



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

*Resolución:* RPC-SO-22-No.477-2020

#### PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**Plan Estratégico para la empresa Murena Cia Ltda Importadora de medicamentos. Quito-Pichincha**

Línea de Investigación:

Maestría en Administración de Empresas

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Danny Gabriel Muñoz Espinoza

Tutor/a:

Mgs. Ana Lucía Tulcán

Quito – Ecuador

2022

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucia Tulcán Pastas con C.I: 040137108-3 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan Estratégico para la importación de medicamentos en la empresa MURENA CIA LTDA. Quito-Pichincha.

Elaborado por: Danny Gabriel Muñoz Espinoza, de C.I: 1716486590, estudiante de la Maestría: Administración de empresas de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 19 de marzo 2022

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE¡Error! <b>definido.</b>	<b>Marcador no</b>
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación .....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	5
1.1.1 Introducción .....	5
1.1.2 Investigaciones consultadas .....	8
1.1.3 Conclusiones .....	9
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	9
1.2.1 Enfoque de la investigación.....	10
1.2.2 Tipo de Estudio.....	10
1.2.3 Población y muestra .....	10
1.2.3.1 Muestra .....	10
1.2.4 Técnicas e Instrumento de recolección .....	10
1.2.4.1 Encuesta .....	10
1.2.5 Fuentes Primarias.....	11
1.2.6 Fuentes secundarias .....	11
1.3. Análisis de resultados .....	11
1.3.1 Encuesta aplicada a empleados de Murena .....	11
1.3.2 Análisis PEST.....	16
1.3.3 Matriz de evaluación de factores internos .....	18
1.3.4 Matriz de evaluación de factores externos .....	19
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....	20
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	20
2.2. Descripción de la propuesta .....	21
2.2.1 Objetivo.....	21
2.2.2 Diagnóstico de la empresa .....	21
2.2.3 Gestión empresarial .....	23

2.2.4 Cadena de valor.....	24
2.2.5 Necesidades .....	24
2.2.6 Implementación .....	25
2.2.6.1 Balance Scorecard .....	28
2.2.6.2 Gestión de indicadores.....	30
2.2.6.3 Matriz de estrategias.....	35
2.2.6.4 Mapa estratégico.....	37
2.2.6.5 Análisis costo-beneficio.....	38
2.3. Validación de la propuesta .....	38
2.3.1 <i>Matriz de articulación de la propuesta</i> .....	39
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.....	45

## Índice de tablas

Tabla 1. Beneficiarios directos .....	4
Tabla 2. Análisis PEST .....	16
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos .....	18
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos.....	19
Tabla 5. Misión de Murena CIA LTDA .....	21
Tabla 6. Visión de Murena CIA LTDA .....	22
Tabla 7. Principios y valores de Murena CIA LTDA .....	23
Tabla 8. Plan táctico perspectiva administrativa (Logística) .....	25
Tabla 9. Plan táctico perspectiva administrativa (Comunicación) .....	25
Tabla 10. Plan táctico perspectiva administrativa (Innovación) .....	26
Tabla 11. Plan táctico perspectiva comercial (Empresarial) .....	26
Tabla 12. Plan táctico perspectiva comercial (Empresarial 2) .....	27
<b>Tabla 13.</b> <i>Plan táctico perspectiva financiera (ventas)</i> .....	27
Tabla 14. Plan táctico perspectiva talento humano (personal) .....	28
Tabla 16. Cuadro de indicadores .....	30
Tabla 17. Tablero de control .....	32
Tabla 15. Matriz de estrategias .....	35
Tabla 18. Costo beneficio .....	38
Tabla19. Matriz de articulación.....	39

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Proceso Estratégico .....	6
Figura 1. Participación en los procesos .....	11
Figura 2. Conocimiento de un plan estratégico.....	12
Figura 3. Conocimiento de la estructura orgánica.....	13
Figura 4. Conocimiento de procesos administrativos.....	13
Figura 5. Conocimiento de la misión y visión .....	14
Figura 6. Conocimiento de un plan de acción .....	15
Figura 7. Necesidad de un plan estratégico .....	16
<b>Figura 7.</b> <i>Cadena de valor de la comercialización de medicamentos (MURENA)</i> .....	24

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

El área de medicina y sus insumos en el Ecuador está entre los más llamativos y dinámicos dentro del mercado en los últimos años, esto es resultado de la fluctuación que se ha producido en términos de exportaciones e importaciones, teniendo como valor facturado en el periodo 2020 alrededor de \$152 millones y de forma constante mantiene este movimiento interanual (Araque, 2021). Hablando desde un enfoque administrativo, actualmente, la comercialización en general avanza haciendo relevante que las organizaciones tomen como referencia sistemas que puedan encaminar a las mismas hacia un recorrido de crecimiento a largo plazo. Esto provoca un alto tránsito de mercancías tanto hacia afuera como hacia adentro del país, por lo tanto, es de vital importancia tener presente un direccionamiento estratégico en las organizaciones. Puntualmente la venta (importación y exportación) de medicamentos resulta una de las actividades con mayor relevancia dentro de la economía abriendo un foco de atención para activar su potencial (Duque, 2016).

Aun así, existen ciertas trabas dadas por el contexto general y los entornos bajo los que se desarrolla esta actividad (Calderon, 2018). Dentro de la organización de esta industria, el segmento de importadores toma la importancia requerida que cumple con la demanda de farmacéuticos pues son los que tienen el conocimiento de mercado, trámites, logísticas, almacenamientos y marketing. Actualmente, es más común que las organizaciones se preocupen por volverse competentes y representar un factor de peso para el desarrollo del mercado frente a otras dedicadas hacia su mismo campo de comercialización; entonces, estas modifican y se ajustan a la aplicación de estrategias innovadoras y mucho más estandarizadas para efectivizar sus procesos y, por ende, el rendimiento y los ingresos aumentarán. Son básicamente mecanismos que ayudan en la toma de decisiones haciendo que la empresa cuenta con más opciones de trabajo

Con base en la premisa el desarrollo de un Plan Estratégico debe tener como principal directriz la organización, alineando objetivos estratégicos, planes, proyectos y procesos respectivos; recurriendo todas estas contemplaciones y haciéndolas alcanzables, congruentes y rentables para la empresa. Ahora bien, la empresa MURENA CIA LTDA. misma que desempeña sus funciones comerciales en la ciudad de Quito, dedicada a la importación y distribución de medicamentos ha disminuido su posicionamiento dentro del mercado en referencia competidores cercanos; además, no ha logrado ese plus que permite una diferenciación en sus

productos sabiendo que este es el punto esencial para llegar a un liderazgo competitivo junto con la rentabilidad necesaria para mantenerse dentro del giro de negocio establecido. El mercado en la actualidad resulta bastante agresivo, haciendo necesario una planificación adecuada para la aplicación de estrategias efectivas. Por lo tanto, esta propuesta resulta bastante interesante y llamativa tanto para la empresa dentro del tema comercial como para el campo educativo pues permite conocer los procesos adecuados para la rentabilidad de un proyecto y/u organización.

### **Problema de investigación**

La falta de planificación estratégica dentro de las empresas dedicadas al comercio de insumos de salud, representa uno de los factores más comunes de fracaso; pues al no tener conciencia de su estado actual como organización no tienen ideas claras de qué deben corregir para llegar al nivel y posicionamiento deseado. Al momento la empresa carece de un direccionamiento estratégico, el problema se puede detectar de manera directa, lo que permite palpar la necesidad de un proceso bien definido ya que al momento la empresa mantiene una estructura simple con impacto negativo sobre las decisiones directivas desalineándose por completo las actividades del personal de los objetivos estratégicos provocando una baja en el rendimiento general de la organización. Con lo mencionado, se propone la implementación de una planeación estratégica que ayude a Murena en su adecuado crecimiento, incluyendo estrategias precisas y viables.

Lo expuesto dentro de la problemática permite desarrollar una investigación para cubrir esta brecha, implementando la propuesta del proyecto para el periodo 2021-2023 con la finalidad de establecer las metas organizacionales buscando siempre lograr el direccionamiento de la empresa, mejorar su funcionamiento y posicionamiento en el sector. Con una medición de los factores del entorno que afectan el desempeño de la organización tanto positiva como negativamente. Sumado a esto, aplicar un análisis del contexto actual de la organización permite obtener soluciones optimas a las dificultades detectadas.

¿De qué manera es posible tener una planificación eficaz dentro de la empresa para que no exista una disminución en el nivel del rendimiento?



## **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa MURENA CIA LTDA mediante un análisis situacional, que contribuya en la definición de las directrices generales para la consecución de los objetivos organizacionales.

## **Objetivos específicos**

- Sustentar los fundamentos teóricos de planificación organizacional y estratégica como base de la investigación.
- Desarrollar un análisis situacional del macro y del microentorno utilizando matrices para la definición del direccionamiento estratégico.
- Diseñar el plan estratégico para la empresa MURENA CIA LTDA. que permita la solución a los problemas existentes en la misma.
- Validar el plan estratégico mediante la aplicación de matrices con base a los criterios de especialistas.

## **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos**

La idea principal del proyecto es destacar el funcionamiento del plan estratégico dentro de las empresas, este tipo de planificación es la guía que sirve de apoyo para que los directivos encaminen sus esfuerzos y el nivel de rendimiento no se vea afectado en el camino. Este proceso resulta indispensable para ejecutar una proyección a largo plazo, de este modo, conseguir un rendimiento adecuado. Se busca entonces un plan documentado exponiendo de forma general la forma de aplicación de estrategias; donde se plasma el punto de partida y el camino a seguir de la empresa. Al realizar una planeación estratégica correctamente ejecutada, es posible que se vuelva en una de las herramientas más indispensables para que las empresas logren un crecimiento eficiente llegando a posicionarse dentro de un mercado que se encuentra en constante cambio y evolución; pues expone y explica a quienes conforman la empresa cómo responder ante desafíos y lograr convertirlos en oportunidades.

