

Una mirada novedosa de la planeación estratégica en una empresa industrial

An novel of strategic planning in an industrial company

Dr C. Andrés Fernández-Companioni; Lic. Dainaze Esther Calvente-Suárez

afc@eco.uo.edu.cu; dainaze.calvente@eco.uo.edu.cu

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas, Universidad de Oriente, Cuba

Resumen

El artículo es producto de una investigación realizada en la empresa productora de medicamentos "Laboratorio Oriente", de Santiago de Cuba. Su objetivo: diseñar la planeación estratégica para el periodo 2013-2017. Entre los métodos utilizados se encuentra el análisis prospectivo para la construcción de escenarios el cual se realizó mediante los programas Mic Mac, Smic Prob y Mactor. Se utiliza una nueva metodología de análisis para la elaboración de la matriz DAFO, JPC - DAFO 2011 mediante un programa computacional. Se formularon objetivos, estrategias y acciones que le permitirán a la empresa cumplir con la visión formulada hasta el 2017. Se prevé, a nivel de planificación, un incremento de los beneficios en un 5 %, así como una disminución de los costos empresariales en un 3 %. Mediante la planeación cada área de resultados claves estará en capacidad de medir el impacto cualitativo y cuantitativo de los objetivos propuestos.

Palabras clave: empresa, planeación estratégica y cultura organizacional.

Abstract

The article is the result of research conducted on the pharmaceutical company "East Laboratory", in Santiago de Cuba. Their goal: to design strategic planning for the period 2013-2017. Double matrices were used for the analysis input of external forces in the environment. Prospective analysis for the construction of scenarios performed by Mic Mac Mactor SMIC programs. It uses a new method of analysis for the development of the SWOT matrix, JPC - SWOT 2011 by a computer program. Were formulated objectives, strategies and actions that will allow the company to fulfill the vision formulated until 2017. The economic impact of this study was assessed by the management of the company as significant. Is expected to increase benefits by 5 % and a reduction of business costs by 3 %. By planning each key result area will be able to measure the qualitative and quantitative impact of the proposed objectives.

Keywords: enterprise, strategic planning y organizational culture.

Introducción

El sector farmacéutico es uno de los más importantes a nivel internacional debido a la prioridad que tienen los medicamentos para preservar la salud, el bienestar y mejorar la calidad de vida de las personas.

La farmecéutica es una industria poderosa, trasnacional y multinacional, muy sujeta a críticas por las contradicciones que genera. En primer lugar, los medicamentos no son una mercancía común, tienen características particulares, por lo que deben ser controlados; un mal uso o una mala elaboración puede producir la muerte de los consumidores.

En segundo lugar, está el derecho de la industria a obtener beneficios que la incentiven a seguir investigando y produciendo para la introducción de nuevos productos en el mercado. Tercero, el derecho a la salud del cual debe gozar todo ser humano en contraposición al incremento de los precios de los medicamentos que se justifica por la inversión en I+D+i, cuando el aumento de los costos de producción está dado por el incremento de los gastos de comercialización y marketing.

En Cuba, la industria farmacéutica ha tenido un crecimiento paulatino, convirtiéndose en 2012 en el segundo sector exportador del país. Los precios de los medicamentos se congelaron en 1959 y desde entonces no han sufrido variación; hoy, el mayor margen de utilidad de la empresa se obtiene por concepto de exportación.

Constituir una potencia médica de reconocimiento internacional brinda una imagen de seguridad y calidad hacia el resto del mundo. Se han logrado avances en el diagnóstico, prevención y tratamiento del cáncer, el pie diabético, la nanotecnología, los productos naturales y medicamentos genéricos entre otros.

Las necesarias transformaciones estructurales por las cuales transita hoy el perfeccionamiento del modelo económico cubano impulsaron a que en 2012 se unieran el Grupo Empresarial Quimefa y el Polo

Científico de La Habana para formar el grupo empresarial denominado BioCubaFarma, que hereda 60 empresas, de las cuales entre fusiones e integraciones hoy existen 32, de ellas 8 comercializadoras, 11 empresas en el exterior y 18 productoras. La fusión de este conjunto de instituciones trae consigo el surgimiento de una organización de "tipo completo" (figura 1). Esto representa lo que debe ser la nueva empresa estatal socialista dentro del nuevo modelo económico¹.

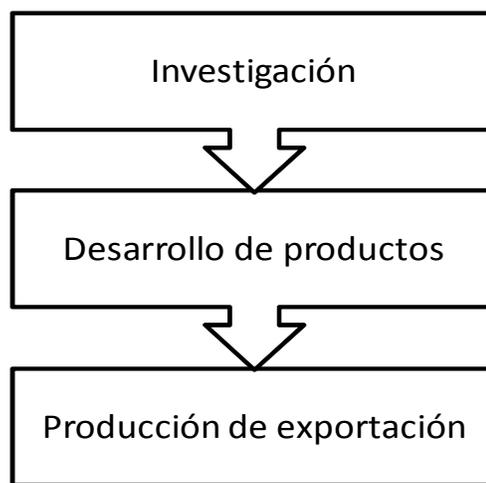


Figura 1: La nueva empresa de tipo completo.

