiendo de escenario expansivo en donde haya asignación libre de precios de los factores y no haya control de divisas se reflejará en un superlativo estímulo para la producción y las ventas tanto domésticas como extranjeras, sabiendo que estamos dentro de un marco de alta competitividad de la industria farmacéutica. Este marco se reflejará en un general crecimiento de la industria, que implicará una mayor utilización de la capacidad instalada en su escala de producción, como valor socio cultural la necesidad de contar y aprovechar con un

alto nivel educativo de la fuerza laboral; este alto nivel educativo redundará en un alto nivel de demanda de los productos farmacéuticos en general.

3.2.- Amenazas:

Bajo un escenario expansivo se presenciara unas bajas barreras de ingresos de nuevos competidores que tendera a elevar el alto nivel de competitividad en la industria. Adicionalmente se incrementaran los costos de la materia prima, debido a la alta demanda de los insumos de la industria.

3.3.- Impacto en las Actuales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la industria. • Expansión de la economía. • Políticas económicas no restrictivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de procesos automatizados. • Optima utilización de los recursos productivos.
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Barreras bajas de ingresos de nuevos competidores a la industria farmacéutica. • Escasez de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad productiva para dar respuesta al crecimiento de la industria. • Posición conservadora de la organización, ante el crecimiento en la industria.

Cuadro 17: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fuente: Elaboración propia.

3.4.- Fortalezas Requeridas:

- Posición liberal ante los negocios.
- Diversificación en carteras de proveedores.
- Incremento de la capacidad requerida.

4.- Escenario Retador:

4.1.- Oportunidades:

Bajo una caracterización de una economía altamente expansiva utópica se encuentra la industria farmacéutica inmersa en la generación de altas economías de escala producto de su alta inversión en investigación y desarrollo dentro de un marco socio cultural, de un mayor nivel educativo que incrementará la demanda de la industria farmacéutica. Todo este escenario se revertirá cíclicamente en mayores niveles de expansión no solamente de industria farmacéutica sino hacia el estímulo del desarrollo de los otros sectores económicos del país, vía demanda intersectorial, profundizando el desarrollo económico como consecuencia del crecimiento del sector.

4.2.- Amenazas:

Debido al alto estándar de vida caracterizado bajo este escenario y alto nivel educativo de la población, se hace presente una amenaza producida por una disminución en la necesidad de fármacos para atender la salud de dicha población.

Adicional nos encontraríamos con bajas barreras de ingresos de nuevos competidores que tenderían a generar una alta competencia dentro de la industria.

4.3.- Impacto en las Actuales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Estimulación de la investigación y desarrollo de la industria. • Expansión de la economía. • Políticas económicas no restrictivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de procesos automatizados. • Optima utilización de los recursos productivos. • Calidad en los procesos.
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Barreras bajas de ingresos de nuevos competidores a la industria farmacéutica. • Escasez de insumos. • Competencia desleal. • Espionaje industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Falta de experiencia ante los cambios.

Cuadro 18: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del escenario retador. Fuente: Elaboración propia.

4.4.- Fortalezas Requeridas:

- Producción y mercadeo de medicina preventiva.
- Expectativas de fusiones y adquisiciones en la industria.
- Superar niveles de calidad

Cadena de Valor.

Escenario Objetivo

PROCESOS PRIMARIOS	ACTUAL	A FUTURO
I. Logística Interna de Entrada		
<ul style="list-style-type: none"> • La detección de necesidades a nivel de la corporación y del entorno. • Garantía de calidad y producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad es lenta la detección de las necesidades. • Actualmente hay garantía de la calidad en la producción de bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procedimientos para la detección audaz de necesidades. • Optimizar los estándares de calidad a nivel internacional para incrementar la participación en dicho mercado.
II. Operaciones		
Procesamiento de la información:	El procesamiento se realiza a través de diversos sistemas propios del Grupo Farma.	Mejoramiento y optimización de los sistemas actuales.
Análisis de la información:	Consiste en interpretar y explicar los estudios realizados, apoyándose en su conocimiento y experiencia de mercado.	Tiende a mantenerse.
Elaboración de Productos.	Se realiza semanalmente cumpliendo con Ordenes de Producción para satisfacer las necesidades de demandas detectadas.	Adaptación del proceso para satisfacer de las crecientes necesidades del mercado.
III. Logística de Salida		