Sumado a lo dicho, este proceso involucra e integra a todos los departamentos de la empresa haciendo partícipes a cada una de sus áreas, convierte a las metas en objetivos estratégicos encaminándolos a ser mucho más realistas y fáciles de conseguir, pues los empleados entienden el rol y mejoran su desempeño. Todo este proceso desencadenado un crecimiento haciendo que tanto directivos como operarios sean mucho más eficaces, creativos e innovadores; convirtiendo

a la empresa en una con mejor rendimiento. Con base en lo expuesto se definen los principales beneficiarios de este proyecto detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 1.**

*Beneficiarios directos e indirectos*

<b>N°</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Descripción</b>
<b>Directos</b>	Directivos de la empresa Murena Cia. Ltda.	Delimitación y funcionalidad de la empresa con más especificidad. Dirección y guía adecuada Estrategias a mediano y largo plazo Mejora continua
<b>Directos</b>	Empleados	Seguridad de su lugar de trabajo Conocimiento de la política y objetivos de la empresa Mejor rendimiento
<b>Indirectos</b>	Clientes	Mejoras en el servicio Diversificación de productos Mayor eficacia y precios competitivos

**Nota.** Elaboración propia

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

#### **1.1.1 Introducción**

En el reciente censo del 2010 en Ecuador cada vez se incrementa el número uso de medicamentos de uso permanente ya sea para uso del hogar, personal y/o empresarial; tal es así que, en relación a las cifras del 2014 en el año 2015 se indica un crecimiento del 2.2% en la tasa de uso (Ecuador en cifras, 2020). Este mercado siempre se ha posicionado como un puntal en la economía, creciendo constantemente a pasos agigantados aumentando su tasa de uso a números bastante alentadores, dejando en evidencia que este tipo de mercado puede competir e igualar al mercado ya maduro y posicionado (Petrocolla, 2015). La competitividad es una de las herramientas que ayuda a posicionarse en el mercado ofertando nuevos productos de buena calidad y con precios accesibles para los clientes. La industria de la importación de medicamentos en Ecuador, del total de medicamentos registrados aproximadamente un 15% son considerados de venta libre y el 85% son de venta bajo prescripción médica. A pesar de ello, aproximadamente el 60% de la población accede a medicamentos sin prescripción médica. Además, el sector farmacéutico ecuatoriano tiene una fuerte dependencia de las importaciones, tanto de medicamentos como de materia prima y material de empaque para los productos farmacéuticos producidos localmente.

Para empezar con la fundamentación teórica del presente proyecto es necesario desarrollar conceptos básicos sobre el plan estratégico, el modelo de plan estratégico y su estructura. En una organización, la estrategia debe considerar las características generales del ambiente externo e interno, incluidas ventajas y dificultades, a fin de lograr los objetivos. La estrategia es el modelo fundamental de planeación que incluye la identificación y organización de las fortalezas de una entidad para consolidar su competitividad dentro del entorno (Carpio, 2011). La planeación estratégica, por tanto, consiste en el diseño de la estrategia organizacional con base en el estudio del entorno competitivo, y la definición clara de la empresa. En este apartado, se explican las características básicas de la planeación estratégica, así como su importancia, sus ventajas y limitaciones.

Su importancia radica en las siguientes características:

- Se disminuyen los riesgos de forma sustancial.
- Se aumenta el correcto uso de recursos.
- Estabilidad empresarial.

- Incorpora un direccionamiento a la organización.
- Delimita el uso de estrategias y sus potenciales beneficios.
- Elimina la duplicidad de actividades.
- La empresa no se ve afectada por los cambios del mercado.

Según lo expuesto la importancia de la aplicación de una planificación estratégica se resume en el crecimiento colectivo e individual de los colaboradores de la empresa pues les permite conocer la dirección a la que se encamina su trabajo para conseguir una organización estable y posicionada. Se plantean estrategias para convertir las amenazas en oportunidades y caracterizar el entorno de desarrollo tomando como base las creencias y valores de la misma. Finalmente, está la implementación o ejecución de estas estrategias donde se incluye la estructura, los sistemas y el plan para conseguir todos los objetivos planteados. Por último, la evaluación de las estrategias evaluando su ejecución para conocer si estas están siendo ejecutadas eficazmente y sus resultados son los deseados. Además, se pueden denotar los beneficios que este tipo de planeación representa:

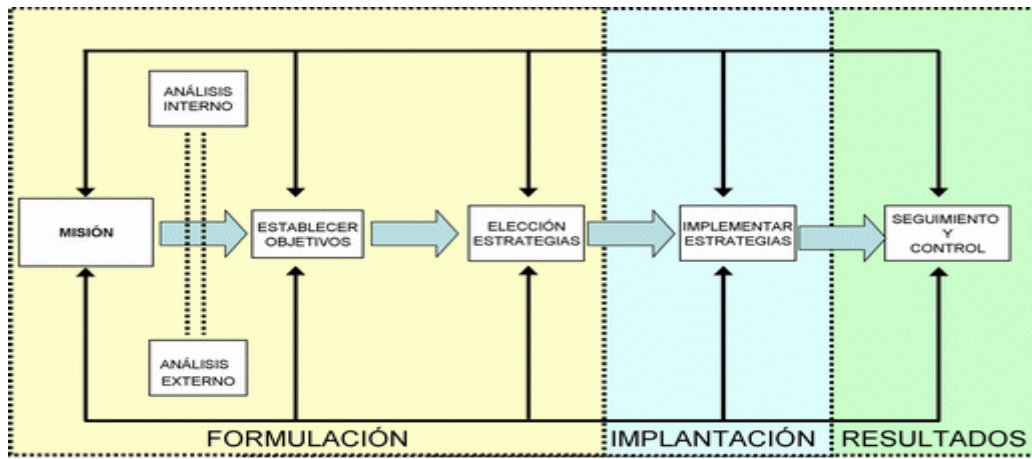
- Pensamientos enfocados a futuro.
- Determinación de objetivos estratégicos
- Sube el nivel de interacción entre colaboradores, mejora la relación interna de la organización
- Se conjugan los esfuerzos para coordinar actividades
- Las respuestas y adaptación se vuelven más fuerte frente a los cambios

Un concepto importante es el que recae sobre estrategia, indicando que son todas las acciones utilizadas para ordenar y dirigir con el fin de cumplir un objetivo, estas deben ser aplicadas luego de un proceso de análisis y evaluación empresarial, además es necesario contemplar dentro de estas todo lo que incurren, es decir, tiempos, recursos (físicos, de personal, financieros, etc.) (Barragán, 2015).

Para enmarcar de mejor manera este apartado se incluye una gráfica que ilustra el proceso de manera específica en la figura 2, así:

**Figura 1.**

*Proceso Estratégico*



**Nota.** Tomado de (Lema, 2017)

Como se evidencia, la figura describe el proceso empezando por determinar la misión y/o visión de la organización; necesariamente debe existir un análisis de entornos externos e internos, establecer objetivos, elegir estrategias, ejecutarlas y finalizar con un control y evaluación de las mismas. Para llegar a estas etapas es necesario el uso de ciertas herramientas, se describen en líneas posteriores. Un punto importante es el análisis situacional de las empresas para ello se utilizan ciertas herramientas de diagnóstico, una de ellas es la Matriz PEST, o PESTEL donde es posible conocer de manera profunda el contexto de desarrollo. Incluye factores en relación a política, social y tecnológicos, estos les atribuyen su nombre gracias a las iniciales de cada uno. En ciertas ocasiones existen variantes que incluyen dos o más factores, pero los más comunes y necesarios son los ya mencionados (Sainz de Vicuña, 2017).

Otra es la matriz EFI, un recurso que permite el establecimiento de estrategias puntuales gracias a la evaluación de fortalezas y debilidades dentro de áreas específicas de función, sumado a ello no solo permite el análisis de estos sectores sino la relación de eficacia que entre ellas exista (Fredd, 2003). Así como también la matriz IE, esta aborda los elementos dentro de la empresa para saber su influencia; incluyen a las fortalezas y las debilidades, se evalúa de forma cuantitativa, es decir, se les coloca un número que representa el nivel para poder conocer el porcentaje que representa y cómo intervenir en los mismos (Scott, 2013, pág. 33).

Finalmente, se considera a la auditoría de gestión como el examen aplicado a una empresa para determinar el nivel de satisfacción con el que se gestionan sus procesos y recursos inmersos en ellos para lograr objetivos en periodos a futuro (Chiavenato, 2013, pág. 35). Es un proceso nuevo que permite de cierta forma entender y diagnosticar a una empresa para determinar ciertas recomendaciones a la hora de gestionar. Todo, con el propósito de conseguir con éxito una estrategia. Las razones para optar por una auditoría de gestión son variadas, el más común es la necesidad del cambio respecto a la reforma de la gestión organizacional.

### **1.1.2 Investigaciones consultadas**

En el presente estudio se toman como referencia libros, revistas, informes y proyectos similares o alineados al tema de investigación; es así, que inicialmente se tiene un texto desarrollado por Ramos (2017), "Propuesta de Plan Estratégico para la empresa de Importación y Distribución de medicamentos MEDIFAR para el periodo 2016-2018" donde se exponen de manera general conceptos básicos que se deben incluir dentro de un plan estratégico, así como también el proceso de diagnóstico de entornos internos y externos de una organización dedicada a la comercialización de medicamentos. Aclarando que es un estudio internacional realizado en Centroamérica, este tiene como objetivo realizar el plan estratégico para la

empresa enfocado en la importación, utiliza una metodología de investigación de tipo cualitativo descriptivo para diagnosticar a la empresa. Sus principales resultados fueron las amenazas y fortalezas entre las que destacan la demanda de medicamentos y el control del mercado por la competencia. Este trabajo ayuda de forma significativa a la investigación pues aborda estrictamente las variables a medir en la misma; dentro del mismo campo de acción.