Dentro de las productoras de BioCubaFarma se encuentra el Complejo Farmacéutico Laboratorio Oriente (de ahora en lo adelante LFO), encargado de producir medicamentos de forma sólida, polvos, soluciones parenterales de gran volumen y vendas enyesadas.

En el período analizado desde febrero de 2012 hasta febrero del 2013 las ventas se incrementan en un 54%. Con respecto al plan hubo un sobrecumplimiento de un 18,9%.

Se caracteriza por tener una alta obsolescencia tecnológica, sin embargo, paradójicamente, tiene producciones de gran calidad. El abastecimiento es regularmente moroso y muchas materias primas son importadas.

¹ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. Esfera empresarial. Artículos del 11 al 24, p.8.

Todas las causales descritas producen la insatisfacción de la demanda nacional de medicamentos, teniendo el país que importar el resto; no obstante, a nivel nacional existe un auge en el proceso inversionista con particular atención en el territorio oriental².

Las líneas estratégicas del país están encausadas hacia una mejor planificación, una planeación estratégica objetiva, así como la sustitución de importaciones en todas las ramas de la economía.

Este análisis conduce a que el objetivo sea diseñar una planeación estratégica que le permita a la empresa avanzar hacia el largo plazo en la construcción de objetivos y metas que la coloquen donde desea llegar.

Desarrollo

Fundamentación teórica

La dirección estratégica es el cimiento para la toma de decisiones. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud de la empresa a largo plazo.

Dinamiza la cultura organizacional y las nuevas ideas, comprendiendo que la estrategia indica cambios. Es un intento serio de mejorar la gestión de la organización. Es uno de los componentes más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida empresarial. El mantenimiento de una eficaz y viable dirección estratégica significa una esencial forma de mantener en armonía los objetivos y metas trazados por la entidad, encaminados a fortalecer su participación en el mercado, captar clientes potenciales y mantener los ya existentes.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Planear se traduce en prever, y brinda una visión de cómo coordinar las acciones a ejecutar, para no trabajar a ciegas, evitando las improvisaciones en la búsqueda

de la eficiencia empresarial. Detalla los objetivos a ejecutar y permite controlar el curso de acción, pues si no se compara el resultado con lo planificado no se puede ver lo que falta por hacer o si es correcto lo que se ha hecho.

Análisis del modelo empleado para la formulación de estrategias y sus componentes

El modelo que se quiere emplear en esta investigación para el análisis estratégico es el Modelo Clásico para la Formulación de estrategias de Menguzzato y Renau "La Dirección Estratégica de la Empresa, Un enfoque innovador del Management", adaptado a partir del Modelo de las 7 "eses" de la Estructura Corporativa.

Enfoque de las 7 "eses" de la Estructura Corporativa

En palabras sencillas, es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con "eses". La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría. Fue desarrollado en 1980 por Tom Peters, hoy gurú de la innovación y el liderazgo y Robert Waterman.

Modelo clásico de la dirección estratégica de Mariela Menguzzato

Este modelo se fundamenta en la constante interacción entre las estrategias diseñadas y elegidas; unas capacidades de la empresa que evolucionan bajo la presión de la estrategia elegida y fuera de esta, una misión de la empresa que también puede verse matizada por nuevas estrategias que a la larga pueden influir sobre la evolución de la cultura organizativa y el sistema de valores; o por cambios radicales en el entorno o en el ámbito interno de la empresa. El análisis del modelo consta de tres fases fundamentales: diagnóstico estratégico, formulación estratégica e implementación y control.

²Consejo de Dirección Laboratorio Farmacéutico Oriente.

Adaptación del Modelo clásico de dirección estratégica a partir del Modelo de las 7 "eses" de la Estructura Organizativa

El Modelo Clásico elaborado por Mariela Menguzzato para la formulación estratégica considera el análisis interno y externo de los factores que impactan la organización.

Comienza por el examen de la misión y la visión para poder llegar a determinar el problema estratégico, sin embargo no enfatiza en los valores compartidos y en la estructura organizacional, los cuales toca McKinsey como variables³.

Métodos utilizados

Partiendo de la adaptación que se realiza al modelo de Marina Menguzzato mediante el modelo de las "7 eses de la estructura organizativa de McKinsey" se determinan en principio la misión y la visión empresarial. Se seleccionan un total de 15 colaboradores (que responden a cada área organizacional) para aplicar la técnica de tormenta de ideas mediante el trabajo en grupo y el criterio de expertos que fueron validados por el programa computacional "Decisión". Las sesiones se realizan con el objetivo de realizar el diagnóstico interno y externo.

Se efectúa un diagnóstico prospectivo de la organización con la intención de hacer más objetiva la planeación a largo plazo. Para ello los principales métodos y herramientas son: método MICMAC para la identificación de variables claves, método MACTOR para analizar el rol de los actores y el SMIC-PROB-EXPERT para la construcción de los escenarios futuros.