Producto terminado distribuido a clientes.	Una vez terminado el producto y determinado su uso, se entrega al almacén para que desde allí sea distribuido.	Para buscar una mejor distribución de los productos se evaluará la posibilidad de ceder bajo la figura de outsourcing este proceso.
IV. Mercadeo Y Ventas		
Planificación Estratégica de Mercadeo:	Investigación y análisis del mercado mediante la utilización del IMS (Ranking Nacional)	Utilización de nuevas herramientas y/o reportes para el análisis del mercado.
Promoción de Productos	Las promociones de productos varia de acuerdo a la época del año, el cliente y la necesidad puntual.	Instauración de planes formales y agresivos tendientes a cubrir necesidades detectadas por el plan.
Planificación de Ventas:	Se estima anualmente las cuotas mensuales de unidades a vender en base al comportamiento histórico. Y para los nuevos productos el plan de ventas se basa el análisis del IMS el cual se puede comparar con el análisis de eventos independientes para contrastar las dos vías. Este ultimo se basa en el análisis de la población que puede verse afectada por determinada afección.	Establecimiento de una cuota racional de ventas que tome en consideración factores de situación país por sector económico y tipo de producto.
Ventas de Productos y Servicios	La estrategia de ventas de OTC-OTX se realiza a través de medios publicitarios y paralelamente se refuerza con una pequeña fuerza de ventas; mientras que la estrategia de los éticos es netamente a través de la visita médica; la cual	Aprovechamiento los beneficios que los productos OTC-OTX brindan. Reforzar la proyección de los productos éticos a través de visitas médicas efectivas.

	presenta ciertas fallas.	
Mantenimiento de las Relaciones de los Clientes:	Se mantiene una relación directa con los clientes, a través de una política de incentivos con descuentos.	Se mantendrán.
V. Procesos de Apoyo. Dirección y Gerencia General.		
Finanzas:	Presta apoyo integral a toda la corporación	Flexibilizar el proceso de las políticas financieras, permitiendo la optimización de los recursos.
Tecnología:	Se divide en dos áreas: 1) Sistemas de información que apoyan los procesos internos de la organización. Algunos de los sistemas existentes en la compañía como por ejemplo el SAP R/3 2) Servicio de Help Desk para el soporte técnico de los clientes internos	Actualización de sistemas de información integrados, que apoyen el funcionamiento del negocio, que aprovechen de manera adecuada las tecnologías y herramientas existentes en el mercado.
Recursos Humanos:	Satisface y vela por las necesidades del personal que conforma la organización.	Se aspira disminuir las brechas entre el promedio de calificación del personal requerido versus el actual.

Cuadro 19: Cadena de valor del escenario objetivo.
Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VIII.

ACCIONES TECNICAS:

Luego de establecer cual es la cadena de valor del GRUPO FARMA actual y la de futuro, se determinó cuales serán las acciones necesarias para mejorar en las áreas críticas del proceso productivo, las cuales nombraré a continuación:

- 1) Enviar al cuerpo médico de Grupo Farma a congresos para que estén a la vanguardia de las nuevas necesidades del mercado.
- 2) Contratar un staff especializado en el área de sistemas que detecte y supervise las necesidades en el manejo a tiempo de la información del Grupo.
- 3) Invertir en infraestructura y equipos automatizados que agilicen aún más los procesos de producción acorde a las necesidades del mercado.
- 4) Lograr que el outsourcing encargado de distribuir nuestros productos se sienta identificado y parte del GRUPO FARMA; con la finalidad de velar por el fiel cumplimiento de valores y principios de la organización.
- 5) Evaluación continua del ranking de la cartera de productos del GRUPO FARMA para determinar que tipo de mercadeo es necesario según la demanda del mismo por parte de los clientes.

- 6) Entrenar a la fuerza de ventas para la inclusión de nuevos productos y afianzar los existentes, para que se adapte favorablemente a los constantes cambios del entorno.

- 7) Desarrollar planes de carrera que motiven a los empleados a lograr el éxito de la empresa.

- 8) Motivación al personal con bonificaciones e incentivos de acuerdo al logro de los objetivos planteados a corto plazo y mediano plazo por área de trabajo.

Evaluación de reacción de los grupos de poder: acciones políticas

A través de estos cuadros estamos determinando cuales son los grupos más influyentes en las tomas de decisiones del Laboratorio, tanto dentro como fuera de la organización; son los grupos a los cuales se deben tener convencidos a la hora de cualquier propuesta.