Por otro lado, el plan aplicado en Costa Rica por Calderón (2018), este es un trabajo más específico para una empresa (farmacia) más pequeña y con problemas específicos de control y planificación que tiene como objetivo proponer un plan estratégico que ayuda en el servicio de la farmacia. Usando un tipo de investigación de campo con enfoque mixto que permitió el análisis situacional de la empresa. Dentro de sus principales resultados están las estrategias del tipo administrativo para mejorar la comunicación entre áreas de trabajo. Cabe destacar que este trabajo se alinea a lo que se busca desarrollar para Murena CIA LTDA.

Finalmente, un estudio relevante, de alcance nacional es el informe de investigación de Betancourt (2015), "Plan estratégico para la farmacia FARMARED'S REINA DEL CISNE de la ciudad de Loja" con el objetivo de contribuir con la gestión de los directivos de esta farmacia, utiliza un estudio inductivo-deductivo usando la observación directa para diagnosticar a la empresa. Como principales resultados es el vacío de estructura organizacional. De esta manera, este documento sirve de base en el desarrollo del plan estratégico que se plantea.

### **1.1.3 Conclusiones**

La era actual es cada vez mucho más agresiva a medida que se desarrolla tanto la globalización como la liberación comercial. Existen compañías que incursionan en el mundo de la importación, pero quizás no se rigen a estándares de calidad que aseguren un producto excelente al consumidor. Remache (2012), indica que muchos de los factores que incrementan lo expuesto son el incremento general de la población, el aumento de la demanda de medicamentos, el decrecimiento del poder adquisitivo y sumado a esto las mejoras en términos de regulación respecto a la facilidad para comercializar este tipo de productos, incluyendo tratados para su comercio libre generando inversiones extranjeras.

### **1.2. Proceso investigativo metodológico**

El proyecto de investigación de manera general es un estudio documental con un método mixto (cualitativo-cuantitativo) descriptivo.

### **1.2.1 Enfoque de la investigación**

En este estudio, se aplicó un enfoque mixto, que consiste en combinar el enfoque cuantitativo con el cualitativo. El primero arroja datos cuantificables para identificar tendencias dentro de las variables medidas y de esa forma poder tener un nivel de ejecución y de efectividad. Mientras que, el enfoque cualitativo, describe y detalla características de los entornos en estudio (internos y externos) que giran en torno a la empresa (Hernández Sampieri, 2018). Se usó este enfoque en específico para relacionar ambos resultados tanto numéricos como descriptivos y determinar estrategias de intervención que funciones para la empresa.

### **1.2.2 Tipo de Estudio**

La investigación descriptiva “es una metodología utilizada para detallar características de cierto fenómeno u objeto de estudio sin influir o alterar el comportamiento del mismo” (Mejia, 2020). El presente estudio aplicó el estudio descriptivo; recopila características del desarrollo de actividades internas de Murena Cia Ltda. Quito-Pichincha tanto cuantitativos como cualitativos. Estos fueron usados pues resulta importante entender cómo se ejecutaban los procesos internos de la empresa, así como también su reacción al entorno de fuera de la misma haciendo posible plantear un proceso de importación efectivo.

### **1.2.3 Población y muestra**

La población constituye a los empleados y directivos de cada una de las áreas de la empresa en total suman 50.

#### **1.2.3.1 Muestra**

De estos se tomaron en cuenta los que realizan las actividades de cada una de las áreas principales con mayor frecuencia (15 en total) usando un muestreo no probabilístico, es decir, se toman en cuenta a los sujetos que representen un aporte para la investigación.

### **1.2.4 Técnicas e Instrumento de recolección**

#### **1.2.4.1 Encuesta**

“Es una búsqueda sistemática de información, con estos datos se realiza un análisis que permite conocer información específica sobre un determinado tema o fenómeno” (Hernández Sampieri, 2018). Por ello se diseñó y aplicó un banco de siete preguntas de tipo cerrado con opción múltiple para evaluar la viabilidad de implementación de un plan de estrategias para Murena CIA LTDA.



### 1.2.5 Fuentes Primarias

Las fuentes usadas fueron los archivos de la empresa y toda la documentación existente de la misma desde sus antecedentes, además, toda la literatura expuesta dentro de la fundamentación teórica.

### 1.2.6 Fuentes secundarias

Estas fueron las respuestas entregadas en la encuesta aplicada determinando los procesos y el nivel de intervención necesario a aplicar en la propuesta y, además, matrices de diagnóstico de factores internos y externos.

## 1.3. Análisis de resultados

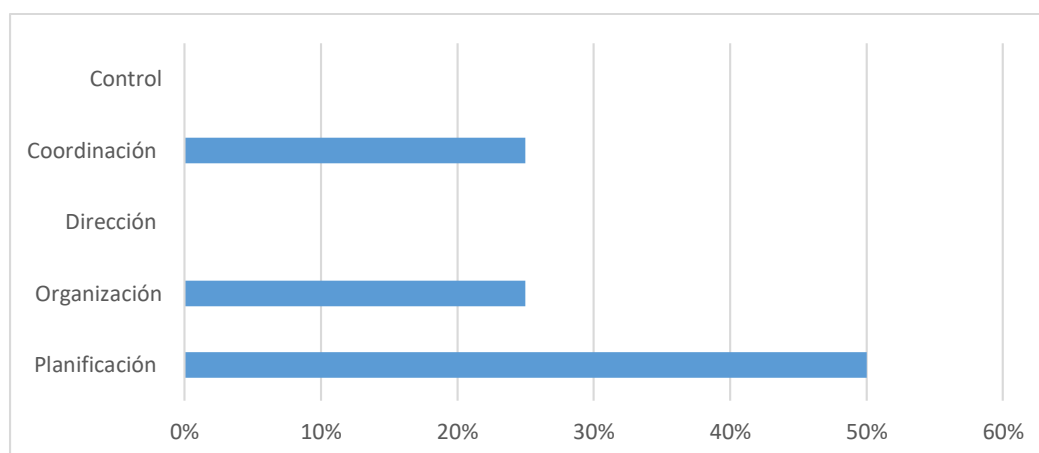
### 1.3.1 Encuesta aplicada a empleados de Murena

El objetivo de la aplicación de la encuesta a los empleados de la empresa es tener una idea más clara sobre la estructura y la estrategia aplicada en cuanto a gestión de la misma.

#### 1. *¿En qué proceso administrativo de la empresa participa usted?*

**Figura 2.**

*Participación en los procesos*



**Nota.** Elaboración propia

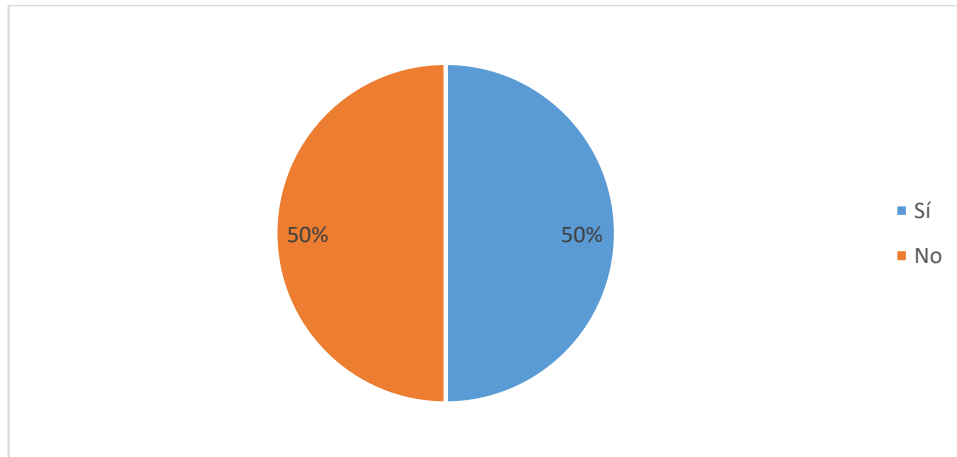
Como se observa en esta figura, el proceso administrativo que más participación incurre es el de planificación con un 50%. Ahora bien, con este valor se puede evidenciar que la mayoría de colaboradores están centrados en el ámbito de desarrollo y gestión conociendo toda la información pertinente de la empresa, dejando claro que es un valor muy concluyente para el estudio.

**Calificación: Fortaleza**

#### 2. *¿Conoce el Plan Estratégico de la empresa?*

**Figura 3.**

*Conocimiento de un plan estratégico*



**Nota.** Elaboración propia

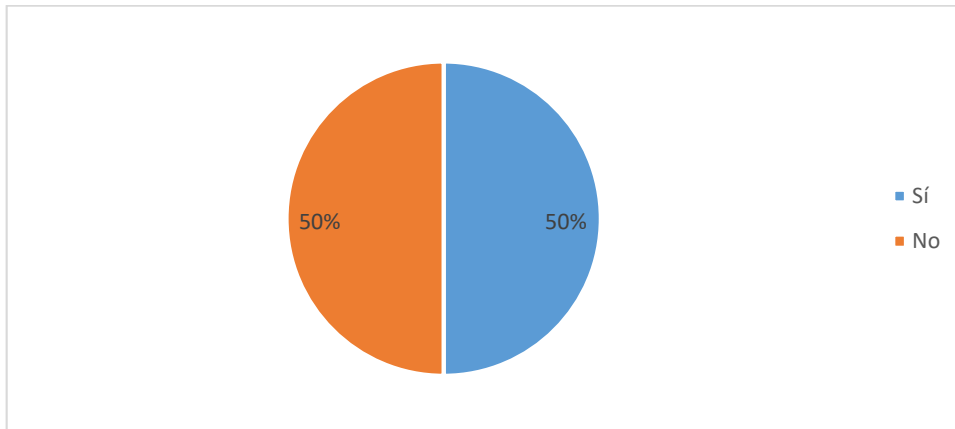
Como se observa en esta figura, los colaboradores encuestados indican con un 50% que no conocen y el otro 50% si lo hacen, en concordancia con lo expuesto en la respuesta anterior, deja a relucir la adecuada implementación de la gestión empresarial dando puerta abierta a considerar las mejoras dentro de este proceso con mucha más factibilidad.