Resultados y Discusión

Planeación estratégica de la Empresa LFO hasta el 2017

1. Propuesta de misión y visión para la empresa. El credo de la organización

Análisis de la Estructura Organizativa

Teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 281 de 2007 "Reglamento para la Implantación y

Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", la empresa se organiza por procesos, los que garantiza la ejecución de funciones de regulación y control (Áreas de Resultados Clave -ARC-) y los que materializan la ejecución de las producciones y los servicios.

Se cuenta con cinco ARC, las cuales son atendidas por un Director y están integradas por grupos de trabajo, donde laboran técnicos afines con la actividad. Cada una de estas áreas tiene bien definidas y aprobadas las funciones y facultades que deben desarrollar en la empresa. Concentran su actuación en proponer las políticas necesarias, y una vez aprobadas, ejercer el control sobre su cumplimiento. Los procesos que garantizan la producción de bienes y servicios se organizan en Unidades Empresariales de Base (UEB), cuya denominación que han adoptado están relacionadas con las actividades que realizan.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, para ejecutar la dirección de la Empresa LFO y las actividades relacionadas con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, se ha establecido y documentado en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial la estructura organizativa que responde a estas exigencias.

Como se aprecia la empresa posee una estructura funcional donde se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones que se realizan normalmente. Este tipo de estructura, posee aspectos positivos y negativos, algunos de ellos son:

Positivo:

- Reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional (eficiencia en la utilización de los Recursos Humanos).
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona los medios de control estrictos en la alta dirección.

³ *Ibidem.*

Negativo:

- Resta importancia a los objetivos globales de la empresa.
- Exagera la especialización y reduce los puntos de vistas del personal.
- Reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se centra solamente en la alta dirección.
- Limita el desarrollo de Directores Gerenciales.

La estructura organizacional responde a los intereses de la entidad, pero a través de las técnicas aplicadas de la observación y entrevistas se constató que existen dificultades tales como⁴: problemas de comunicación, falta de trabajo en equipo y deficiencias en la organización del trabajo, que provocan que individuos y áreas se sientan parte independiente de la organización, perdiendo la empresa las conexiones óptimas para el buen desempeño de sus funciones. Falta la interiorización del enfoque de procesos y sistémico como cultura organizacional, cuya conciencia hay que ganar.

La alta dirección expresa necesidades de tiempo para el desarrollo de la actividad y para el descanso personal, producto de la carga a que se encuentran sometidos. Enfocan el trabajo y las motivaciones en función de resultados económicos y en el cumplimiento de los planes productivos. Demuestran un alto nivel de compromiso con la organización, así como una alta preocupación por el cumplimiento de las tareas asignadas, a tal punto de ser incapaces de delegar funciones y responsabilidades a sus subordinados (colaboradores) lo que se manifiesta en la excesiva operatividad con que se desarrollan las actividades cotidianas de la empresa.

Misión y visión

La misión expresa la razón de ser de la organización, su objetivo supremo; la expresión general de sus aspiraciones ante la sociedad, lo que la distingue de otras organizaciones. Establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando

los mercados a servir, los productos que ofrece y las competencias claves. La empresa hasta el 2012 presentaba una misión extensa por lo que se propuso una más estructurada, corta y acorde con los principios esenciales del sector farmacéutico.

Propuesta de misión: "Proteger la salud y el bienestar de la sociedad con altos estándares de calidad y una fuerza de trabajo calificada y éticamente comprometida".

La visión, por otra parte, carece de un horizonte predeterminado que le indique el tiempo en el cual debe cumplir con lo descrito. Se redactó de manera puntual, que desde el punto de vista semántico es más difícil para centrar ideas y teniendo en cuenta que se el estado futuro deseado se considera que:

Visión propuesta hasta el 2017: "Somos un coloso farmacéutico con una imagen alcanzada que nos ha permitido un prestigioso posicionamiento a nivel nacional e internacional, certificado por buenas prácticas farmacéuticas con una tecnología avanzada y un personal motivado, calificado y altamente comprometido".

A tenor de lo anterior se elaboró el Credo de la empresa.

Nuestro Credo: *Nosotros somos un complejo farmacéutico al servicio de la salud. Responsables del bienestar de la sociedad y líderes en la producción de productos naturales y Soluciones Parenterales en bolsas plásticas a nivel nacional.*

Tenemos experiencia acumulada en la producción de medicamentos con altos estándares de calidad, que transmitimos generacionalmente, logrando aceptación de nuestros productos y satisfacción de la demanda nacional.

Contamos con una calidad humana comprometida hacia el logro de los objetivos organizacionales y una adecuada preparación y calificación profesional de nuestros trabajadores. Somos los principales productores nacionales de material de curación para el tratamiento ortopédico

⁴Ibidem.

y una empresa innovadora, enfocada en la búsqueda de soluciones oportunas a corto plazo; estimulamos la investigación y desarrollamos proyectos de corte empresarial.

Tenemos una cultura farmacéutica que no solo garantiza la calidad de nuestras producciones, sino también la protección del Medio Ambiente. Debemos cuidar y potenciar la inteligencia emocional e intelectual de nuestros trabajadores y seguir perfeccionando nuestra tecnología, adquiriendo nuevos equipamientos, y lanzando nuevos productos, que nos permitan llegar a ser una empresa competente internacionalmente y de referencia mundial.