GRUPOS DE PODER EXTERNO

ACTORES ESTRATEGICOS	TIPO DE FUERZA	INTERES
GOBIERNO (MINISTERIO DE HACIENDA MSDS)	OPONENTE	Regular los precios del sector, determinar los impuestos, velar por la seguridad de la salud de la comunidad.
CLIENTES-MEDICOS	ALIADOS	Cumplir con la función de administrar salud con fármacos de calidad
COMPETIDORES	OPONENTES	Atraer, mantener e incrementar a los clientes dentro de tu cuota de mercado

GRUPOS DE PODER INTERNO

ACTORES ESTRATEGICOS	TIPO DE FUERZA	INTERES
PRESIDENCIA	ALIADA	Establecer estrategias, directrices y toma de decisiones que se enfoquen a lograr los objetivos establecidos a nivel de clientes, procesos internos, y desarrollo de la organización
DIRECCIONES	ALIADA	Cumplir y hacer cumplir los lineamientos establecidos por la presidencia para lograr el éxito
SINDICATO	OPONENTE	Velar por la seguridad y beneficios socioeconómicos de los empleados, que en algunas ocasiones van en contra de los intereses de la empresa.

Cuadro 20: Grupos de Poder externo fuera del GRUPO FARMA

Cuadro 21: Grupos de Poder Interno dentro del GRUPO FARMA

Fuente: Elaboración Propia

Aquí presentamos como las acciones técnicas antes propuestas pueden o no tener aliados u oposición de acuerdo a las inclinaciones de cada uno de los grupos de poder antes descritos.

MATRIZ DE FORMULACION DE ACCIONES POLITICAS

ACCIONES TECNICAS	GOBIERNO	CLIENTES-MEDICOS	COMPETIDORES	PRESIDENCIA	DIRECCIONES	SINDICATO
1) Enviar al cuerpo médico del Grupo Farma a congresos para que estén a la vanguardia de las nuevas necesidades del mercado.	O	A	N	A	A	N
2) Contratar un staff especializado en el área de sistemas que detecte y supervise las necesidades en el manejo a tiempo de la información del Grupo.	N	N	N	A	O	O
3) Invertir en infraestructura y equipos automatizados que agilicen aún más los procesos de producción acorde a las necesidades del mercado.	O	N	N	A	A	A
4) Lograr que el outsourcing encargado de distribuir nuestros productos se sienta identificado y parte del GRUPO FARMA; con la finalidad de velar por el fiel cumplimiento de valores y principios de la organización.	N	N	O	A	A	N
5) Evaluación continua del ranking de la cartera de productos del GRUPO FARMA para determinar que tipo de mercadeo es necesario según la demanda del mismo por parte de los clientes.	N	N	N	A	A	N
6) Entrenar a la fuerza de ventas para la inclusión de nuevos productos y afianzar los existentes, para que se adapte favorablemente a los constantes cambios del entorno.	N	N	N	A	A	N
7) Desarrollar planes de carrera que motiven a los empleados a lograr el éxito de la empresa	N	N	O	O	A	A
8) Motivación al personal con bonificaciones e incentivos de acuerdo al logro de los objetivos planteados a corto plazo y mediano plazo por área de trabajo.	N	N	A	O	O	A

Cuadro22: Relación de alianza u oposición en las acciones políticas del GRUPO FARMA

Fuente: Elaboración propia

ACCIONES POLITICAS

Ahora proponemos cuales son las acciones políticas que se derivarían de acuerdo a aquellas fuerzas opositoras, que proponemos para revertir ese efecto negativo y cambiarlo para que sea favorable o aliado.

- 1) Es necesario lograr un consenso entre las Direcciones y Sindicatos a través del apoyo de la Presidencia para concientizar sobre las necesidades de apoyo externos y sus beneficios para la empresa, además de que formen parte del proceso de cambio y propongan nuevas ideas que cumplan con las metas trazadas satisfaciendo las necesidades del manejo a tiempo de la información.
- 2) Fortalecer la identificación del outsourcing distribuidor con la organización, a través de un conjunto de incentivos que estimulen y hagan favorables su apoyo de identidad con la empresa, para crear un compromiso de confianza y lealtad hacia nuestros clientes.
- 3) Lograr que la fuerza de ventas se desenvuelva a todo nivel en un entorno agresivo y muy competitivo. A través de mayor disciplina, exigencia, conciencia del fracaso y sus consecuencias.
- 4) A través de los departamentos correspondientes del GRUPO FARMA, tomar en consideración las evaluaciones anuales, para el análisis de nivelación del personal involucrando a la presidencia y tomando como referencia el comportamiento de la competencia para hacer que

disminuya las brechas existentes en la organización de acuerdo a las habilidades y aptitudes de los empleados.