**Calificación: Fortaleza**

### 3. ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?

**Figura 4.**

*Conocimiento de la estructura orgánica*



**Nota.** Elaboración propia

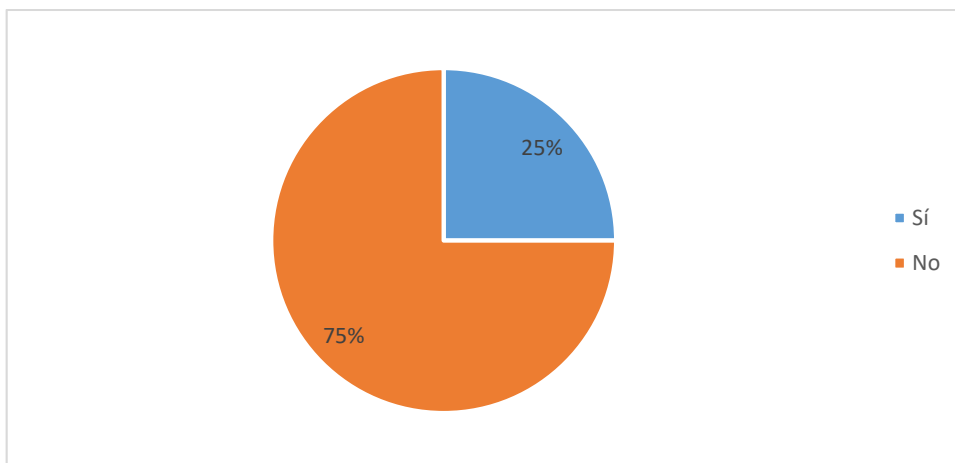
Como se observa en esta figura, del mismo modo es el 50% que conoce la estructura orgánica de la empresa y el otro 50% no; lo que de cierto modo resulta muy adecuado, pues se puede entender que por lo menos la mitad implicada dentro de este tipo de procesos está enterado, aunque lo ideal es que todos los colaboradores cuenten con estos datos.

**Calificación: Fortaleza**

### 4. ¿Conoce el mapa de procesos administrativos de la empresa?

**Figura 5.**

*Conocimiento de procesos administrativos*



**Nota.** Elaboración propia

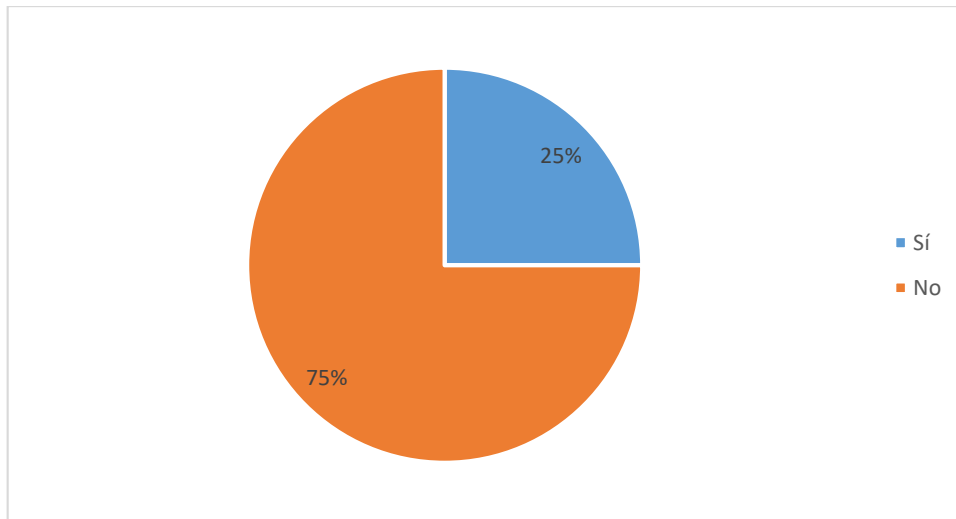
Como se observa en esta figura, esta pregunta es un dato sumamente alarmante para la empresa pues el 75% de todos los colaboradores indican no conocer el mapa de procesos que se aplica en la misma. Lógicamente este es una luz para que se realice una intervención pues es notorio un vacío de comunicación por cubrir relativamente alto tomando en cuenta que, dentro de la gestión empresarial, los colaboradores tienen el derecho y la obligación de conocer todos los aspectos de su entorno laboral.

**Calificación: Debilidad**

**5. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?**

**Figura 6.**

*Conocimiento de la misión y visión*



**Nota.** Elaboración propia

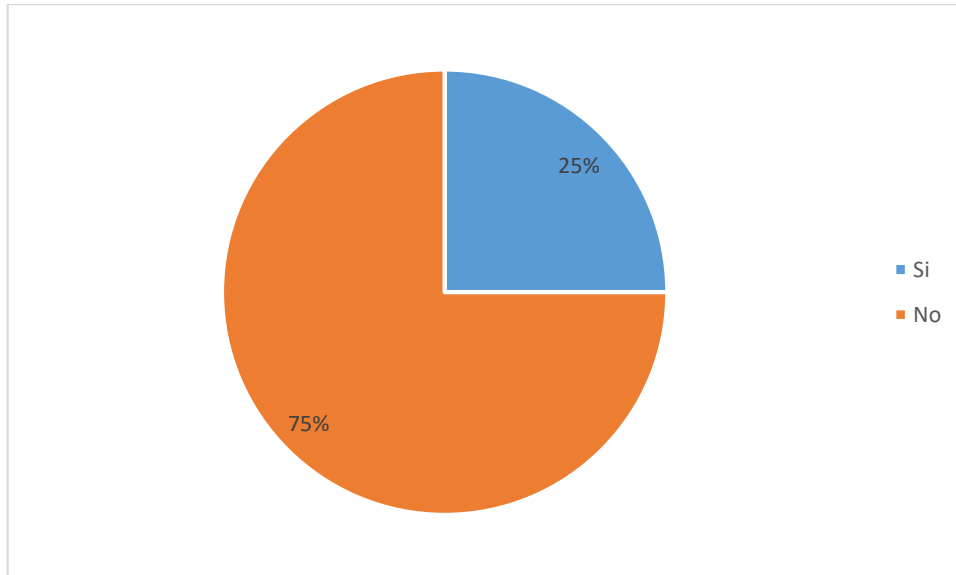
Como se observa en esta figura, nuevamente existe un inconveniente de comunicación puesto que los colaboradores indican con un 75% que no conocen estos dos pilares para el desarrollo integral de una empresa. Se debe concluir que Murena presenta problemas en cuanto a gestión empresarial.

**Calificación: Debilidad**

**6. ¿Conoce si la gerencia definió un plan de acción para aplicar estrategias internas y externas de mejora?**

**Figura 7.**

*Conocimiento de un plan de acción*



**Nota.** Elaboración propia

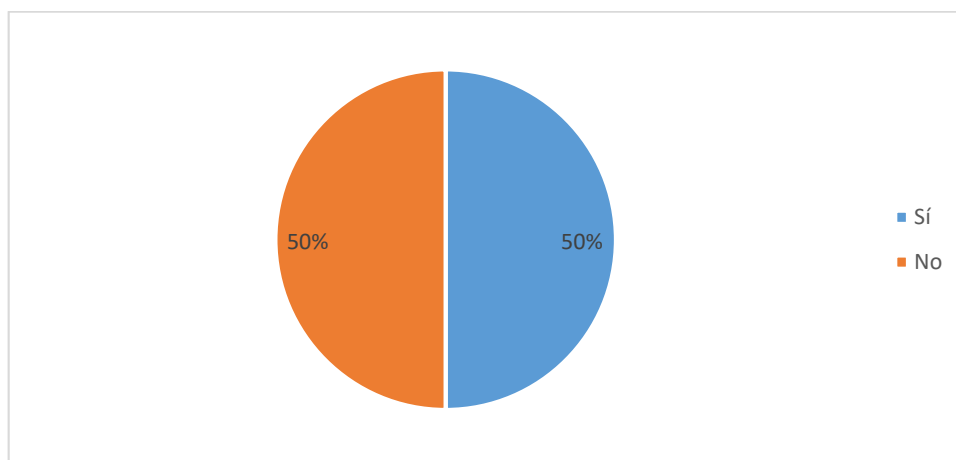
En concordancia con todas las preguntas el resultado no representa una novedad pues continua el patrón de desconocimiento, en este caso acerca del plan de acción se evidencia que el 75% no sabe si se aplicó o si este sirvió para convertir debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

**Calificación: Debilidad**

**7. ¿Considera necesaria la implementación de un plan estratégico dentro de la organización?**

**Figura 8.**

*Necesidad de un plan estratégico*



**Nota.** Elaboración propia

Como se observa en esta figura, afianzando lo expuesto los colaboradores consideran en un 50% necesario un plan estratégico que mejore la estructura y el rendimiento, todo esto sugiere que no existe ningún tipo de gestión en el desarrollo integral de los aspectos internos de una empresa.

**Calificación: Fortaleza**

**1.3.2 Análisis PEST**

A continuación, se presenta los diferentes factores analizados:

**Tabla 2.**

*Análisis PEST*

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>POLÍTICAS</b>						
1	Estabilidad política				4	
2	Política Fiscal			3		
3	Leyes laborales				4	
4	Riesgo País				4	
5	Acuerdos Internacionales			3		
<b>ECONÓMICAS</b>						
1	Inflación Moderada		2			
2	Recesión Económica			3		
3	PIB			3		
4	Crecimiento Sectorial	1				

<b>SOCIALES</b>		
<b>1</b>	Disponibilidad de Personal Calificado	3
<b>2</b>	Aceptación social y empresarial a este tipo de Empresa	3
<b>3</b>	Nivel de ingresos	2
<b>TECNOLÓGICAS</b>		
<b>1</b>	Disponibilidad de Tecnología de país	2
<b>2</b>	Nuevos dispositivos Tecnológicos	2
<b>3</b>	Internet	4

**Nota.** Elaboración propia

### **Análisis**

	<b>Políticas</b>	<b>Económicas</b>	<b>Sociales</b>	<b>Tecnológicas</b>
Evaluación PEST	3.60	2.67	2.67	2.67

### **Factores Políticos**

Dentro de los factores políticos luego de la aplicación de la matriz según la situación actual de Murena, se evidencia que existe cierta amenaza en referencia a la situación política en general del país sobre todo respecto a las empresas comercializadoras (importadoras) de productos de salud; las normativas que giran en torno a estos procesos son bastante inciertas.