2. Tecnología del diagnóstico empresarial

Breve caracterización externa de la organización

La empresa objeto de estudio posee la responsabilidad a nivel nacional de producir el 100 % de las Vendas Enyesadas, de las Sales de Rehidratación Oral (SRO) y de algunos productos en forma de tabletas, el 45 % de los restantes productos en forma de tabletas que conforman el surtido, el 60% de las Soluciones Concentradas para Hemodiálisis, un porcentaje importante de las Soluciones Parenterales de Gran Volumen en bolsas plásticas que se distribuyen en el país y en menor medida se realiza la producción de productos naturales en forma sólida. La entidad se ha caracterizado por un crecimiento constante de la producción.

Luego de realizado el análisis interno y externo donde se obtiene el banco de fuerzas actuantes, se realiza una primera reducción a juicio del grupo de expertos por el nivel de importancia que tiene cada factor mediante las matrices de prioridades ya que sería muy extenso y no necesariamente por ello más objetivo el análisis con un listado de 68 fuerzas.

Se aplica la técnica de reducción de listado con el programa computacional Mic – Mac, de gran utilidad para identificar las variables objeto de estudio que deben constituir centros de atención para las organizaciones. Para la identificación resulta de vital importancia el trabajo en grupo con los representantes de todas las áreas. Con esto se pueden emitir criterios y fundamentar sobre cualquier aspecto que se analice

y la influencia o relaciones que se establecen entre las variables, de manera que permita identificar cuáles son las que más influyen sobre las otras y cuáles son las más dependientes.

Para la conformación de la matriz se realiza la tormenta de ideas evaluando los impactos en un Comité de Expertos validado en el programa computacional "Decisión".

Se procede a la clasificación de los factores resultantes del anterior análisis según su impacto y naturaleza, en fortalezas y debilidades u oportunidades y amenazas. Se aplica el perfil de fuerzas como una herramienta de clasificación y reducción de listado, ya que los puntos neutros son retirados del análisis. La clasificación en una escala Likert va desde positivo – positivo hasta negativo – negativo partiendo del criterio de los factores que impactan positiva o negativamente y en qué intensidad.

Oportunidades

- Posibilidades de expansión territorial.
- Desarrollo de las inversiones para la industria farmacéutica.
- Existe confianza en los medicamentos cubanos.
- Integración a los movimientos de cooperación internacional.

Amenazas

- Fuerte cadena de impagos.
- Bloqueo económico.
- Escasez e inestabilidad de los suministros.
- La tecnología de punta está en manos de Estados Unidos y Europa.

Fortalezas

- Pertenecer al Polo Científico BioCubaFarma.
- Personal calificado y con larga experiencia en la actividad.
- Aprobación de inversiones en nueva tecnología.
- Favorable clima laboral.
- Desarrollo de formulaciones y operaciones de origen natural.

Debilidades

- Obsolescencia tecnológica.
- Carencia de visión integral de los procesos en cuanto a la innovación.
- Limitaciones para el desarrollo de la actividad de marketing.
- Insatisfacción con el salario recibido.

3. Análisis de la matriz DAFO por la metodología JPC-DAFO 2011

¿En qué consiste la metodología?

El análisis DAFO es considerado por la mayoría de los consultores e investigadores como un instrumento indispensable de la construcción de estrategias, otros le llaman la herramienta estratégica por excelencia, sin embargo, a pesar de su continua aplicación, el método posee limitaciones que pudieran desarticular los resultados.

La metodología JPC – DAFO 2011 propone la solución de estos problemas a través de innovaciones incrementales, que modifican los procedimientos metodológicos, logrando ganar en coherencia y precisión, obteniendo resultados que constituyen una mejor aproximación a la realidad. Los impactos de las fortalezas y debilidades en las amenazas y oportunidades serán representados a partir de valores entre cero y uno, para lo que se sugiere tener en cuenta la escala de los efectos olvidados.⁵

El análisis de los cuatro cuadrantes se realiza mediante de la sumatoria de la ponderación del peso de cada factor (que surgen de la matriz de evaluación de los factores internos o IFAS y externos o EFAS) con el valor del impacto que se genera en él (mediante la escala de los efectos olvidados). Para calcular los totales de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas analizadas se utiliza el programa computacional "DAFO".

Aplicación práctica a la producción de medicamentos

Primer paso: Luego de validados los expertos, cada uno propone una escala de evaluación dando prioridad a cada factor por peso "P", de modo que $PF_1 + PF_2 + PF_3 + \dots + PF_n + PD_1 + PD_2 + PD_3 + \dots + P_{D_n} = 1$, $PO_1 + PO_2 + PO_3 + \dots + P_{O_s} + PA_1 + PA_2 + PA_3 + \dots + PA_I = 1$, la cual es confiable con un índice del 62% (Alpha de Crombach, teniendo en cuenta la escala de los efectos olvidados). La escala de "los efectos olvidados" es criticada por la extensión de la evaluación cuantitativa que puede distorsionar más los resultados, proponiendo la siguiente:

"0- Sin incidencia, 0,1-0,4 Débil incidencia, 0,5- Media incidencia, 0,6-0,9 Bastante incidencia, 1- La mayor incidencia".