- 5) Demostrar a la presidencia a través de resultados de gestión que el estímulo al personal es el principal motivador para que los empleados se alineen en el mismo sentido de lograr las estrategias planteadas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, porque ellos son la fuerza vital que mueve todo el proceso.

PLAN DE ACCION

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS		PLAN DE ACCION	INDICADORES GUIA
			5	10		
CLIENTES	Fortalecer el reconocimiento del GRUPO FARMA en clientes la comunidad y los relacionados	Nro. Eventos Patrocinados x Farma Muestreo de Reconocimiento Marca (Empr Encuest)	4/Año 1	4/Año 2	Organizar Eventos, Charlas y Campañas Publicitarias dirigidas a la Comunidad Incrementar los Incentivos a los Médicos	Nro. de Eventos Realizados % de Aumento en el Presupuesto de Incentivos a los Médicos
	Busqueda de nuevas alianzas comerciales	Incremento en Nro. de Aliados	2	4	Cierre de negocios con potenciales aliados establecidos	Nro. de Contratos Firmados
	Retencion e incremento en la participacion en el mercado	Cuota de Mercado	3	1	Desarrollo de Planes Estratégicos Formales de mercadeo adaptados a las características	N de Planes Formales de mercadeo ejecutados
	Acelerar le detección de nuevas necesidades	Encuesta de Satisfacion de Nuevos Clientes	2	2	Actualizacion permanente en los estudios y avances en las investigaciones del area de la	Incremento la participacion de eventos especializados
PROC. INTERNOS	Mejorar los procesos productivos bajo estandares ecologicos	Grado de Contaminacion Planta (AAA) Adiestramiento del Personal en Nvos. Proc. Ecol.	4% 1	8% 2	Actualizacion tecnologica del aparato productivo de la corporacion	N de nuevos equipos
	Optimizar la calidad del proceso de produccion	Medida de GMP Porcentaje de Rechazo Dpt. Calid Farma	B	A	Mejorar los estandares de calidad de los productos	Aceptacion de los productos por parte de los clientes
	Desarrollo de Nuevos Productos, Servicios y Modalidades	Time to Market	24	18	Crear comités para seguimiento y control de planes de desarrollo de nuevos productos	N de evaluaciones mensuales del Comité
	Inversion en Infraestructura existente	% Incremento de Activo Fijo Neto	50%	100%	Modernizar los procesos	Monto de Inversiones aplicadas.
DESAR. ORGANIZ	Fortalecer las Tecnologías de Información	Sistemas implementados/Sistemas por implementar	2	3	Evaluar operatividad de los Sistemas implementados	N de Sistemas Operativos.
	Aumentar Participación, Capacitación y Motivación al RRHH	Incr % psnal. por encima media en evaluacion anual Indice Promedio de Antigüedad del Personal	100% 15	115% 20	Desarrollar Programas de Capacitacion y Planes de Rotacion de Personal	N de Horas de Adiestramiento y Promedio de Rotacion de Personal
	Ser reconocido como garante en los Procesos Ecológicos	Patrocinio en Fundaciones Ecologicas	2	3	Incrementar la participacion de la empresa en eventos ecologicos	Cantidad de eventos asistidos
	Satisfacion de Crecientes e inexploradas necesidades de la demanda del mercado	Ventas Nuevos Productos/ Vtas. Totales	20%	30%	Aumentar cartera de nuevos productos	N de nuevos productos

Cuadro 23: Plan de Acción para el cumplimiento de objetivos del GRUPO FARMA

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

GRUPO FARMA es una empresa que a pesar de su escenario actual, se mantiene y seguirá en el mercado venezolano, porque tiene fe en este país. Es una empresa que se adapta a los cambios, tratando de enriquecer sus fortalezas, mitigar sus debilidades, aminorar sus amenazas y aprovechar las oportunidades que el entorno pudiese brindarle, con la vitalidad que siempre la ha caracterizado; buscando siempre cómo solventar obstáculos, para lograr un mejor posicionamiento.