### **Factores Económicos**

Siguiendo, en tanto al entorno económico Murena se establece como una empresa posicionada dentro de su campo de mercado, es rentable en su sector comercial con alta demanda y aceptación pues existe un crecimiento favorable.

### **Factores Sociales**

Están los factores sociales, en este punto el puntaje es constante y nada relativo pues el mercado objetivo es diversificado, además dentro de todos los círculos sociales se tiene una buena aceptación del giro de negocio.

## Factores Tecnológicos

Finalmente, este factor es importante ya que la tecnología representa una oportunidad; siendo estas herramientas bastantes significativas a la hora de implementar estrategias de mejora.

### 1.3.3 Matriz de evaluación de factores internos

Con estos datos y las encuestas realizadas, se pudo elaborar este diagnóstico, en el mismo se determinaron las fortalezas y debilidades de Murena.

<b>Escala</b>	<b>1</b>	Pobre
<b>Calificación</b>	<b>2</b>	Moderado
	<b>3</b>	Bueno
	<b>4</b>	Superior

**Tabla 3.**

*Matriz de evaluación de factores internos*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>				
No	Factores internos claves	Peso	Calificación	Resultado ponderado
	<b>Fortalezas</b>			
1	Imagen Corporativa	4%	2	0.08
2	Curva de experiencia	7%	2	0.14
3	Ubicación	2%	2	0.04
4	Proceso de atención al cliente y gestión de clientes	18%	3	0.54
5	Operaciones de Gerencia	10%	3	0.30
6	Capacidad tecnológica	3%	3	0.09
7	Clima laboral	8%	3	0.24
	<b>Debilidades</b>			
8				
9	Personal calificado	10%	2	0.20
10	Infraestructura	3%	2	0.06
11	Cultura organizacional	5%	2	0.10
12	Sucursales	5%	2	0.10
13	Campañas publicitarias	1%	2	0.02
14	Convenios	3%	2	0.06
15	Posicionamiento	3%	2	0.06
16	Finanzas	3%	3	0.09
17	Investigación y desarrollo	2%	3	0.06
18	Sistemas de información	2%	2	0.04
19	Cuentas por cobrar	5%	3	0.15
20	Subsistemas de talento humano	5%	2	0.10



21	Marketing	1%	1	0.01
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2.48</b>

*Nota.* Elaboración propia

#### 1.3.4 Matriz de evaluación de factores externos

<b>Escala</b>	<b>1</b>	Pobre
<b>Calificación</b>	<b>2</b>	Moderado
	<b>3</b>	Bueno
	<b>4</b>	Superior

**Tabla 4.**

*Matriz de evaluación de factores externos*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
No	Factores externos claves	Peso	Calificación	Resultado ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Crecimiento Sectorial	5%	3.00	0.15
2	Aceptación social y empresarial a este tipo de empresas	15%	3.00	0.45
3	Disponibilidad de Tecnología del país	5%	2.00	0.10
4	Nuevos dispositivos tecnológicos	5%	2.00	0.10
5	Internet	8%	4.00	0.32
6	Crecimiento de la demanda.	10%	4.00	0.40
7	Volumen de compra.	3%	3.00	0.09
8	Diferenciación de producto	9%	3.00	0.27
<b>Amenazas</b>				
11	Estabilidad política	10%	3.00	0.30
12	Política Fiscal	10%	2.00	0.20
13	Leyes laborales	3%	3.00	0.09
14	Recesión Económica	3%	3.00	0.09
15	PIB	3%	4.00	0.12
16	Disponibilidad de Personal Calificado	3%	3.00	0.09
17	Barreras gubernamentales	3%	3.00	0.09
18	Costo al cambiar de proveedor.	5%	2.00	0.10
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2.96</b>

*Nota.* Elaboración propia

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

El plan estratégico es una herramienta de tipo técnica que ayuda en la validación de procesos, además plantea ciertos objetivos puntuales a conseguirse a mediano o largo plazo, determinando políticas de trabajo. Debe ser desarrollado como un documento para plasmar las decisiones tomadas a ser ejecutadas dentro de la organización; la idea es tener un diagrama o plan de acción definido donde se especifiquen actividades, metas, recursos y encargados para la consecución de la estrategia dentro del plazo requerido (Araque, 2021). Todo esto facilitará un trabajo mucho más guiado y efectivo; pues la planeación estratégica ordena las ideas y facilita su aplicación sin dejar de lado los controles de calidad para brindar un servicio satisfactorio.

La importación es el proceso de comprar e ingresar al país productos que no se realizan o se obtienen en el mismo, es decir, incorporándolos del extranjero; la industria farmacéutica es una de las más cotizadas en este sentido siendo muchos de los medicamentos desarrollados en el extranjero. A nivel mundial, la industria farmacéutica registra un crecimiento positivo, según el informe presentado por el Brand Finance se alcanzó un valor de 1.11 mil millones de dólares durante 2018, con miras a registrar 1.43 mil millones de dólares para 2020; en caso de que la expectativa se cumpla se estaría hablando de que la industria prosperaría en ese periodo un 28.8%. El modelo que se plantea para la empresa Murena Ecuador se enfoca de manera puntual al aspecto estratégico, financiero, social y laboral abarcando todos los niveles de acción dentro de la gestión empresarial; para lograr cubrir y satisfacer los requerimientos de los actores principales que se desenvuelven dentro de la organización: empleados, consumidores y el medio ambiente. Se han contemplado estrategias con actividades sostenibles a largo plazo y que además anticipen los cambios que puedan darse dentro de la organización, de esa manera se complementan las acciones actuales para que conjuntamente se mantenga un equilibrio dentro y fuera de la organización promoviendo un posicionamiento más fuerte de la marca.

Una planeación estratégica presupone que las organizaciones obtengan una oportunidad de presentarse con vanguardia e innovación al mercado. Además, su importancia radica en el alcance de un nivel más de experticia en cuanto a competitividad dentro del entorno globalizado que hoy en día se maneja (Martínez y Milla, 2014). Siguiendo el mismo contexto esta la definición que expresa Munch (2015) “la estrategia en el ámbito empresarial contiene un conjunto de fines, misiones y objetivos, así como las acciones que han de emprenderse para alcanzarlos” (pág. 26); el fin de las estrategias es desarrollar un plan estructurado para delimitar pensamientos y acciones que tienen como finalidad el cumplir con la misión empresarial.

## 2.2. Descripción de la propuesta

### 2.2.1 Objetivo

Implementar un plan estratégico para la importación de medicamentos donde se refleje el compromiso de Murena con el mercado y sus clientes.

### 2.2.2 Diagnóstico de la empresa

La empresa inició como un pequeño distribuidor, transcurridos tres años se convirtió en una marca reconocida y consolidada (Murena Cia. Ltda, 2017). Su área de servicio es la de la salud, con ventas anuales de 400 mil dólares en promedio pues cuenta con oficinas bien implementadas; al ser una empresa con un giro de negocio basado en las ventas, considera sumamente importante la participación de sus clientes a quienes los llaman socios; enfocando todos sus esfuerzos en sus estrategias de mercadeo.

## MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión ayuda en la identificación de la esencia de la empresa, es decir, cuál es el motivo de su existencia y la actividad que deben cumplir. A continuación, se presenta la misión de planteada para Murena:

### Tabla 5.

*Misión de Murena CIA LTDA*

<b>MISIÓN DE LA COMPAÑÍA MURENA CIA LTDA.</b>	
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Qué y quienes somos	PYME
Qué hacemos (BB y SS)	Comercializar productos farmacéuticos
Para que necesidades	Salud
Con qué insumos y tecnología	Tecnología de la Información y Comunicación
Para qué grupos sociales	Personas naturales y jurídicas
<b>MISIÓN</b>	
<b>Crear y comercializar productos de la más alta calidad para fomentar el bienestar familiar con una buena salud.</b>	

**Nota.** Elaboración propia

## Visión

La visión representa el camino a seguir de la empresa para conseguir sus metas planteadas a largo plazo, teniendo como base siempre a dónde quiere llegar y los factores cambiantes que pueden influir en este proceso (Thompson, 2006).

**Tabla 6.**

*Visión de Murena CIA LTDA*

VISIÓN DE LA COMPAÑÍA MURENA CIA LTDA	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Murena CIA LTDA.
Base filosófica	Just in time
Finalidad o propósito	Comercializar productos de salud
Principios y valores	Promueve principios como, calidad, confianza, compromiso, trabajo en equipo y valores como honestidad, lealtad, puntualidad, actitud positiva, autonomía y paciencia.
Ámbitos de acción	Salud

### VISIÓN

**Ser una compañía líder dedicada a mejorar la salud de las personas con la venta de productos farmacéuticos de primera.**

**Nota.** Elaboración propia

## Matriz axiológica de principios y valores

Esta matriz ayuda en la delimitación de los valores institucionales que fundamenten el accionar de Murena CIA LTDA.

A continuación, se presenta la matriz de principios y valores de Murena CIA LTDA:

**Tabla 7.**

*Principios y valores de Murena CIA LTDA*

<b>MATRIZ PARA REALIZAR LOS VALORES</b>				
<b>Valores</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Empleados</b>	<b>Gobierno</b>
<b>Honestidad</b>	X	X	X	X
<b>Respeto</b>		X		
<b>Responsabilidad</b>	X	X	X	X
<b>Generosidad</b>		X	X	
<b>Autonomía</b>		X	X	
<b>Compromiso</b>	X	X	X	

**Nota.** Elaboración propia

### **Objetivos departamentales**

Son las metas que se presume cumplir con los planes y direcciones de la organización, dentro de un periodo de tiempo. Para determinar a la posición que quiere escalar la empresa Murena y cómo alcanzarlo se definen los siguientes objetivos:

- Posicionamiento en el mercado para el mejoramiento de la productividad.
- Mejorar el proceso de importación de medicamentos para la eficiencia comercial.