Para la selección de la mejor propuesta se aplica la prueba no paramétrica de Kendall. Este coeficiente mide el grado de concordancia entre un grupo de elementos (K) y un grupo de características (n). Partiendo de una escala de evaluación de 0 a 6 que va desde inaceptable hasta muy aceptable, cada experto evalúa la escala dada por el resto del grupo tomando la de mayor puntuación.

Se realiza la matriz de análisis de los factores internos (IFAS) y externos (EFAS) dando peso a cada factor según su importancia y se clasifica en una escala de 1 a 5, se halla la media ponderada por factor y la media total ponderada de la matriz arribando a los siguientes resultados:

- La empresa tiene una alta capacidad de respuesta frente a los factores internos de 4,43. Potencia bien sus fortalezas y minimiza sus debilidades.
- La empresa aprovecha muy bien las oportunidades que le brinda el mercado y contrarresta las amenazas. La capacidad de respuesta frente al entorno es alta con 4,27; se encuentra muy por encima de la media.

Segundo paso: Consiste en evaluar los impactos entre factores internos y externos, que se representan con valores entre cero y uno.

⁵ Arnold Kaufmann y Gil Aluja. *Modelos para la investigación de efectos olvidados*. España: Editorial Milladoiro, 1989, p.152.

El análisis de los cuatro cuadrantes se realiza por la sumatoria de la ponderación del peso de cada factor (que surge de la matriz de evaluación de los factores internos o IFAS y externos o EFAS) con el valor impacto que tiene sobre otros (a partir de la escala de los efectos olvidados). Para calcular los totales de cada uno de los factores analizados se utiliza el programa computacional "DAFO", constituyendo el *tercer paso* de JPC-DAFO 2011.

Factores resultantes del análisis (cuarto paso)

Luego de realizada la matriz se evidencia que las fortalezas que más le permiten a la empresa aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas son *su personal calificado y con larga experiencia en la actividad* junto al hecho de *pertenecer a BioCubaFarma*. Las debilidades que más le impiden aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas son *la obsolescencia tecnológica y la insatisfacción con el salario recibido*. Matemáticamente se observa que la oportunidad más aprovechada por el conjunto de fortalezas es *el desarrollo de las inversiones para la industria farmacéutica* y en segundo lugar, *la integración a los movimientos de cooperación internacional en Latinoamérica y el Caribe*. Por otra parte, la amenaza que más peso tiene sobre la entidad es *la escasez e inestabilidad de los suministros*.

Luego de seleccionar los factores más importantes dentro de todos los identificados se realiza el análisis del problema y la solución estratégica:

Problema estratégico: Si se acrecienta la escasez e inestabilidad de los suministros sin que la empresa pueda minimizar el grado de obsolescencia tecnológica aún contando con una fuerza de trabajo calificada y siendo miembros de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) BioCubaFarma no se podrá aprovechar el desarrollo de las inversiones en la industria farmacéutica así como la integración a los movimientos de cooperación de Latinoamérica y el Caribe.

Solución estratégica: Si se potencia la calificación del personal junto al hecho de ser miembros de la OSDE BioCubaFarma y se aprovecha el desarrollo de las inversiones para la industria farmacéutica conjunto a la integración en los movimientos de cooperación de Latinoamérica y el Caribe, se podrá neutralizar la escasez e inestabilidad de los suministros y minimizar el grado de obsolescencia tecnológica que presenta el equipamiento.

Luego de conocido el problema y la solución estratégica el análisis de JPC – DAFO 2011 se inserta en el *quinto paso*, referido al cálculo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y el total general. El *sexto paso* de esta metodología se basa en los balances internos y externos a partir de los factores totales generales.

BALANCE EXTERNO=	0,54425				
EXTERNO	O1	O2	O3	O4	
Pesos	0,1	0,25	0,12	0,09	
Otm	0,607	0,721	0,604	0,697	
OT=PO1*OT1	0,0607	0,18025	0,07248	0,06273	0,37616
Ponderación	A1	A2	A3	A4	
Pesos	0,1	0,11	0,15	0,08	
Atm	0,131	0,4	0,549	0,358	
AT=PA1*AT1	0,0131	0,044	0,08235	0,02864	0,16809

BALANCE INTERNO = 0,06931						
INTERNO	FT1	FT2	FT3	FT4	FT5	
Pesos	0,2	0,08	0,1	0,06	0,09	
FTn	0,68	0,737	0,541	0,143	0,546	
FT=PFi+Fti	0,136	0,05896	0,0541	0,00858	0,04914	0,30678
INTERNO	DT1	DT2	DT3	DT4		
Pesos	0,17	0,11	0,07	0,12		
DTn	-0,78	-0,634	-0,459	-0,025		
DT=PDi+FDi	-0,1326	-0,06974	-0,03213	-0,003		-0,23747

El *sexto paso* de esta metodología se basa en los balances internos y externos a partir de los factores totales generales.