GRUPO FARMA es una empresa que a lo largo de su trayectoria de 60 años en el mercado, ha sabido superar las vicisitudes y ha creado valor, esto dado por su ímpetu en mejorar el nivel de salud en la comunidad a través de medicamentos de avanzada, prestar apoyo ético y científico al cuerpo médico y farmacéutico y la búsqueda de logros rentables para garantizar su estabilidad, crecimiento del retorno financiero a sus accionistas y retribución competitiva a sus trabajadores. Todos estos diferenciadores aunado con los planes estratégicos la hará participe de la globalización para ser cada vez mejor.

La empresa cuenta con fortalezas que le ha permitido posicionarse en el mercado hospitalario, de laboratorios, droguerías y clientes distribuidores venezolanos, a través de un gran número de productos en medicina preventiva, curativa y minimizadora de enfermedades crónicas. Este mercado está caracterizado por grandes barreras a la entrada sobre todo como consecuencia de las economías de escala, así como dificultad en el acceso a los canales de distribución, elevado poder de negociación de proveedores y clientes, y la escasa presencia de productos sustitutos.

Por otro lado, la empresa se ha encontrado con amenazas, como la presencia de políticas gubernamentales, en donde la actuación del gobierno con el establecimiento de políticas de control de precios, se ha hecho sentir.

El objetivo principal de esta empresa es continuar creciendo y mejorando cada vez más sus procesos internos, entre ellos el productivo; en términos de la actualización de maquinarias y equipos, que le permitan reducir costos, incrementar la productividad y modificar la presentación de los productos de acuerdo a las necesidades de cada tipo de cliente, logrando así disminuir sus costos unitarios e implementar una mejor tecnología, que garantice, la satisfacción oportuna de las necesidades de los clientes con calidad y efectividad para la cura de sus afecciones, así como también continuar con la innovación en toda la gama de productos.

Adicional la puesta en practica de acciones técnicas, por parte de la empresa; que están vinculadas con la incorporación de sistemas de información, la automatización de procesos de facturación, pedidos y despacho, el establecimiento de procesos industriales y redes de distribución más eficientes, y el redimensionamiento de la estructura o cadena de valor, hacen énfasis en los procesos medulares dentro de la organización, vinculados principalmente con el proceso de atención al cliente, servicios pre venta y la distribución final Obteniendo de esta manera mayor captación del mercado y por consiguiente el logro de Valor Agregado. Todo esto enmarcado en la construcción de futuro, a partir de su dinámica organizacional, que es su personal.

La empresa debe estar en capacidad de detectar señales débiles o tempranas sobre los cambios del entorno y sus tendencias a mediano y largo plazo y de manera de realizar las acciones técnicas y políticas necesarias para evitar cualquier resistencia sistémica o estructural al cambio y obtener el mayor provecho posible, que se traduzca en creación de valor para ella.

En función de estos planteamientos generales, aquellos departamentos como cobranzas, exportaciones, relaciones institucionales, legal, deberían ser evaluados y sometidos a fusiones o suministrar, previa evaluación, ciertas actividades a

terceros, que permitan reducir la carga laboral existente, y concentrarse en aquellas capacidades medulares de la organización.

También, debe ser tomada en cuenta la resistencia de los distintos grupos de poder dentro y fuera de la organización para llevar a cabo medidas de consenso y evitar así la resistencia a los cambios.

En cuanto, a los pares producto mercado y a los clientes, se recomienda vincular a los canales de distribución, clientes, proveedores y relacionados aun mas con la marca, asegurando su fidelidad, traduciéndose en mayor rentabilidad para la empresa. Así como también, se hace conveniente considerar la permanencia de los productos menos rentables y con pérdidas significativas de participación de mercado o su sustitución por otros similares pero que sean más utilizados por los clientes.

Finalmente, la estrategia de la empresa seguirá siendo, el apunte a ser líder en el mercado de determinados productos medicinales en sus fases preventivas, curativas y controladoras de enfermedades crónicas en base a la diferenciación de sus productos en cuanto a atención del cliente, servicio de distribución, y calidad la cual se ha convertido en el éxito de la empresa, bajo estándares aceptados por el Ministerio de Salud en nuestro país y de las localidades objeto de exportaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona – España: Gestión 2000.