### **Políticas Generales**

Estas definen las líneas generales de acción de las empresas, deben ser transmitidas y aplicadas por todos los miembros de la organización para ser una guía de acción. Por tal motivo, se definen las siguientes políticas de carácter general:

- Murena debe contar con una alineación de acciones bajo una premisa de innovación y proactividad en sus procesos.
- Implementar mejoras continuas con equipos interdisciplinarios que permitan el posicionamiento y la competitividad de Murena.

### **2.2.3 Gestión empresarial**

Los productos que la empresa promociona son medicamentos que buscan un impacto positivo dentro de la salud de los ecuatorianos, tienen una aceptación buena dentro del mercado, la marca es reconocida como una de las más confiables al momento de comprar implementos de salud que no pongan en riesgo la vida. Su mecanismo comercial está basado en

distribuidores dentro de la misma línea mantiene un plan de crecimiento innovador que se ajusta a una matriz general de ventas cada una implica una capacitación (Cunchig, 2016). Finalmente, su estrategia de marketing continua en lo tradicional con publicidad física e implementando de manera paulatina la digital.

## 2.2.4 Cadena de valor

Figura 9.

*Cadena de valor de la comercialización de medicamentos (MURENA)*



**Nota.** Elaboración propia

## 2.2.5 Necesidades

Para el presente plan se utilizó un estudio de campo conjuntamente con una investigación documental, que permitió detectar los principales puntos que necesitan intervención respecto a lo que cabe dentro de la planeación estratégica. Al desarrollar un estudio de campo se observó de manera directa la dinámica de la empresa: sus procesos, la gestión y el accionar cotidiano; esto contrastado con lo encontrado en documentos oficiales sugiere una propuesta mejor encaminada para las actividades que se desglosan en la matriz a ejecutar.

Es así que se detallan:

- Mejorar los procesos de negociación para la importación correcta de los insumos necesarios para conseguir un desempeño más encaminado y competitivo.
- Falta de capacitación personalizada para todos los departamentos, en esta área de desarrollo; focalizar esfuerzos en los de recursos humanos y administrativos pues la empresa los realiza solo en el ámbito de las ventas.
- Falta de comunicación entre departamentos, los vendedores y administrativos no presentan buenas relaciones.

## 2.2.6 Implementación

Para la implementación de este plan se tomarán en cuenta todas las necesidades detectadas y así proponer una serie de actividades que consoliden una organización mucho más estable, rentable y competitiva frente al mundo comercial exigente. Además, el diseño de una estructura organizacional permitirá a la alta gerencia identificar recursos que requiere para lograr las metas establecidas por la compañía.

### Plan táctico procesos externos

Se exponen de forma puntual las acciones y estrategias a tomarse dentro de ciertos ámbitos de la empresa para que el plan de importación funcione. Detallas así:

### Perspectiva administrativa

Las tácticas administrativas son aquellas que tienen que ver dentro del plan de acción con la gestión de tareas a corto plazo. Se detallan así:

**Tabla 8.**

*Plan táctico perspectiva administrativa (Logística)*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión</b>	Logística
<b>Objetivo</b>	Determinar procesos dentro del área para delimitar las acciones a tomar
<b>Estrategia</b>	Detalla de forma efectiva el movimiento: llegada y despacho de los medicamentos.
<b>Responsable</b>	Departamento de logística. Departamento administrativo

Nota. *Elaboración propia*

**Tabla 9.**

*Plan táctico perspectiva administrativa (Comunicación)*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión</b>	Comunicación

<b>Objetivo</b>	Difundir información importante sobre las mejoras de la empresa y sus nuevas ejecuciones
<b>Estrategia</b>	Establecer un proceso de comunicación innovador con medios tecnológicos con los laboratorios elegidos para una correcta importación
<b>Responsable</b>	Departamento de recursos humanos Departamento administrativo Directivos

**Tabla 10.**

*Plan táctico perspectiva administrativa (Innovación)*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión</b>	Innovación
<b>Objetivo</b>	Mejorar la imagen corporativa de la empresa para una mejor aceptación a la hora de importación de los productos.
<b>Estrategia</b>	A través del branding para posicionar la empresa mediante la gestión del departamento de marketing.
<b>Responsable</b>	Departamento de recursos humanos Departamento de marketing

**Nota.** Elaboración propia

#### **Plan táctico procesos internos**

Estas corresponden a las acciones a tomar que se asocian a las estrategias dentro de las gestiones operativas de la empresa MURENA.

#### **Perspectiva comercial**

**Tabla 11.**

*Plan táctico perspectiva comercial (Empresarial)*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión</b>	Empresarial



**Objetivo** Conectar con laboratorios de forma eficaz para establecer vínculos comerciales.

**Estrategia** Crear una red de laboratorios farmacéuticos con medicamentos libres de aranceles de importación.

**Responsable** Departamento de adquisiciones y ventas.

---

**Nota.** Elaboración propia

**Tabla 12.**

*Plan táctico perspectiva comercial (Empresarial 2)*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión</b>	Empresarial
<b>Objetivo</b>	Establecer demanda y mercado potencial
<b>Estrategia</b>	Aplicar un estudio de mercado sobre los medicamentos necesarios de importación.

**Responsable** Departamento de ventas.

---

**Nota.** Elaboración propia

**Perspectiva financiera**

**Tabla 13.**

*Plan táctico perspectiva financiera (ventas)*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión</b>	Financiera
<b>Objetivo</b>	Aumentar las ventas anuales
<b>Estrategia</b>	Aumentar las ventas gracias a la importación de nuevos productos

**Responsable** Departamento de ventas y financiero.

---

**Nota.** Elaboración propia

**Perspectiva talento humano**

Estas se encaminan hacia la gestión del recurso humano de la empresa, se incluyen los planes de acción que permitan usar el potencial de las personas (colaboradores) para mejorar el desempeño y rendimiento de la empresa MURENA.

**Tabla 14.**

*Plan táctico perspectiva talento humano (personal)*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión</b>	Persona
<b>Objetivo</b>	Capacitar al personal para un desempeño adecuado dentro del área de importaciones
<b>Estrategia</b>	Cambiar los tiempos y los enfoques de las capacitaciones enfocándose a todos los departamentos.
<b>Responsable</b>	Departamento de recursos humanos Directivos

**Nota.** Elaboración propia

### **2.2.6.1 Balance Scorecard**

Este proceso se basa en la herramienta BSC, aplicada en el área de ventas y/o comercialización de la empresa MURENA dedicada a medicamentos con énfasis en la importación. En tal sentido, se presenta la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización. Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC donde se busca identificar el aporte que cada una de éstas representa al cumplimiento misional y competitivo de la organización.

El logro de la estrategia es un complejo proceso de acciones interrelacionadas entre sí, razón por el cual se va a crear un Balanced Scorecard en la empresa como un análisis minucioso de lo que se va a realizar para conseguir la estrategia y la asignación de responsables que tendrá a su cargo al cumplimiento del objetivo.

Son 4 las perspectivas que se miden dentro del BSC:

Perspectiva financiera

- Crecimiento de ventas
- Mantener Rentabilidad

#### Perspectiva del cliente

- Aumentar base de datos de posibles clientes
- Abrir nuevos segmentos de mercado

#### Perspectiva procesos internos

- Mejorar los procesos logísticos de la empresa en torno a la importación
- Implementar un plan de comunicación interna para la importación de medicamentos

#### Perspectiva personas

- Capacitar al personal anualmente para estar junto con la tecnología.
- Mejorar la comunicación interna

### 2.2.6.2 Gestión de indicadores

Tabla 15.

#### Cuadro de indicadores

Perspectiva	Objetivo	Fórmula	Indicadores	Meta	Estrategia
Cliente	Desarrollar una base de datos actualizada de empresas distribuidoras de medicamentos	# de labortarios nuevos*100%	KPI 1: Número de laboratorios nuevos. KPI 2: Número de contactos concretados.	100 laboratorios internacionales	Armar una base de datos
Personas	Mejorar la información a los empleados	# de capacitaciones/mes *100%	KPI 3: Número de capacitaciones mensuales.	3 capacitaciones mensuales	Subir el nivel de conocimiento de los empleados
Cliente	Levantar información sobre el mercado	# de segmentos nuevos encontrados*100%	KPI 4: Número de nuevos segmentos detectados. KPI 5: Número de clientes potenciales.	3 nuevos segmentos de mercado de medicamentos	Incrementar las ventas
Procesos	Alcanzar la mejora en los procesos logísticos	# de pedidos nuevos *100%	KPI 6: Número de pedidos concretados	Menos tareas duplicadas en el	Implementar áreas de entrega

			KPI 7: Número de despacho y para los productos órdenes de almacenamiento importados despacho
			KPI8: Toneladas de importación / Toneladas estimadas
Procesos	Difundir más información actualizada de la empresa.	Nuevo Plan de Comunicación	KPI 9: Plan de comunicación de la empresa. Plan de comunicación de Mantener un seguimiento constante
Financiera	Aumentar las ventas anuales	# de ventas *100%	KPI10: Número de ventas nuevas del periodo anterior Incrementar los ingresos anuales KPI11: Ventas reales / Ventas presupuestadas

**Nota.** Elaboración propia

**Tabla 16.**

*Tablero de control*

EVALUACION DE LA EMPRESA							PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)		
MURENA CIA LTDA									
Personal				Información	Objetivo (unidades)	Resultado (unidades)	Productividad %	Plan de acción	Plan de contingencia
NÚMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES						
1	COMERCIAL	Desarrollar una base de datos 100% actualizada de empresas distribuidoras de medicamentos	100 laboratorios internacionales	Laboratorios posicionados	10	10	100.00	Armar una base de datos	
2	CAPACITACIÓN	Mejorar el 50% en la información a los empleados	3 capacitaciones mensuales	Información innovadora sobre importación y comercialización	20	15	75.00	Subir el nivel de conocimiento de los empleados	
3	COMERCIAL	Levantar el 30% de información sobre el mercado	3 nuevos segmentos de mercado de medicamentos	Abrir nuevos segmentos de ventas	30	20	66.66	Incrementar las ventas	Mantener un seguimiento constante
4	ADMINISTRATIVA	Alcanzar el 25% de mejora en los procesos logísticos	Menos tareas duplicadas en el despacho y almacenamiento	Abrir puntos de recepción y despacho	50	40	80.00	Implementar áreas de entrega para los productos importados	

5	COMUNICACIÓN	Difundir un 10% más información actualizada de la empresa.	Plan de comunicación	Conocimiento sobre los procesos empresariales	10	10	100.00		
6	FINANCIERA	Aumentar el 10% de ventas anuales	5 ventas mensuales más	Mejorar el rendimiento de la empresa	20	15	75	Plan de promoción y marketing	
TOTAL, INDICADORES							84.33		
TOTAL, EFICIENCIA DE LA EMPRESA							84.33		

**Nota.** Elaboración propia

Se puede evidenciar dentro del tablero que existieron ciertas metas que cumplieron con las expectativas, para estas se determinan planes de acción y de seguimiento con el fin de garantizar su cumplimiento dentro del siguiente año.