Balance general: Tanto el balance interno como el externo son positivos, entonces existen condiciones para avanzar con mayor facilidad. Lo cual hace objetiva la implementación de las alternativas estratégicas, así como, el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por último, el *séptimo paso:* tomado de los resultados del programa, sirve de base para la formulación de las estrategias así como el orden de prioridad que debe dar la organización a las distintas alternativas propuestas.

Tabla 1: Alternativas Estratégicas

Estrategias	Fórmula	Valor No.	Prioridad
Ofensivas	FTg+Otg	0,68294	1
Defensivas	FTg+Atg	0,47487	2
Adaptativas	DTg+OTg	0,13869	3
Supervivencia	DTg+ATg	-0,06938	4

El resultado de la formulación estratégica pudiera ser más objetivo si para ello se tienen en cuenta no solo las alternativas estratégicas que brinda la matriz DAFO, si no todas las alternativas que a través del diagnóstico y de los resultados de las técnicas y herramientas aplicadas se han obtenido.

4. Construcción de escenarios futuros mediante métodos prospectivos.

Análisis estructural de la producción de medicamentos en la empresa LFO

Para la construcción de escenarios luego de identificar las fuerzas más motrices en el programa computacional Mic – Mac. En un primer análisis en los dos primeros cuadrantes resultan 19 fuerzas. Por ello se decide realizar un segundo análisis de las fuerzas resultantes de las cuatro iteraciones de la Matriz de influencia/dependencia directa e indirecta. Las fuerzas más motrices que pasarán a formar parte de las hipótesis y sirven de punto de partida para trazar los objetivos valorados en el programa computacional Mactor aparecen en el mapa de influencia/dependencia tomando nuevamente las que aparecen en los dos primeros cuadrantes (14 fuerzas motrices).

Análisis de los actores del sistema que intervienen en el desarrollo de la producción de medicamentos

El actor más fuerte por su influencia directa e indirecta es la OSDE BioCubaFarma, en orden descendente CIDEM, competidores, clientes, proveedores y el MFP. En el balance de posiciones por objetivo valorado y ponderado por las relaciones de fuerza el objetivo que debe alcanzar la empresa es el incremento de los niveles de producción y exportación. Los actores que influyen favorablemente en el logro de este son los clientes, proveedores y competidores, limitando su alcance la competencia.

¿Qué debe hacer la empresa para posicionarse en el 2015 con altos niveles de producción y exportación al mismo tiempo que sustituya importaciones?

Es complejo hablar de competencia en una economía tan típica, sin embargo Laboratorio Pensant⁶ cierra para mejorar su instalación tecnológica, hay una fuerte exportación por parte de las empresas que se encuentran en el occidente del país, dando al mercado productos novedosos, aparejado al fuerte movimiento de la biotecnología. Laboratorio Oriente cuenta hoy con una fuerza de trabajo calificada y trabajadores directos a la producción que la hacen cumplidora de los planes económicos. Se inicia la fusión con Medilip (provincia Granma) incorporando una nueva línea farmacéutica: los líquidos orales.

Las acciones a seguir deben ir encaminadas a la conquista del territorio oriental, pues sería muy ambicioso pensar en dominar los segmentos occidentales donde existe un Polo Científico con laboratorios especializados y menos diversificados que responden a la mayoría de las necesidades de demanda.

- Potenciar las producciones únicas como sueros, vendas enyesadas, ASA de 125 mg.
- La introducción de nuevos medicamentos digestivos.
- La introducción de productos naturales y nuevos genéricos.
- Realizar producciones terminadas con mayor valor agregado.
- Exportar todo lo exportable.

Convergencia - Divergencia

La convergencia más fuerte se da entre cliente-proveedor- BioCubaFarma: Si se tiene en cuenta que tanto los clientes como los proveedores de la empresa pertenecen al mismo Polo Científico es explicable la relación que describe el gráfico. La OSDE actúa con 38 empresas productoras, exportadoras y

comercializadoras, la esperada por todos, empresa de nuevo tipo. Sin embargo, las fusiones e integraciones son favorables cuando trae consigo mejoras en la gestión empresarial. El hecho de estar dentro del mismo grupo deviene la morosidad de los proveedores y la demora en el cobro a clientes. Otro problema es que FarmaCuba, exportadora del Polo, se encarga de la importación de la tecnología así como los niveles de exportación, por ello en ocasiones la empresa no está presente en las negociaciones de compra de tecnología.

Construcción de escenarios futuros y apuestas

Luego de obtenidos los principales actores y fuerzas motrices se elaboran las hipótesis para procesar en el programa Smic, junto al grupo de expertos seleccionados de la validación del programa computacional "Decisión".

Este programa da a conocer por hipótesis de probabilidad de ocurrencia cuáles son los escenarios más probables y los alternativos, quedando para la empresa el siguiente:

Escenario más probable

Para el 2016 se habrá consolidado la pertenencia de la empresa Laboratorio Oriente a la OSDE BioCubaFarma incrementándose los salarios percibidos por los trabajadores producto del incremento de los niveles de producción y exportación al mismo tiempo que sustituye importaciones en consonancia con la nueva tecnología instalada, que genera altos estándares de calidad en los nuevos productos y en los tradicionales, permitiendo la inserción en nuevos segmentos de mercado a nivel internacional que genera elevados ingresos en CUC y CUP. Siendo el único Complejo farmacéutico del territorio oriental alcanza imagen y prestigio ante sus clientes caracterizada por el éxito de sus medicamentos con mayor valor agregado generado del incremento de la actividad de $I + D + i$.