Frances, Antonio (2005). *ESTRATEGIA para la empresa en América Latina*. Caracas – Venezuela: Ediciones I.E.S.A.

Besley, Scout (2003). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. México: Mc Graw Hill.

www.grupofarmacom

www.tablero-decomando.com

X. ANEXOS

Anexo 1

Calculo del EVA

	1.998	1.999	2.000	2.001
Beneficio Operativo d/Impuestos	3.049.431	4.879.462	8.093.145	4.415.693
I.S.L.R	-182.798	-261.864	-380.924	-518.450
Beneficio Neto	3.178.175	4.338.629	7.291.148	4.030.803
Patrimonio	7.588.762,18	7.062.281,92	7.738.876,26	10.682.164,37
Pasivo largo Plazo	3.005.460,15	2.639.469,92	2.557.605,47	5.182.452,42
Capital Empleado	10.594.010,74	12.180.707,77	19.214.273,17	21.709.358,02
K (Libre Riesgo)	5,20%	5,64%	6,03%	5,02%
Beta (Industria Farmaceuta)	15%	15%	15%	15%
Riesgo Pais	12%	12%	12%	12%
K Patrimonio	17,81%	14,07%	8,63%	-0,17%
Costo de Capital (CC) ($K_{pat} * [Pat / (PLP + Pat)]$)	0,1276	0,0816	0,0348	(0,0008)
EVA (B.O.D.I. - CC*CE)	1.826.616	3.344.966	6.623.283	4.048.963

Anexo 2

Informe de Unidades y Productos Vendidos 1.998 a 2.001

	GRUPO FARMA (MILES DE Bs)			
	1.998	1.999	2.000	2.001
Unidades Vendidas	21.377,99	33.279,75	46.608,88	58.475,80
Productos	96,00	96,00	86,00	82,00
Variacion Anual en Miles de Bs.		11.901,76	13.329,13	11.866,92
Variacion Annual Porcentual		56%	40%	25%

Anexo 3

Estado de Ganancias y Pérdidas

	GRUPO FARMA (MILES DE Bs)			
	1.998	1.999	2.000	2.001
VENTAS	23.288.704	40.654.208	63.683.520	78.683.162
CMV	-11.471.715	-24.046.140	-41.096.547	-52.296.356
UTILIDAD BRUTA	11.816.989	16.608.068	22.586.973	26.386.806
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-3.597.062	-3.894.460	-4.190.161	-5.100.346
GASTOS ADM. Sys	-1.507.435	-2.962.671	-3.702.603	-4.642.350
GASTOS DE COMERCIALIZ Y VENTAS	-3.534.317	-5.412.309	-7.403.061	-12.613.306
TOTAL GASTOS	-8.638.814	-12.269.439	-15.295.825	-22.356.003
BENEFICIO OPERATIVO	3.178.175	4.338.629	7.291.148	4.030.803
OTROS INGRESOS Y EGRESOS,NETOS	54.054	802.698	1.182.921	903.340
BENEFICIO ANTES ISLR	3.232.229	5.141.327	8.474.069	4.934.143
ISLR	-182.798	-261.864	-380.924	-518.450
BENEFICIO DESPUES DE ISLR	3.049.431	4.879.462	8.093.145	4.415.693

Anexo 4

Partidas del Balance General del General.

		GRUPO FARMA (MILES DE Bs)			
		1.998	1.999	2.000	2.001
TOTAL ACTIVO FIJO NETO		4.107.974,90	4.460.187,33	5.058.081,51	5.359.606,62
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		16.095.776,69	16.733.655,90	28.472.724,64	32.282.710,87
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		5.501.765,94	4.552.948,13	9.258.451,47	10.573.352,85
CAPITAL DE TRABAJO NETO		10.594.010,74	12.180.707,77	19.214.273,17	21.709.358,02
TOTAL LARGO PLAZO		3.005.460,15	2.639.469,92	2.557.605,47	5.182.452,42
PATRIMONIO		7.588.762,18	7.062.281,92	7.738.876,26	10.682.164,37
	AC/PC	2,93	3,68	3,08	3,05
	Pasivo total	8.507.226,09	7.192.418,05	11.816.056,94	15.755.805,27
	Activo total	20.203.751,58	21.193.843,23	33.530.806,15	37.642.317,49
	PT/AT	42%	34%	35%	42%