### 2.2.6.3 Matriz de estrategias

Tabla 17.

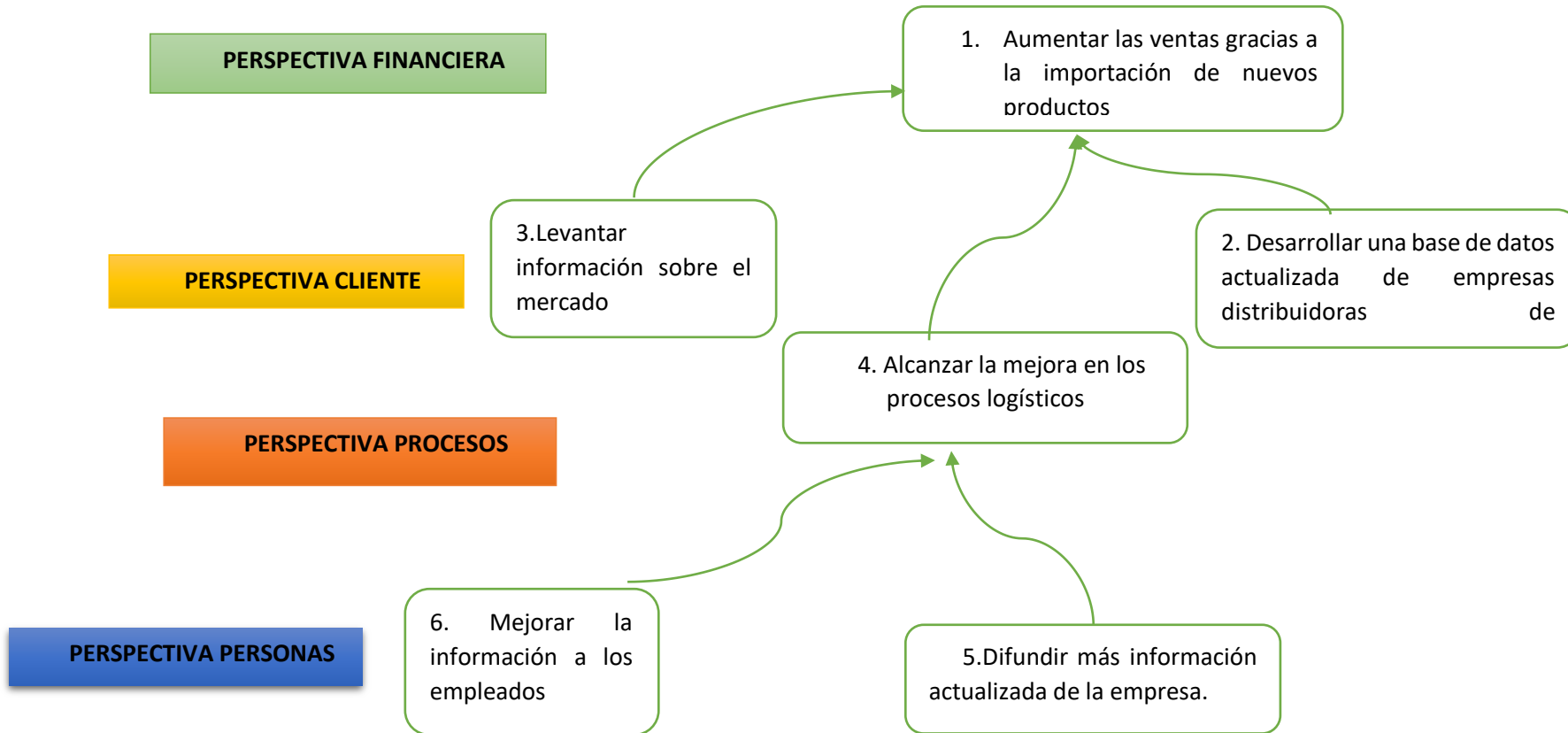
Matriz de estrategias/plan de acción

DETALLE	DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Comercial	Empresarial	Crear una red de laboratorios farmacéuticos con medicamentos libres de aranceles de importación.	Se realiza una investigación y se crea una base de datos.	6 meses	Departamento de adquisiciones y ventas.	\$1000
Capacitación	Persona	Cambiar los tiempos y los enfoques de las capacitaciones enfocándose a todos los departamentos.	Se darán capacitaciones cada mes, un tema distinto por mes abarcando un departamento distinto en ese periodo.	6 meses	Departamento de recursos humanos y directivos	\$1000
Comercial	Empresarial	Aplicar un estudio de mercado sobre los medicamentos necesarios de importación.	Levantar información relevante sobre medicamentos y el mercado nacional e internacional.	5 meses	Departamento de ventas	\$1500
Visión	Empresarial	A través del branding para posicionar la empresa mediante la gestión del departamento de marketing.	Cambiar la imagen corporativa de la empresa para que sea más llamativa y confiable a la hora de aprobar una importación.	6 meses	Departamento de recursos humanos y marketing	\$500

<b>Comunicación</b>	<b>Laboral</b>	Establecer un proceso de comunicación innovador con medios tecnológicos con los laboratorios elegidos para una correcta importación	Designar un proceso definido en donde los vendedores acudan al responsable correcto mediante boletines semanales.	6 meses	Departamento de recursos humanos, administrativos y directivos.	\$1000
<b>Logística</b>	<b>Empresarial</b>	Detallar de forma efectiva el movimiento: llegada y despacho de los medicamentos importados.	Flujograma de carga, descarga y ordenes de entrada de las importaciones.	5 meses	Departamento de logística. Departamento administrativo	\$500
<b>Ventas</b>	<b>Financiera</b>	Aumentar las ventas gracias a la importación de nuevos productos	Inserción de nuevos productos	6 meses	Departamento de ventas	\$500
<b>TOTAL</b>						<b>USD 8,000.00</b>

**Nota.** Elaboración propia

### 2.2.6.4 Mapa estratégico



### 2.2.6.5 Análisis costo-beneficio

La relación costo beneficio se la proyecta al periodo de aplicación durante los dos años siguientes.

**Tabla 18.**

*Costo beneficio*

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos</b>
2020	48.204,00	31.152,00
2021	51.228,00	37.248,00
2022	70.872,00	47.700,00
Valor presente	\$17.0304,00	\$116.100,00
Relación C/B	\$ 1,30	
Retorno de inversión	130,10%	

**Nota.** Elaboración propia

Como se puede observar, el plan es viable de acuerdo al valor obtenido en la relación del costo con el beneficio que implica por cada 1 dólar que se invierte, existirá un beneficio de \$0,30 para la empresa. Además, cuenta con una tasa de retorno de inversión del 130,10%, mostrando que es una inversión adecuada financieramente.

### 2.3. Validación de la propuesta

La propuesta como cualquier documento deber analizada, diagnosticada y validada en este caso se usó este proceso con base en el juicio de experto, es decir, se buscan profesionales que cuenten con la experiencia laboral y académica para emitir un juicio de valor orientado a la gestión administrativa. En este caso son dos economistas entendidos en el tema, los detalles se exponen dentro del Anexo 3.

### 2.3.1 Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 19.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
<b>Descripción de la propuesta</b>	La propuesta es un plan estratégico para la importación de medicamentos, es decir, un enfoque de alcance empresarial para aplicar actividades de ejecución en pro de los objetivos de la misma.	Análisis descriptivo	Técnica de campo	Se evidencia la necesidad de plantear un plan que pueda cubrir el proceso de importación de medicamentos de forma eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Encuesta</li> <li>– Matriz de factores internos</li> <li>– Matriz de factores externos</li> </ul>
<b>Diagnóstico de la empresa</b>	Evaluación de los procesos y objetivos empresariales para tener un contexto de la misma en referencia a cómo se están	Análisis cuali-cuantitativo	Técnica de campo y documental	La empresa tiene un giro de negocio marcado, sin embargo, los colaboradores no están capacitados para el desarrollo de procesos de importación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Encuesta</li> <li>– Matriz de factores internos</li> <li>– Matriz de factores externos</li> </ul>

---

desarrollando los procesos de importación en Murena.