⁶Empresa consagrada por más de 30 años a la producción de hemoderivados, parenterales de gran volumen y soluciones concentradas para hemodiálisis.

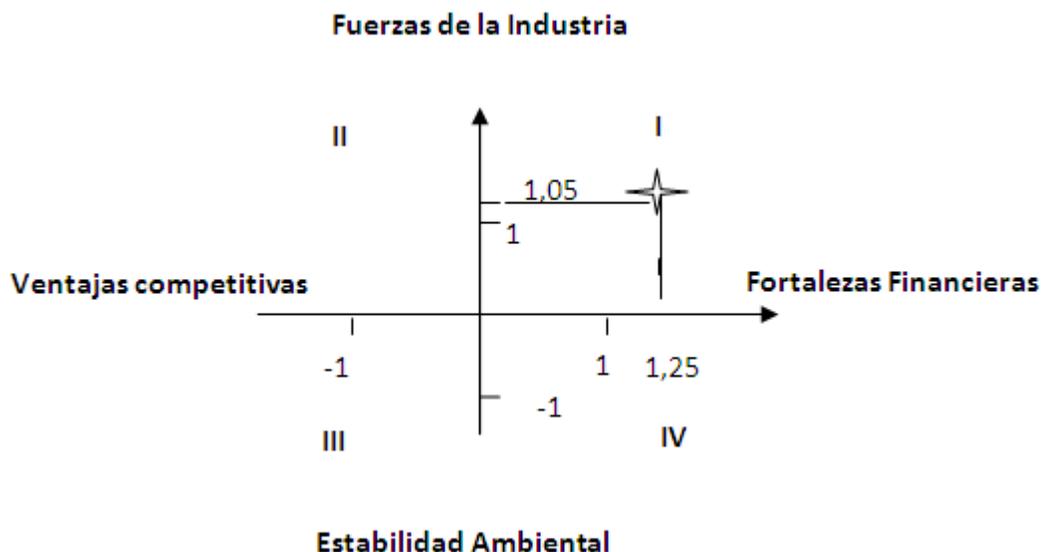


Figura 2: Mapa de posicionamiento estratégico.

Diseño estratégico de la empresa LFO hasta el 2017

Matrices de actividad

Las matrices de actividad o las matrices de negocios fueron elaboradas a partir de los años setenta en un intento de desarrollar un marco analítico que permitiera a la gran empresa formular su estrategia global.

La empresa se ubica en el primer cuadrante del mapa por tanto el predominio de las fortalezas financieras y las fuerzas de la industria farmacéutica.

Al utilizar esta matriz la empresa se ubica en el cuadrante "I" bajo una estrategia agresiva para la cual las alternativas son:

Atractivo del Mercado

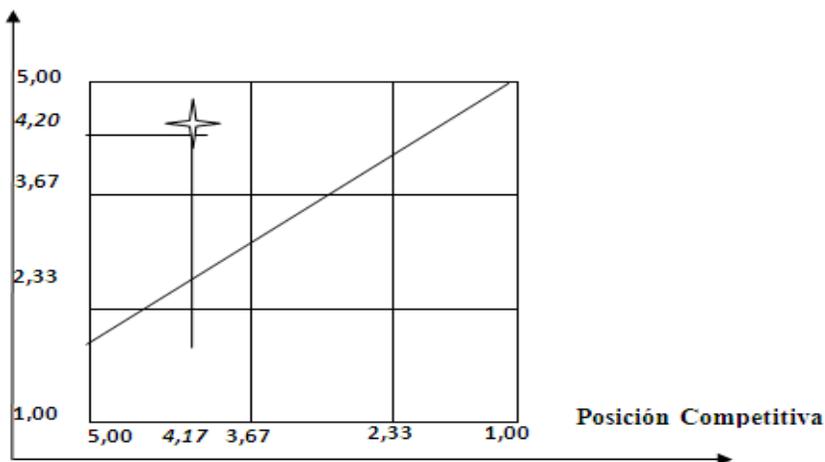


Figura 3: Matriz General Electric.

- Penetración del mercado.
- Desarrollo de nuevos servicios.
- Integración.
- Diversificación.

Matriz General Electric: Al aplicar la Matriz General Electric la empresa se ubica en el cuadrante Alto-Alto, de la diagonal principal hacia arriba, dentro de las actividades ganadoras, donde la estrategia a seguir es:

- Invertir para crecer a la tasa máxima posible.
- Concentrarse en mantener puntos fuertes.

Objetivos estratégicos:

1. Incrementar en un 73 % los renglones exportables con el logro del registro de los productos en el mercado internacional.

2. Incrementar los índices de liquidez hasta 1,5 veces con la conciliación de los contratos dentro de los términos establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios.

3. Lograr la certificación de la calidad de 10 de los productos que se encuentran dentro de la cartera.

4. Alcanzar la certificación integrada de los sistemas de Medio Ambiente, Capital Humano y Calidad.

5. Elevar el nivel de capacitación de directivos y trabajadores de manera que respondan a los intereses de la organización.

Alternativas estratégicas:

Alternativas ofensivas (FO):

1. Crecimiento en el mercado a partir de la potenciación de la imagen alcanzada por pertenecer a la OSDE BioCubaFarma.

2. Integración a los Laboratorios Medilip insertando nuevas líneas a la cartera de negocios que garantizan la diversificación de la oferta.

3. Diferenciación de la producción de sueros en bolsas de polipropileno para insertar el producto en el mercado latinoamericano.

4. Potenciar las producciones genuinas de la empresa con un mayor valor agregado que garanticen

los estándares de calidad requeridos por el mercado internacional.

5. Invertir en la capacitación del personal ingenieril en busca de la efectividad en la respuesta que demanda la inversión en nueva tecnología.

6. Especialización de la fuerza de trabajo por líneas farmacéuticas.

Alternativas adaptativas (FA):

7. Proyectar la compra de suministros hacia empresas nacionales y extranjeras con mayor efectividad y poder de negociación.

8. Invertir en tecnología de avanzada con aceptables estándares de calidad y medianos precios.

9. Búsqueda de mercados seguros y estables en el abastecimiento de las materias primas fundamentales así como de nuevos suministros para la inserción de nuevos productos.

Alternativas defensivas (DO):

10. Reasignación de activos a los procesos productivos que presentan mayor obsolescencia tecnológica.

11. Reducción de costos de producción desde de la inversión en nueva tecnología.

Alternativas de supervivencia (DA):

12. Redimensionamiento de la forma de pago al trabajador a partir de las utilidades por concepto de incremento de la rentabilidad que produce la inversión en nueva tecnología.

13. Liquidación de la tecnología obsoleta existente redimensionando los cuellos de botella.

14. Desinversión en las producciones poco rentables, poco demandadas y sin posibilidades de exportación.

Por último, se propone a la entidad un Plan de Acción con el objetivo de facilitar la implementación y control de la estrategia propuesta en la etapa de formulación. El plan consta de las acciones que se deben seguir para dar cumplimiento a los objetivos trazados, los recursos que deben emplearse, la persona responsable de que la tarea se cumpla y quien la va a realizar. La relación que se establece al culminar cada

objetivo, refiere los Lineamientos de la política económica y el Partido a los que se les da cumplimiento con las tareas planteadas en cada objetivo.

Conclusiones

La utilización de modernos instrumentos permitió proponer a la empresa su planeación estratégica estando ausente el marcado carácter subjetivo que en ocasiones emerge de los procesos de diseño estratégico.

La elaboración de un plan de acción facilitará a la dirección de la organización la implementación y el control de la estrategia, así como las acciones que deberá seguir para cumplir los objetivos organizacionales trazados.

Mediante la planeación cada área de resultados claves estará en capacidad de medir el impacto cualitativo y cuantitativo de los objetivos propuestos, previéndose a nivel de planificación, un incremento de los beneficios en un 5%, así como una disminución de los costos empresariales en un 3%.

Bibliografía

1. ARBIDE, J. "Benchmarking, una estrategia vencedora". *Información Comercial Española*, N° 724, diciembre, 1993.
2. BUENO CAMPOS, E.; DALMACE PORTA, J. I.; RENAU PIQUERAS, J.J. "Fundamentos de la Dirección Estratégica". *Publicaciones de la Real Sociedad Económica de amigos del país*. Valencia, [s. n.].
3. F., David. "Conceptos de administración estratégica". 9 ed. México: Printice Hall, 2003.
4. ESTEBAN, A. "Principios de Marketing". Esic. 1997,
5. F., David. "Conceptos de administración estratégica". 9 ed. México: Printice Hall, . 2003.
6. HERNÁNDEZ SAMPIER, Roberto. *Metodología de la investigación*. Empresa gráfica de Villa Clara. Enero de 2004, tomo 1 y 2.
7. KAUFMANN, Arnold; ALUJA, Gil. *Modelos para la investigación de efectos olvidados*. España: Editorial Milladoiro, 1989, p.152.
8. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. *Introducción al Marketing*. 2 ed. europea. Prentice Hall. 2000.
9. MENGUZZATO, M.; RENAU, J. *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque Innovador del Management*. Brasil, [s. n.].
10. "Modelo de las 7 «eses» de McKinsey". Building Brands (en línea). Disponible en Web: http://www.buildingbrands.com/didyouknow/14_7s_mckinsey_model.php.
11. PORTER, Michael. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editora Continental S.A. de C.V., 1990, tomo I.
12. PÉREZ CAPDEVILA, Javier. "Óbito y resurrección del análisis DAFO". *Revista Avanzada Científica*. Vol. 14, N° 2, 2011.
13. RECKLIES, Dagmar. "Modelo de las 7 eses".(en línea) Disponible en Web: <http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm>.
14. TARZIJÁN M., Jorge. *Revista ABANTE*. Abril , Vol. 5, N° 1, 2002.