<b>Implementación</b>	Se desarrolla un plan de acción y estrategias con actividades enfocadas a la importación de medicamentos.	Análisis descriptivo	Técnica de campo	Se plantea una matriz con dimensiones, estrategias y acciones determinadas en un periodo de tiempo con sus respectivos responsables.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Encuesta</li><li>– Matriz de factores internos</li><li>– Matriz de factores externos</li></ul>
-----------------------	---	----------------------	------------------	--	--

**Nota.** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Un plan estratégico es el paso anterior a un control interno sobre los procesos y uso de recursos de una empresa, permite desarrollar un monitoreo a la realización de actividades para cumplir con los objetivos estratégicos planteados para una organización.
- Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa Murena, aplicando el análisis interno y externo, con las herramientas administrativas: análisis PEST y matrices EFI y EFE. Este análisis permitió identificar los factores críticos, tanto internos como externos, que configuran el escenario que debe enfrentar la referida empresa. En general, se detectó que, aunque las estrategias aplicadas fueron apropiadas para asegurar la supervivencia y crecimiento del negocio, son insuficientes para fortalecer la presencia en el mercado local con el tema de importación.
- Se elaboró un plan, basado en el análisis interno y externo, aplicando el Direccionamiento Estratégico, contiene una serie de estrategias consistentes en implementar actividades específicas que consoliden la misión y visión organizacional, fortaleciendo la Innovación, el Posicionamiento, la Promoción y los Clientes; especificando la perspectiva, la meta, los indicadores, la información, los objetivos y resultados previstos, evaluando la productividad del estado actual de la empresa.
- Finalmente, se evalúa la viabilidad del plan estratégico con base en el juicio de expertos determinando que el mismo es aplicable dentro de la empresa pues contiene indicadores y estrategias adecuadas para que la empresa emprenda un proceso de importación mucho más metódico.

## RECOMENDACIONES

- La gerencia de la empresa “Murena Cia Ltda.”, debe aplicar las estrategias planteadas en este estudio, registrando los cambios que se operen tanto en las ventas como en la respuesta del público, identificando las posibles desviaciones para aplicar las correcciones del caso.
- Desarrollar otras investigaciones en distintas microempresas donde sea viable aplicar el diagnóstico integral, aplicando las diferentes herramientas, permitiendo desarrollar las estrategias pertinentes para cada caso, evaluando periódicamente las estrategias seleccionadas, para reforzar las debilidades que se puedan presentar en su aplicación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Araque, P. (2021). *Plan estratégico para el posicionamiento de la marca en la zona centro de la ciudad de Latacunga*. Quito: Universidad Tecnológica Isarel.
- Barragán, A. (13 de 09 de 2015). *De Taylor a la planeación. Evolución del pensamiento administrativo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/de-taylor-a-la-planeacion-evolucion-del-pensamiento-administrativo/#:~:text=Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%3A%20Proceso%20de%20desarrollar,en%20sus%20oportunidades%20de%20mercado.&text=Misi%C3%B3n%3A%20Declaraci%C3%B3n%20de>
- Betancourt, J. (2015). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FARMACIA FARMARED'S REINA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE LOJA*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Caiza, K. (01 de 2018). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Represmundial Cia.Itda de tecnología Informatica ubicada en Tumbaco*. Quito: Universidad Central de Ecuador. Obtenido de Propuesta de un plan estratégico para la empresa Represmundial Cia.Itda de tecnología Informatica ubicada en Tumbaco: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/13>
- Calderon, E. (2018). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SERVICIO DE DROGUERÍA DE GRUPO SERVICIA*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Carpio, J. (21 de 11 de 2011). *Proceso de Planeación Estratégica*. San José: PUBLIKS. Obtenido de eoi: <https://www.eoi.es/blogs/bernardoantonioarias/2011/11/21/balance-scorecard-o-tablero-de-control-como-herramienta-en-la-direccion-de-proyectos/>
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Cunchig, S. (2016). *Plan empresarial Royal Prestige*. Quito: UCT.
- Delgado, G. (2015). *El mercado de los medicamentos en Nicaragua*. Managua.
- Duque, M. (2016). *Propuesta de Plan Estratégico para la empresa de importación y distribución de medicamentos MEDIFAR para el periodo 2016-2018*. Managua: UCA.
- Durón, C. (2014). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. México: Trillas.
- Ecuador en cifras*. (11 de 07 de 2020). Obtenido de Ecuador en cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresas-tics/2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_RESUMEN\\_EJECUTIVO.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf)
- Espinosa, R. (2020). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Fernández, L. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. España: Fedora.
- Fredd, D. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Education. Obtenido de Repositorio Digital: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18521/1/T-UCE-0003-CAD-125.pdf>

- Lema, C. (14 de 04 de 2017). *Gerencia y planificación estratégica*. Guayan. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>
- Mejia, T. (29 de 08 de 2020). *Investigación descriptiva*. España. Obtenido de Lifeder.
- Münch, L. (2015). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Murena Cia. Ltda. (2017). Obtenido de <https://www.facebook.com/murena>
- Petrocolla, D. (2015). *Condiciones de Competencia en el Sector de Medicamentos de Centroamérica*. Panamá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Porter, M. (23 de 8 de 2018). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de 5 fuerzas de Porter: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Ramos, M. (2017). *Propuesta de plan estratégico para la empresa de importación y distribución de medicamentos MEDIFAR para el periodo 2016-2018*. Managua: Universidad Centroamericana.
- Raza, P. (4 de 10 de 2020). *Matriz de Perfil competitivo*. Obtenido de zonaeconomica: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Remache, L. (10 de 2012). *Estudio y analisis del mercado de computadoras ensambladas en el Ecuador*. Quito: UPS. Obtenido de Estudio y analisis del mercado de computadoras ensambladas en el Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4291/1/UPS-GT000363.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. (15 de 5 de 2017). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. Obtenido de CEREM: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Scott, A. (01 de 10 de 2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh: Edinburgh Business School. Obtenido de cenincal: <https://cenincal.com/formulacion-de-la-estrategia/>
- Silva, K. (2 de 11 de 2020). *Indicadores de gestión*. Obtenido de degerencia: <https://degerencia.com/tema/gerencia/contabilidad/indicadores-de-gestion/>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO DE ENCUESTA

##### ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA

**Objetivo:** Diagnosticar el entorno interno de la empresa, para la definición del nivel de manejo estratégico que presenta.

**Marque con X una de las respuestas:**

**1. ¿En qué proceso administrativo de la empresa participa usted?**

- Control
- Coordinación
- Dirección
- Organización
- Planificación

**2. ¿Conoce el Plan Estratégico de la empresa?**

- Sí
- No

**3. ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?**

- Sí
- No

**4. ¿Conoce el mapa de procesos administrativos de la empresa?**

- Sí
- No

**5. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?**

- Sí
- No

**6. ¿Conoce si la gerencia definió un plan de acción para aplicar estrategias internas y externas de mejora?**

- Sí
- No

**7. ¿Considera necesaria la implementación de un plan estratégico dentro de la organización?**

Sí

No

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## ANEXO 2

### VALIDACIÓN DE PROFESIONALES VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

#### Información del validador

**Nombres:** Picón Cabrera Juana Alexandra

**Años de experiencia:** 10 años

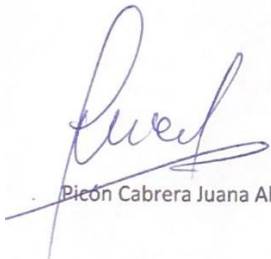
**Título académico:** Ingeniería Comercial (Universidad de Cuenca); Máster en Estadística e Investigación Operativa (Barcelona, España)

**Cargo actual:** Administrador de Datos en López & López Constructora

#### FICHA DE EVALUACIÓN

Por favor coloque una "X" donde corresponda.

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia					X



Picón Cabrera Juana Alexandra

**Información del validador****Nombres:** Almeida Martínez Marcelo Esteban**Años de experiencia:** 30 años**Título académico:** Economista. Magister en Administración y Dirección de Empresas**Cargo actual:** Docente Instituto Superior Tecnológico Luis Tello (SENESCTY)**FICHA DE EVALUACIÓN**

Por favor coloque una "X" donde corresponda.

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia					X



Almeida Martínez Marcelo Esteban

Almeida Martínez Marcelo Esteban

### ANEXO 3

#### PROPUESTA DE FORMATO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

#### FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	Danny Gabriel Muñoz Espinoza	
Programa de maestría:	Administración de Empresas	
Proyecto desarrollado:	Plan estratégico para la importación de medicamentos en la empresa MURENA CIA LTDA. Quito-Pichincha.	
Fecha de entrega final del TT:	19-03-2022	
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión administrativa y sociedad	
<b>Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:</b>		
<b>N°</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Descripción</b>
<b>Directos</b>	Directivos de la empresa Murena Cia. Ltda.	Delimitación y funcionalidad de la empresa con más especificidad. Dirección y guía adecuada Estrategias a mediano y largo plazo Mejora continua
<b>Directos</b>	Empleados	Seguridad de su lugar de trabajo Conocimiento de la política y objetivos de la empresa Mejor rendimiento
<b>Indirectos</b>	Clientes	Mejoras en el servicio Diversificación de productos Mayor eficacia y precios competitivos
<b>Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento</b>		
Implementando un plan estratégico para el periodo 2021-2023 con la finalidad de definir los objetivos y las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar el direccionamiento de la empresa, mejorar su funcionamiento y posicionamiento en el sector. Con una medición de los elementos internos y externos que afectan a la empresa de manera positiva y negativa. Además, aplicar un análisis del contexto actual de la organización permite obtener soluciones óptimas a las dificultades detectadas.		

**Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades**

La idea principal del proyecto es destacar el funcionamiento del plan estratégico dentro de las empresas, este tipo de planificación es la guía que sirve de apoyo para que los directivos encaminen sus esfuerzos y el nivel de rendimiento no se vea afectado en el camino. Este proceso es fundamental para desarrollar una visión de mediano y largo plazo y, así, conquistar los objetivos del negocio. Se busca desarrollar entonces un plan documentado exponiendo de forma general el proceso de elaboración de este tipo de propuesta; donde se plasma el punto de partida y el camino a seguir de la empresa.

**Nota: se adjunta al proyecto**

**Firmas de responsabilidad:**

<b>Estudiante</b>	<b>Profesor-tutor del proyecto</b>	<b>Coordinador del programa de maestría</b>
Danny Gabriel Muñoz Espinoza	Mg. Ana Lucía Tulcan Pastas	Mg. Ernesto Jara

**Revisado por:**

<b>Coordinación de Vinculación con la Sociedad</b>	<b>Coordinación de Investigación</b>
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero