



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

Trabajo de grado para optar por el título de
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO APLICADO A
UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL FARMACEUTICO.
CASO JASS FARMACEUTICAL, S.R.L.,
MAYO-AGOSTO 2015”

Sustentantes

Br. Abril Mercedes Ramírez Paulino	2010-1585
Br. Ariela De Jesus Tatis	2011-0121
Br. Lucia Gabriela Amiama Díaz	2011-0166

Asesor

Ing. Osvaldo Mota

Santo Domingo, D.N.

Julio, 2015

“PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO APLICADO A
UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL FARMACEUTICO.
CASO JASS FARMACEUTICAL, S.R.L.,
MAYO-AGOSTO 2015”

ÍNDICE

DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	ix

CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Objetivos Generales Y Específicos	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos.	5
1.3 Justificación	6
1.4 Diseño Metodológico.....	8
1.4.1 Tipo de Investigación	8
1.4.2. Alcance o Delimitación de la Investigación	8

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) EN LA REPUBLICA DOMINICANA

2.1 Conceptos.....	10
2.2 Diagnóstico de las Pymes en el ámbito nacional	11
2.2.1 Retos	11
2.2.2 Problemas.....	12
2.2.3 Prioridades	13
<i>Prioridades Micro Empresas.....</i>	<i>13</i>
<i>Prioridades Pequeñas y Medianas Empresas</i>	<i>13</i>
2.2.4 Fortalezas	14
2.2.5 Políticas, fondos de incentivo y protección.....	14

CAPITULO III. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

3.1 Planeación Estratégica	16
3.2 Modelos del proceso de Planeación Estratégica.....	18

3.3 Modelos de Análisis Interno	21
3.3.1 El Análisis FODA	21
3.3.2 Matriz Foda.....	23
3.4. Modelos de Análisis Externo.....	24
3.4.1 Análisis PEST	24
3.4.2 Modelo de Michael Porter	26
3.4.2.1 Amenazas de nuevas organizaciones	27
3.4.2.2 Poder de Negociación de los proveedores	28
3.4.2.3 Poder de Negociación de los compradores:.....	28
3.4.2.4 Amenaza de productos sustitutos:	28
3.4.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores:.....	29

CAPITULO IV. CARACTERIZACION DEL MERCADO FARMACEUTICO DOMINICANO

4.1 Antecedentes.....	31
4.2 Evolución del Mercado Farmacéutico Dominicano.....	33
4.3 Estructura del Mercado Farmacéutico Nacional.....	34
4.3.1 Sector Público	35
4.3.1.1 Producción/ Importación	35
4.3.1.2 Distribución/ Comercialización.....	35
4.3.2 Sector Privado	36
4.3.2.1 Producción/ Importación	36
4.3.2.2 Distribución/ Comercialización.....	36
4.4 Ilustración de la Cadena de Distribución del Mercado Farmacéutico Dominicano.....	36
4.5 Marco legal	38
4.5.1 Legislación.....	39
4.6. Comercio Nacional de Fármacos.....	40
4.6.1 Ranking de las Empresas más Admiradas del sector Farmacéutico	44
4.7 Diagnostico de los establecimientos farmacéuticos en la República Dominicana.....	46
4.7.1 Laboratorios fabricantes.....	47

4.7.2 Distribuidoras e importadores.....	48
4.7.3 Farmacias.....	49

CAPITULO V. PERFIL Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO DE LA EMPRESA JASS FARMACEUTICAL

5.1 Antecedentes.....	52
5.2 Portafolio de Productos	53
5.3 Segmento de Mercado.....	55
5.4. Modelo de Negocio	56
5.5 Estructura Organizacional	57
5.6 Descripción de Puestos	58

CAPITULO VI. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO Y EXTERNO

6.1 Análisis 5 Fuerzas Competitivas De Michael Porter.....	61
6.1.1 Poder de negociación de los compradores.	61
6.1.1.1 Estrategias de Jass ante el poder de negociación de los compradores	61
6.1.2 Poder de negociación de los proveedores	62
6.1.2.1 Estrategias de Jass Farmaceutical ante el poder de negociación de los proveedores	62
6.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	63
6.1.3.1 Estrategias de Jass ante amenazas de nuevos competidores.....	64
6.1.4 Amenaza de productos sustitutos	64
6.1.4.1 Estrategias de Jass ante la entrada de productos sustitutos.....	65
6.1.5 Rivalidad entre competidores.	65
6.1.5.1 Estrategias de Jass ante la rivalidad de los competidores.....	66
6.2 Análisis PEST	67
6.2.1 Factor Político.....	67
6.2.2 Factor Tecnológico	69
6.2.3 Factores socio – culturales.....	71
6.2.4 Factor Económico.....	72
6.3 Diagnostico Estratégico Interno	74
6.3.1 Análisis FODA	74

6.3.2 Matriz FODA.....	75
------------------------	----

CAPITULO VII. PROPUESTA REESTRUTURACION ORGANIZACIONAL Y FUNDAMENTO FILOSOFICO DE JASS FARMACEUTICAL

7.1 Propuesta Fundamentación Filosófica	78
7.1.1 Propuesta de Misión	78
7.1.2 Propuesta de Visión	78
7.1.3 Propuesta de Valores	78
7.2 Propuesta de Estructura Organizacional.....	79
7.4 Objetivos Estratégicos	80

CAPITULO VIII. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA JASS FARMACEUTICAL

Resumen Ejecutivo	83
Ejes estratégicos.....	84
Objetivos Estratégicos	85
Plan Estratégico 2015-2018	86
Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018.....	89

CONCLUSIONES 102

RECOMENDACIONES..... 107

BIBLIOGRAFÍA..... 108

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Proceso de Planeación Estratégica de Fred E. David	20
Figura II. Matriz FODA	22
Figura III. Análisis PEST y Mezcla de Mercadeo.....	24
Figura IV. Modelo 5 Fuerzas de Porter	26
Figura V. Representación de la Cadena de Distribución del Mercado Farmacéutico Dominicano	37
Figura VI. Estructura Organizacional Actual.....	57
Figura VII. Estructura Organizativa PROPUESTA de Jass Farmaceutical	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico I. Porcentaje de establecimientos farmacéuticos en el país	47
Grafico II. Representación Laboratorios Nacionales y Multinacionales	48
Grafico III. Farmacias Publicas y Privadas en el Pais	50
Grafico IV. Volumen de Clientes por Región.....	55

ÍNDICE DE TABLA

Tabla I. Propiedades de las MIPYMES en la Republica Dominicana.....	13
Tabla II. Ejemplo Análisis PEST.....	25
Tabla III. Indicadores Fabricación de Productos de la Refinación de Petróleo y Productos Químicos.....	42
Tabla IV. Clasificación Principales Empresas Farmacéutica según Unidades Vendidas	44
Tabla V. Ranking de Laboratorios Farmacéuticos más Admirados 2012-2014 ...	45
Tabla VI. Ranking Farmacias más Admiradas 2012-2014	45
Tabla VII. Tabla Establecimientos Farmacéuticos	46
Tabla VIII. Laboratorios Nacionales y Multinacionales	48
Tabla IX. Distribuidoras e Importadoras Autorizadas	49
Tabla X. Grafico Importadoras y Distribuidoras Autorizadas.....	49
Tabla XI. Cantidad Farmacias Publicas y Privadas.....	50
Tabla XII. Volumen de Clientes por Región	55

**DEDICATORIAS
Y
AGRADECIMIENTOS**

DEDICATORIAS

A mi Dios Todopoderoso, por ser mi guía y mi fortaleza, porque sin tu gracia nada es posible, y que con tu misericordia me has permitido llegar a este momento.

Con todo mi amor y mi cariño, se lo dedico a mis padres, mis más apreciados tesoros, por quienes estoy al final de esta etapa de mi vida, por inculcarme sus valores y principios, por ser mis ejemplo de perseverancia y constancia, por estar siempre conmigo.

A mis familiares, maestros y amigos, por ser las personas que Dios puso en mi vida y mi camino, para que me acompañaran en este proyecto de vida.

Ariela Tatis

DEDICATORIAS

Durante todos estos años de lucha constante, de gratas vivencias, momentos de éxitos y también de angustias con el fin de lograr mi objetivo propuesto en esta parte de mi vida, ser una profesional, debo dedicar este gran paso aquellas personas que en cada momento me llenaron de motivación y apoyo.

A Dios, por iluminar cada uno de mis pasos y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante. Por hacerme ver que nunca es más oscuro que cuando va amanecer

A mis padres Justina Paulino y Luis Manuel Ramírez por apoyarme en cada proyecto que emprendo, por darme siempre lo mejor, cada uno de mis logros se lo debo a ustedes.

A toda mi familia, que de una forma u otra me han apoyado en todo momento. En especial a tía Aleti y Momón por contribuir y apoyarme en cada etapa de mi carrera.

A mi Novio **Anderson De la Rosa**, por estar a mi lado en cada momento y motivarme a luchar por mis sueños, impulsándome siempre a seguir hacia delante.

Abril Mercedes Ramírez Paulino

DEDICATORIAS

A Dios, por su gracia y misericordia, por darme la fortaleza necesaria para continuar cuando estuve a punto de caer, por iluminar siempre mi camino. Porque en ti que todo lo puedo, porque en ti todas las cosas son posibles.

A mis padres Magda Díaz y Tulio Adalberto Amiama por creer en mí y por apoyarme siempre de manera incondicional, por el amor, sacrificio y esfuerzo que han puesto en mí para impulsarme a cumplir cada meta, para convertirme en la mujer que hoy soy. Son mi soporte y mi ejemplo a seguir, no hay honor más grande que el ser su hija. Con todo mi corazón dedico no solo este proyecto a ustedes sino todo el camino recorrido y con él cada triunfo. Todo por y para ustedes.

A mi hermano Tulio Amado Amiama por su eterno apoyo. A pesar de nuestras diferencias, problemas y discusiones sin tu ayuda este sueño hoy no fue una realidad.

A mi familia y amigos por el apoyo, la atención, la comprensión y cariño que tanto necesité.

Los Amo.

Lucia Gabriela Amiama Díaz

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por darme la vida, la sabiduría, la fortaleza, la salud y el amor para seguir siempre adelante sin decaer.

A mis Padres,

Aridio García y Clara Tatis, quienes se han preocupado por mí para darme la educación y el ejemplo para ser quien soy ahora, por darme su apoyo incondicional, gracias por sus sabios consejos y correcciones, siempre preocuparse por mi bienestar. ¡Los amo!

A mis familiares,

A mis tías Lucia Tate, Ana Tate, Piedad Tamares, Alexandra Tate, Fermín Tate, que de manera incondicional siempre han estado a mi lado ofreciéndome su apoyo y siempre creyendo en mí para alcanzar este objetivo, quiero que sepan que siempre estarán en mi corazón.

A mis amigos,

A todos mis amigos, Sharina González, Gina Mercedes, Tirso Peña, Ámbar Corporan, Alfonsina Beltre, Isolina Feliz, Lidia Sánchez (Doña Fifa), Telma Vargas, Simona González, Fabio Hernández, Lidia Nina, Dorca Peña, por quererme, por darme su apoyo, sus palabras de aliento, esto también se los debo a ustedes.

Un agradecimiento especial, al Ing. José Antonio Hernández, por prestarme su apoyo incondicional durante toda mi formación profesional para lograr este objetivo.

Mis maestros,

Maribel Pimentel, Pedro Miranda, Elena Caro, Mary Best, Richard Guerrero, Juan Carlos Hernández, maestros de calidad, les agradezco por sus aportes, conocimientos y enseñanzas brindadas para mi formación como profesional, gracias por depositar en mí y en mis compañeros la chispa del emprendimiento, los valores y principios idóneos para ser profesionales capaces de enfrentar cualquier reto.

A mis compañeras de tesis,

Gracias Abril Ramírez y Lucia Amiama, por compartir conmigo la finalización de este proyecto de vida.

A mi Asesor, Ing. Osvaldo Mota

Por servirnos de guía en la realización de este trabajo, gracias por transmitirnos sus conocimientos, experiencias y recomendaciones para formarnos como profesional. ¡Gracias de corazón!

A la empresa Jass Farmaceutical, SRL., por abrirnos las puertas y suministrarnos todas las informaciones necesarias para la elaboración de este trabajo de grado. Mil Gracias!

Ariela Tatis

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios** por ser mi guía en este camino, por todas sus bendiciones, por haberme acompañado a lo largo de mi carrera y en este trabajo de grado.

A la **Universidad APEC** por ser parte de mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y sus conocimientos no estaría donde me encuentro ahora.

A mi **Profesor y asesor Osvaldo Mota** por aportar sus conocimientos para el desarrollo de esta investigación.

A **Mi familia** por impulsarme cada día a dar lo mejor de mí, por su comprensión y apoyo incondicional, por regalarme una excelente formación académica y enseñarme que el que persevera triunfa.

A **Mis Amigos** en especial a **Nalleli González** por ser fuente de apoyo y estar siempre presente, cuando más lo necesite y brindarme su apoyo incondicional

A **mis compañeras de tesis**, Lucía Amiama y Ariela Tatis Gracias por su dedicación y esfuerzo para que este proyecto haya culminado con éxito.

Abril Mercedes Ramírez Paulino

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, por ser guía en mi vida y por mostrarme el camino correcto, por darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres a quienes debo tanto y con los cuales estaré eternamente agradecida por todo. Gracias por enseñarme a no rendirme y poner todo mi esfuerzo y amor en todas las cosas que lleve a cabo en mi vida. Son un gran ejemplo de trabajo duro y dedicación. Espero me alcance la vida para seguir enorgulleciéndolos y me permita devolverles aunque sea un poco de lo que con duro trabajo han hecho por mí. No hay palabras suficientes para expresar mi gratitud y amor por ustedes que me lo han dado todo. Este título también es de ustedes, Papi y Mami los amo!!!

A mi familia en especial a mis tías Leonor Díaz y Eva Amiama por ser una gran fuente de apoyo y preocuparse siempre por mi progreso y futuro ustedes también forman parte de esto.

A mis amigos que son como hermanos Angel Marcalles, Georgiana Pepen, Emely Arias, Belissa Domínguez, y Raimy Fernández gracias por su cariño incondicional, por compartir mis alegrías y tristezas, por cada momento que me dan son esos lo que me permiten seguir adelante. Gracias por dejarme ser parte

de sus vidas y por quedarse siempre en la mía. Mi corazón es de ustedes. Los quiero

A mis compañeros de la universidad que se han convertido en verdaderos amigos: Yerimer Cristian, Melissa Martínez, Carlos Uceta, Isidro Richetti, Tesalia de León, Darlenys Peña y Leydis Pérez gracias por el apoyo, la confianza y el cariño y les agradezco de corazón cada momento compartido durante esta etapa de nuestras vidas. Gracias por acompañarme en esta maravillosa experiencia. Les deseo el mejor de los éxitos.

A mis compañeras de tesis Ariela Tatis y Abril Ramírez por darme la oportunidad de llevar a cabo junto a ustedes este proyecto que con tanto esfuerzo hemos realizado.

A mi Asesor Ing. Osvaldo Mota por brindarnos su experiencia, orientación y toda colaboración en la elaboración de este proyecto. Gracias por el tiempo y dedicación brindada. Muchas Gracias.

A todas aquellas personas que de una forma u otra han aportado algo en mi camino.

Infinitas gracias a TODOS.

Lucia Gabriela Amiama Díaz

INTRODUCCIÓN

La Industria Farmacéutica en la República Dominicana constituye un sector determinante para la economía nacional que aporta más de 10,000 empleos directos, de acuerdo a datos recientes publicados por Pro-Consumidor. El mercado farmacéutico dominicano registra cerca de 500 laboratorios y distribuidores, y más del 55% de los productos vendidos en el país son elaborados por empresas de capital nacional. Sin embargo, la intensidad competitiva de la distribución de productos farmacéuticos sumada a la tendencia hacia el uso de medicamentos importados para el tratamiento de enfermedades, y a las complejas regulaciones de los órganos fiscalizadores del sistema nacional de salud, crean condiciones de competitividad desigual y generan problemas de credibilidad para los pequeños y medianos distribuidores y laboratorios farmacéuticos, los cuales deben realizar grandes esfuerzos e inversiones para mantener su participación en el mercado de productos farmacéutico de la República Dominicana.

Para poder aprovechar las reducidas oportunidades mercadológicas de la industria farmacéutica, las empresas pequeñas que participan en ella, tal como Jass Farmaceutical, SRL, han optado por elaborar planes estratégicos que les permitan orientar adecuadamente sus limitados recursos para mantenerse en el mercado, desarrollando acciones de innovación que les permiten reinventar su modelo de negocio, expandir su portafolio de productos, incrementar su cartera de clientes, y crear nuevas fuentes para la generación de ingreso; sin descuidar la calidad y la excelencia en el servicio.

Este trabajo de grado presenta la propuesta del Plan Estratégico elaborado para Jass Farmaceutical, SRL, el cual es el resultado de un esfuerzo conjunto entre los autores de la tesis y los altos directivos de la empresa. El documento ha sido integrado a partir de las oportunidades identificadas luego de realizar un estudio pormenorizado de las prioridades, intenciones y limitaciones de Jass Farmaceutical, y de aplicar varios modelos de análisis del entorno externo e interno, con los cuales se han delimitado los lineamientos estratégicos y los planes de acción que permitan su consecución.

En el Capítulo 1 del presente trabajo de grado se describe la metodología utilizada para realizar la investigación; el Capítulo 2 presenta un diagnóstico de las empresas Pymes nacionales, elaborado a partir de documentos publicados por el Ministerio de Industria y Comercio de la República Dominicana; el Capítulo 3 describe aspectos teóricos sobre la Planeación Estratégica y su fundamentación científica y metodológica; en el Capítulo 4 se caracteriza el mercado farmacéutico dominicano, sus antecedentes, evolución, estructura, y el marco legal que lo rige.

En los capítulos 5 al 8 siguientes, el documento se enfoca en la comprensión de la empresa objeto de estudio y los análisis que dan como resultado la matriz de planeación estratégica que se propone elaborar en esta tesis. El Capítulo 5 describe la empresa, su modelo de negocio y su entorno operativo y comercial; en el Capítulo 6 se aplican diversos modelos de análisis del entorno interno y externo de la misma, con los cuales se identifican los lineamientos y acciones estratégicas posibles de ser aprovechadas por la empresa en cuestión; en el Capítulo 7 se elabora la propuesta de reestructuración organizacional de Jass Farmaceutical,

SRL, que permitirá abordar los retos durante la ejecución del Plan Estratégico, además se redacta el Fundamento Filosófico de la empresa, integrado por la declaración de visión, misión, valores y líneas estratégicas generales que rigen todo el accionar estratégico propuesto en el Capítulo 8. En ese Capítulo se presentan dos matrices conteniendo primeramente la Propuesta del Plan Estratégico General para el período 2015-2018 y una segunda matriz que detalla los Planes de Acción para la obtención de resultados en cada una de las líneas estratégicas o ejes estratégicos abordados.

Finalmente se presentan las conclusiones del equipo de trabajo y las recomendaciones para los ejecutivos de la empresa. En los anexos se puede encontrar el anteproyecto de tesis en su versión original, y una carta de la empresa objeto de estudio, en la cual los ejecutivos valoran el resultado presentado en este Trabajo de Grado y manifiestan su adhesión total a la propuesta del Plan Estratégico 2015-2018.

CAPITULO I.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema

Entre las dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas es su capacidad para la planificación, los directivos de estas empresas se acostumbran tanto a las tareas del día a día que se olvidan de planear.

Estos empresarios viven en una carrera constante por sobrevivir en el mercado que obvian conceptos y prácticas de negocios que podrían marcar su diferencia y proveerle de un crecimiento sostenible.

Las razones por las cuales a los empresarios de las pymes se les dificulta tanto realizar este proceso fundamental y primario de la administración es su falta de experiencia, ya que es posible que este reconozca la necesidad de planificar en la empresa, pero al intentarlo se enfrenta a la realidad de no saber cómo se lleva a cabo este proceso, cuales son los puntos claves a tomar en cuenta para ejecutarlo debidamente.

Junto con esto se suma que los propietarios de estos negocios consideran que la actividad de planear no le agrega valor o no le da utilidad y le quita tiempo para enfocarse en sus actividades diarias del negocio. Por lo que consideran que este proceso debe de realizarse cuando las actividades se los permitan.

Además que los propietarios poseen esquemas mentales de que este proceso es exclusivo de empresa grandes, y que por el tamaño de su empresa no amerita atención porque no le aportará mucho.

Según el director de GBS Strategies (Ramirez, 2012) La planificación es fundamental para todo tipo de negocio, independientemente de su tamaño. Hacer negocios involucra decisiones suficientemente costosas en inversión y en pérdida de oportunidades potenciales como para tomarlas con base en pura intuición u olfato empresarial.

De acuerdo con (Contreras Sierra, 2013) *“Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica”*.

Por tal razón la planeación estratégica constituye un reto para los empresarios de las pymes, a pesar de las informaciones, prácticas ejemplarizadas de que este proceso no es intransigente a la organización, sino más bien beneficiosa.

Una adecuada planeación estratégica permitirá plasmar acciones proactivas que sumarian beneficios a la empresa.

Además esta le brindara un diagnóstico claro sobre las debilidades y fortalezas de su organización y como este debe de disminuirlo y potenciarlos.

Así pues, tener mayor conocimiento sobre su mercado y enfocar su empresa a desarrollar estrategias de ventajas competitivas.

En el caso de la empresa Jass Farmaceutical, S.R.L, una empresa del sector comercial farmacéutico, se busca orientarlos hacia la buena práctica de la

planeación estratégica, mediante modelos de herramientas y metodologías necesarias para ejecutar el proceso de planeación.

A continuación las interrogantes del planteamiento del problema.

1. ¿Cuáles son los factores que afectan a las pymes para desarrollar planes estratégicos?
2. ¿Cuáles ventajas y/o oportunidades se le presenta a las pymes al incorporar un plan estratégico?
3. ¿Cuáles son los componentes ineludibles para elaborar planes estratégicos?
4. ¿De qué manera se maneja el sector comercial donde participa la empresa Jass Farmaceutical?
5. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Jass Farmaceutical para el desarrollo del plan estratégico?
6. ¿Cuáles estrategias son pertinentes para la empresa Jass Farmaceutical para crearle ventaja competitiva?
7. ¿Qué cambios administrativos y organizativos trae consigo la planeación estratégica en una pyme?
8. ¿Cuáles son las líneas estratégicas oportunas para el desarrollo del modelo de planeación estratégica para Jass Farmaceutical?

1.2 Objetivos Generales Y Específicos

1.2.1 Objetivo General

- Diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa comercial del sector farmacéutico, Jass Farmaceutical, S.R.L.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar las características y factores que afectan a las pymes para desarrollar planes estratégicos.
2. Destacar las ventajas y/o oportunidades que favorecen a la empresa al implementar la planeación estratégica.
3. Describir los componentes ineludibles para implementar el modelo de planeación estratégica.
4. Analizar y caracterizar el mercado farmacéutico nacional.
5. Diagnosticar la situación actual de la empresa.
6. Proponer las estrategias oportunas para la empresa Jass Farmaceutical para desarrollar ventaja competitiva en su entorno.
7. Destacar los cambios administrativos y organizativos que conllevaría la implantación del plan estratégico.
8. Presentar las líneas estratégicas oportunas para la empresa.

1.3 Justificación

“Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón dando vueltas en círculos. Es como una trampa; no tiene salida”. — Joel Ross y Michael Kami

“Si un hombre no piensa en lo distante, pronto encontrará el dolor. Quien no se preocupa por lo lejano, pronto encontrará algo peor que la preocupación”. —

Confucio

(Soriano, 2005) Décadas atrás las pequeñas y medianas empresas eran un medio de subsistencia en las que importaba lo inmediato donde no importaban mucho los objetivos comerciales, los nichos, las estrategias de marketing, las posibilidades de expansión ni las nociones básicas de las finanzas. Sin embargo, según datos otorgados por Claudio Soriano (2005), las cifras de fracaso de las MYPYMES son abrumadoras en cualquier país en que éstas se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las MIPYMES, fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años de existencia en el mercado. De acuerdo con la CEPAL¹ *“en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% de nuevos negocios dejan de existir durante los primeros tres años de trabajo en el emprendimiento”*

Las razones del fracaso suelen relacionarse en la mayoría de los casos con deficiencias graves en el establecimiento de estrategias, la formulación de

¹ Comisión Económica para América Latina y El Caribe

objetivos y expectativas poco realistas, la inexistencia de un plan de negocio, crecimiento no planificado, falta de previsión y planeación estratégica.

Por lo que, es importante en la PYMES la incorporación de la planificación y del pensamiento estratégicos. Este resulta fundamental en todas las empresas, independientemente de su tamaño, pues les permite fijar un camino a seguir, poniendo en sintonía las intenciones de los propietarios, en función de las características positivas y negativas de la firma. El proceso de planificación incorpora el análisis del entorno, el mercado y la competencia, en el cual se proporciona un mayor entendimiento de las amenazas externas, las estrategias de los competidores. Además que identifica las brechas internas de la organización.

Esta investigación ayudará a orientar a la empresa objeto de estudio a comprender las ventajas que pueden obtener al adoptar un modelo de planeación estratégica, el cual será propiciar para fomentar el razonamiento estratégico anticipándose a las acciones, aumentará el sentido de pertenencia de los empleados con la organización, así como la capacidad para observar y anticiparse ante los desafíos y oportunidades que se generan en su entorno. El trabajo resulta interesante como desarrollo profesional porque logra una aplicación de todo los conocimientos adquiridos en la universidad a lo largo de la carrera de Administración de empresas, ya que través de la formulación de las estrategias se podrán en práctica la función de la administración, la determinación de la dirección, conceptualización y establecimiento de la misión de la empresa y los objetivos de desempeño generando como producto final un plan estratégico que resulte atractivo para la empresa.

1.4 Diseño Metodológico

1.4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación empleado fue la descriptiva, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos, situaciones, costumbres y actitudes predominantes que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio. Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta investigación se basa en un diseño de campo.

1.4.2. Alcance o Delimitación de la Investigación

Este trabajo de investigación busca realizar propuestas de cambio que minimicen las deficiencias existentes dentro del empresa Objeto de Estudio, mediante el proceso de planificación, buscando lograr un aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora por otro lado permite detectar oportunidades, clasificándolas por orden de prioridad para explotarlas preparando a la organización para estar al día de los cambios, y la prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) EN LA REPUBLICA DOMINICANA

2.1 Conceptos

De acuerdo a la LEY 488-08 que establece el “Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, en la República Dominicana, la definición y categorización de las PYMES se reproduce de la citada ley a continuación:

“...toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbano, que responda a los siguientes parámetros:

- *Microempresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 1 a 15 trabajadores y un activo de hasta RD\$3, 000,000.00 y que genere ingresos brutos o facturación anual hasta la suma de RD\$6, 000,000.00. Indexado anualmente por la inflación.*
- *Pequeña Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 16 a 60 trabajadores y un activo de RD\$3, 000,000.01 a RD\$12, 000,000.00y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$6, 000,000.01 a RD\$40,000,000.00. Indexado anualmente por la inflación.*
- *Mediana Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 61 a 200 trabajadores y un activo de RD\$12, 000,000.01 a RD\$40, 000,000.00 y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$40, 000,000.01) a RD\$150, 000,000.00. Indexado anualmente por la inflación.*

2.2 Diagnóstico de las Pymes en el ámbito nacional

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un elemento importante en el esquema productivo nacional, jugando un papel relevante en el desarrollo económico del país, por su aporte al producto interno bruto, a la generación de empleos y que por su marcada característica, las convierten en un factor de estabilidad política y social.

Hoy en día las PYME en República Dominicana, aportan el 27% al Producto Interno Bruto y generan el 57% de los empleos. Más del 77% de las MIPYME están concentradas en la zona urbana y menos de 23% se localiza en la zona rural. La mayoría pertenece al sector comercio (46,6%) y servicios (31,6%).

El 58% de las pequeñas empresas se abastece de almacenes mayoristas y solo el 9% compra directamente a productores de materias primas. El 12% de las pequeñas empresas señala que opera con trabajadores no pagados; es decir, la componen el propietario y su familia.

El diagnóstico de las Pymes en la República Dominicana está agrupado en los retos, problemas, prioridades y fortalezas que estas agrupan, así como las políticas de fondos de incentivo y protección.

2.2.1 Retos

De acuerdo a un informe publicado en el año 2013 por el Ministerio de Industria y Comercio, los retos actuales a los que se enfrentan las Pymes dominicanas son:

- Ausencia de planificación de los procesos productivos.
- Servicio de energía eléctrica inestable y de alto costo.
- Problemas de liderazgo, gestión y gerencia.
- Problemas de gestión del capital humano.
- Maquinarias obsoletas y sin mantenimiento.
- Costo de materias primas elevadas.

2.2.2 Problemas

De acuerdo con un informe publicado por el Ministerio de Industria y Comercio (2013) los problemas de las Pymes dominicanas son:

- Poca planificación a largo plazo
- Débil acceso a la cadena de valor.
- Necesidades insatisfechas de financiamiento.
- Escasa bancarización.
- Inexistencia de planificación financiera y contabilidad organizada.
- Conocimiento parcial de leyes, normativas, etc.
- Desconocimiento de procesos de pagos de impuestos

(Lezica, 2015), gerente de Negocios y Pymes del banco Galicia de argentina, menciona en una entrevista *“En una primera instancia, uno creería que lo que necesita este sector es financiamiento, pero en realidad hay muchas que lo tienen y luego no saben cómo administrar dicho dinero. Por esto la importancia recae en la necesidad de capacitación y planificación de negocios”*, acentuó el directivo que

entiende que los problemas de planificación son clavos sueltos que las empresas deben atender con prontitud y formalidad.

Con respecto a la planificación, (Lezica, 2015) sumó que éste es el principal problema por el cual fracasan muchos de los negocios y no llegan a ser sustentables en el tiempo. Muchos, *“no suponen un plan de crecimiento, de crisis, de apertura de mercados o negocios. Es por esto que se quedan en el camino y no tienen forma de subsistir y salir de la actual pérdida de competitividad y atraso cambiario”*,

2.2.3 Prioridades

Prioridades Micro Empresas	Prioridades Pequeñas y Medianas Empresas
1- Inclusión Financiera	1- Energía
2- Acceso a Seguridad Social y Formalización	2- Acceso a Mercados
3- Capacitación	3- Adecuación Tributaria
4- Inclusión Ciudadana	4- Asistencia Técnica y Capacitación
5- Acceso a Mercados	5- Acceso a Productos financieros Adaptados
6- Energía	6- Acceso a nuevas tecnologías

Tabla I. Propiedades de las MIPYMES en la Republica Dominicana.
Fuente: Ministerio de Industria y Comercio 2013

2.2.4 Fortalezas

De acuerdo con un informe publicado en el diario Aproximate (2010) las fortalezas que poseen las Pymes son:

- Cuentan con recursos humanos altamente capacitados
- Acumulan capital
- Ofrecen productos esenciales, formales y con servicios.
- Manejan volúmenes de producción con un alto nivel de productividad.
- Son rentables y tienen solvencia financiera.

2.2.5 Políticas, fondos de incentivo y protección

Otro informe publicado por PROMIPYME en el 2012 señala varias instituciones que ofrecen algún tipo de servicio, financiero y no financiero a las Pymes dominicanas (PROMIPYME, 2012):

- La Corporación de Fomento Industrial (CFI) es una institución que se encuentra actualmente en proceso de establecimiento de los denominados Distritos Industriales con los cuales se busca promover a las Pymes.
- El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) cuenta con varios programas dirigidos a la capacitación y formación de los trabajadores y empresarios.

- El Instituto Dominicano de Tecnología Industrial (INDOTEC) posee un programa para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Industria (PRODEMYPI), esta institución promueve la expansión de la Pymes en el país.
- El Programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME) el cual es el principal programa gubernamental que fomenta y promueve el desarrollo de las Pymes dominicanas.
- El viceministerio PYMES del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), el cual intenta integrar todas las acciones y políticas de fomento a estas empresas (Ministerio de Industria y Comercio, 2013)

CAPITULO III.

FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

3.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insértala, según misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker (1984) *“La Planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”*.

Según los auto Wheelen y Hunger (2002) un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como estas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno ¿Cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

3.2 Modelos del proceso de Planeación Estratégica

Con la evolución del concepto de planeación estratégica y los enfoques de diferentes autores en cada momento histórico, han surgido diferentes modelos y metodologías para su aplicación a la realidad empresarial.

Tenemos que recordar que la planeación estratégica no es una ciencia exacta, ninguna herramienta de análisis es perfecta ni obligatoria para cada caso en particular. Por eso, el modelo más apropiado siempre será aquel que mejor represente a una empresa o mercado en particular.

Aunque el número de componentes que los integran y su orden varían entre un modelo y el otro, los cuatro elementos principales son comunes en la gran mayoría de ellos:

- ❖ Filosofía y los objetivos de la empresa
- ❖ Análisis de los ambientes internos y externos
- ❖ Definición de estrategias
- ❖ Implementación de estrategias y monitoreo de los resultados.

Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias.

La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la

organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez solo para la formulación e implementación de estrategias intentadas.

La planeación estratégica es especialmente útil cuando una empresa enfrenta cambios, cuando está en proceso de pasar a una etapa más madura de su desarrollo o cuando las estrategias actuales no producen el resultado deseado.

David (2003), desarrollo un modelo de planeación estratégica, la cual la dividía en tres etapas:

1. Planeación Estratégica

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoría externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

2. Implementación Estratégica

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación Estratégica.

- a. Medición y evaluación del rendimiento.

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos claves que se muestran en el esquema siguiente.

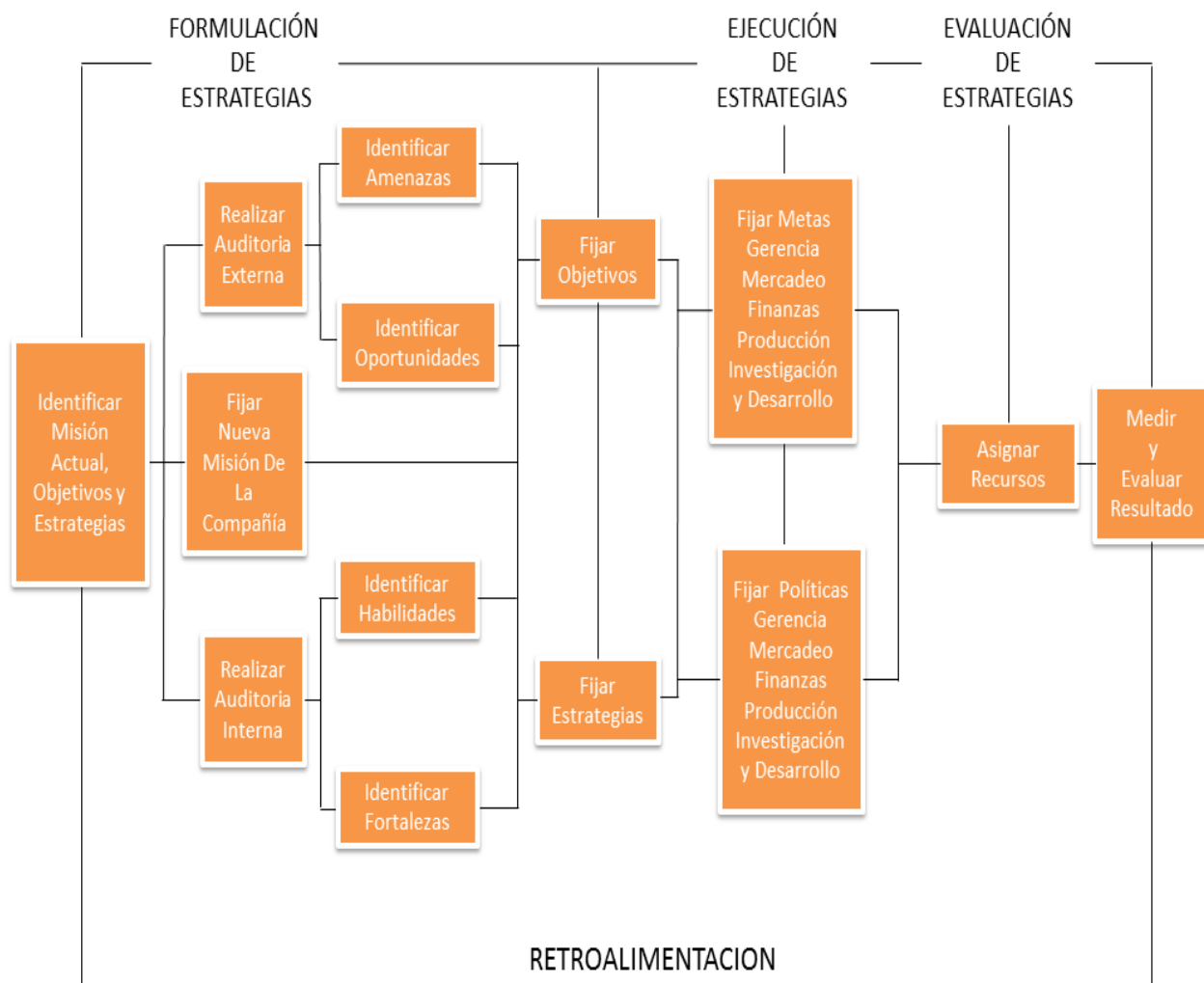


Figura I. Proceso de Planeación Estratégica de Fred E. David
 Fuente: sites.upiicsa.ipn.mx

3.3 Modelos de Análisis Interno

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar.

3.3.1 El Análisis FODA

(Navajo, 2012) Considera que el Análisis Foda fue desarrollado por Kenneth Andrews y Roland Christensen de la Harvard Business School en los años 70. Es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización (Weilhrich, 1981). La palabra FODA es el acrónimo de las palabras Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas.

Esta técnica es utilizada fundamentalmente para:

- ❖ Identificar las fortalezas de la organización y aprovecharlas.
- ❖ Descubrir nuevas oportunidades de desarrollo.
- ❖ Identificar las debilidades e intentar mejorarlas.
- ❖ Identificar objetivos estratégicos.
- ❖ Identificar las amenazas del entorno para así prevenirlas o corregirlas.
- ❖ Ver la capacidad de respuesta de la organización.
- ❖ Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias.

- ❖ Decidir si se debe reorientar la organización para buscar mejores oportunidades.

Las **fortalezas** son aquellas capacidades especiales que posee la empresa y que la colocan en posición de ventaja frente a la competencia.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u problemas que inciden o limitan su desarrollo e impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Las **oportunidades** son factores favorables o positivos existentes en el ambiente que rodea a la organización y que podemos aprovechar para darles utilidad.

Las **amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. (Navajo, 2012)



Figura II. Matriz FODA
Fuente: Grandespymes.com.ar

Mediante el análisis FODA se generan una serie de alternativas estratégicas para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, utilizar y desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades.

3.3.2 Matriz Foda

La matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

La estrategia DA (Debilidades-Amenazas) (Mini-Mini), el objetivo es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

La estrategia DO (Debilidades-Oportunidades) (Mini-Maxi), busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

La estrategia FA (Fortalezas-Amenazas) (Maxi-Mini), se basa en las fortalezas de la empresa que pueden neutralizar las amenazas del medio ambiente externo. Su función es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

La estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades) (Maxi-Maxi), maximiza tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

El objeto del análisis FODA es identificar estrategias que mejor aprovechen los recursos y capacidades internas con las demandas del entorno para crear y mantener ventaja competitiva en cualquier organización.

El proceso de planeación estratégica se considera eficaz cuando las debilidades se ven disminuida, las fortalezas se incrementa, las amenazas se focalizan las

oportunidades se aprovechan, todos juntos direccionado en el alcance de los objetivos, misión y visión de la organización.

3.4. Modelos de Análisis Externo

3.4.1 Análisis PEST

El Análisis Pest un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. (Ballén, 2012)

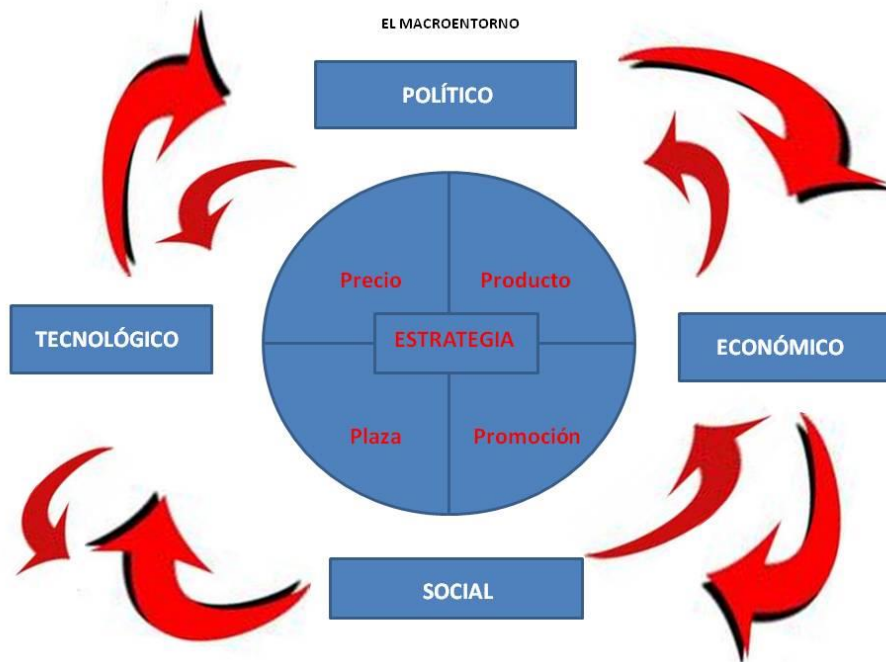


Figura III. Análisis PEST y Mezcla de Mercadeo
Fuente: 3w3search.com

A continuación se muestra una matriz ejemplo con elementos que deben ser considerados en cada factor:

POLITICOS	ECONOMICOS	SOCIALES	TECNOLOGICOS
Normativa y protección Medioambiental Políticas fiscales Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores Legislación en materia de Empleo Organización y actitud de la Administración Estabilidad política	Crecimiento económico Tipos de interés y políticas monetarias Gasto público Políticas en materia de Desempleo Tributación Tipos de cambio Etapas del ciclo empresarial	Distribución de la renta Demografía Movilidad laboral y social Cambios en el estilo de vida Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio Educación Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	Gasto en investigación de la Administración Prioridad otorgada por la industria a los avances Nuevas invenciones y Desarrollo Tasa de transferencia Tecnológica Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica Uso y costos de la Energía (Cambios en) Internet

Tabla II. Ejemplo Análisis PEST
Fuente: Guía análisis PEST

3.4.2 Modelo de Michael Porter

Según Michael Porter, (Chiavenato, 2011) La capacidad para generar el margen de utilidad de una organización dentro de un sector no es cuestión de suerte ni de azas. Todo depende de la configuración de las fuerzas de la competencia del sector.

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base analítica del sector, en razón de que esas fuerzas muestran que la competencia en un sector envuelve todas las organizaciones del mismo. Los proveedores, los compradores, los participantes potenciales, por no hablar de los competidores, compiten todos entre sí por el margen que podría generar el sector.



Figura IV. Modelo 5 Fuerzas de Porter
Fuente: periodico-marketing.com

3.4.2.1 Amenazas de nuevas organizaciones

Una organización que ingresa en el sector de actividad, la nueva participante, representa una amenaza para las otras organizaciones porque aumenta la capacidad de producción, lo cual obliga a las demás a ser más eficaces y a aprender a competir en nuevas dimensiones.

A efecto de impedir el ingreso de las nuevas participantes, las organizaciones utilizan barreras, a saber:

- **Economías de escala:** elevan la medida en que aumenta la cantidad de un producto fabricado y disminuyen los costos de producción de cada unidad.
- **Diferenciación del producto:** las organizaciones existentes diferencian el producto para hacerlo único y exclusivo de modo que el cliente lo valore más. La nueva participante debe asignar muchos recursos para poder ingresar en el sector.
- **Inversiones de capital:** una nueva participante debe disponer de capital y recursos para poder ingresar en el sector.
- **Costos de cambio:** los costos de adquisición de equipamientos auxiliares, del entrenamiento del personal, etc., implica costos adicionales.
- **Acceso a los canales de distribución:** por medios eficaces de distribución de los productos y una fuerte relación con los distribuidores con el objeto de generar costos si decidieran cambiar.

3.4.2.2 Poder de Negociación de los proveedores:

Se considera que los proveedores de un sector son poderosos cuando:

- Constituyen un pequeño número de grandes organización proveedoras muy concentradas.
- Los artículos de los proveedores son esenciales para el éxito del comprador en el mercado.
- Los proveedores representan la amenaza de integrarse hacia adelante en el sector de los compradores (un productor de ropa puede optar por operar sus propios canales de menudeo).

3.4.2.3 Poder de Negociación de los compradores:

Los compradores de un sector tienen poder cuando:

- Están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector.
- El producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores.
- Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados.

3.4.2.4 Amenaza de productos sustitutos:

Son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector.

3.4.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores:

En cada sector hay organizaciones que compiten de forma activa y vigorosa para alcanzar la competitividad estratégica. Los factores que intensifican la rivalidad entre organizaciones están:

- Numerosos competidores o igualmente equilibrados
- Crecimiento lento del sector
- Costos fijos y altos
- Capacidad que aumenta en grandes incrementos
- Competidores divergentes en términos de metas y estrategias.

CAPITULO IV.

CARACTERIZACION DEL MERCADO FARMACEUTICO DOMINICANO

A pesar de los esfuerzos realizados por los autores para identificar literatura actualizada pertinente a la caracterización del mercado farmacéutico nacional, las fuentes más fidedignas obtenidas se encuentra en una publicación de marzo 2006, de la Revista Mercado, sobre un estudio de la Industria Farmacéutica en cifras no referenciados y en el plan institucional de la Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) del 2008, las cuales se redactan íntegramente en este capítulo:

4.1 Antecedentes.

Los antecedentes de la industria farmacéutica nacional se remontan a la década del 30 cuando algunas empresas comenzaron a elaborar y comercializar algunos productos farmacéuticos Ramón Delgado Carbonell, en puerto Plata; laboratorios Chevalier, en San Pedro de Marconi y, y la farmacia Normal, en Santiago son ejemplos de esta época cuando sin grandes inversiones en tecnología y con variedades limitadas de productos, estas pequeñas empresas incursionaron en el mercado nacional, dominado entonces por la importación y las grandes multinacionales farmacéuticas, que controlaban casi de manera exclusiva el mercado dominicano.

Como consecuencia del estancamiento del desarrollo empresarial privado producto de la dictadura, en el 1953, el gobierno crea el laboratorio químico dominicano (LABOQUIDOM), con capital estatal y nuevas tecnologías. Mientras, el mercado farmacéutico dominicano se caracterizaba por una cultura terapéutica orientada hacia el medicamento importado. Las prácticas comerciales de entonces eran trazadas por las multinacionales farmacéuticas e implicaban grandes

inversiones en promoción, dirigidas básicamente a la clase médica que recetaba los medicamentos.

A partir de los años 70 se instalan en el país otros laboratorios, con edificaciones nuevas y adaptaciones conforme a las normas internacionales establecidas y aprovechando la coyuntura de la ley 299 de abril de 1968 sobre incentivo industrial, que gravaba los artículos importados y exoneraba de impuestos las materias primas utilizadas en procesos productivos. Fueron pioneros en la fabricación nacional de productos farmacéuticos modernos compañías como San Luis, Dr. Collado, Magnachem, Ethical, Elipesa, Ameripharma, Acromax Dominicana, Feltrex, LAM, Farqui, Alfa, Contifarma y Medifarma, entre muchas otras.

Para el 1984, El MISP² registraba a 59 laboratorios farmacéuticos, entre los cuales los dominicanos tenían una participación de un 12% de las unidades vendidas, frente a un 88% de las extranjeras, correspondientes al mercado de receta médica o mercado ético. 20 años más tarde, el mercado farmacéutico dominicano registra cerca de 500 laboratorios.

Para el 2005, de las cerca de 25.000 unidades vendidas en el mercado, sólo 150 laboratorios concentraban el 92% de las unidades vendidas y el 96% de la facturación.

Un análisis detallado del país de origen de estos laboratorios que compiten en el mercado farmacéutico nacional indica que un 55% es dominicano, frente a 45% que pertenece a empresas extranjeras, dentro de las cuales se destacan los

² Las siglas MISP se refiere a Secretaría de Estado de Salud Pública.

laboratorios europeos con un 25% de las unidades vendidas, mientras que los norteamericanos registra un 9% de las unidades y un 14% de la facturación total en el renglón.

Al 2007, por el crecimiento de la capacidad instalada, la industria farmacéutica dominicana está en capacidad de suplir un 90% de la demanda total de medicamentos en el país. Esta condición ha permitido que los medicamentos dominicanos trasciendan las fronteras y sean prescritos en más de quince países de Centro y Suramérica, penetrando incluso en los Estados Unidos.

Hoy en día, la Industria Farmacéutica nacional constituye un sector determinante y pujante de la economía dominicana que aporta más de 10,000 empleos directos e importantes beneficios al fisco, al tiempo que representa una producción calidad y efectividad con precios asequibles para la población local, principal beneficiaria de los productos de nuestra industria farmacéutica.

4.2 Evolución del Mercado Farmacéutico Dominicano

La evolución del mercado farmacéutico dominicano y su acelerado crecimiento en los últimos 15 años, en los que ha pasado de importador y distribuidor a fabricante y exportador acorde a las normas y exigencias internacionales, permite afirmar que se dirige con pleno conocimiento a competir con éxito a nivel global.

Presentamos un panorama amplio con participación de todos los sectores involucrados. Desde el punto de vista de la oferta, nuestro país se ha situado a la vanguardia tecnológica, y presenta al consumidor medicinas de alta calidad. Los

medicamentos no se perciben sólo como simples mercancías, sino como un bien que define el estado de salud de las personas.

La industria farmacéutica dominicana tiene un alto porcentaje de empresas nacionales que ofertan aproximadamente un 60% del mercado local. Esta situación es atípica y sólo se produce en países que poseen grandes empresas de producción mundial como los Estados Unidos, Japón y Alemania. Aunque algunos países de Latinoamérica, como Argentina, Brasil y México se caracterizan porque sus industrias locales abastecen un gran número de especialidades farmacéuticas.

De los cerca de 25 millones de unidades que se venden al año en República Dominicana, 20 millones corresponden a la industria farmacéutica nacional. En este contexto, nuestro mercado farmacéutico es dinámico y ha sabido ajustarse a las tendencias comerciales de los nuevos tiempos y tiene particularidades que lo hacen especial porque a diferencia de otros mercados que desarrollan medicamentos genéricos, tiene laboratorios nacionales, que producen y promueven sus propias marcas, que compiten en calidad y precio con la de las multinacionales farmacéuticas en un ambiente jurídico nacional e internacional que garantiza una competencia justa en el marco del libre comercio.

4.3 Estructura del Mercado Farmacéutico Nacional

A continuación se mencionan las instituciones vinculadas al mercado farmacéutico dentro del sector público y privado tanto en las áreas de producción e importación como en las de distribución y comercialización.

4.3.1 Sector Público

4.3.1.1 Producción/ Importación

La Dirección General de Drogas y Farmacias (DGDF) del Ministerio de Salud Pública (MISP) es la instancia encargada de regular el mercado farmacéutico dominicano. La regulación del mercado se realiza a través del registro sanitario, del proceso de fabricación, incluyendo la elaboración de las normas de buenas prácticas de manufactura (BPM) y su cumplimiento.

Asimismo, la regulación de la DGDF abarca también el proceso de importación, así como el almacenamiento, la distribución, la publicidad y la promoción.

En la regulación del mercado farmacéutico dominicano intervienen otras instancias públicas como la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI), del Ministerio de Estado de Industria y Comercio (MIC), que regula los aspectos relacionados con el otorgamiento de derechos de propiedad intelectual a las industrias farmacéuticas.

4.3.1.2 Distribución/ Comercialización

Asimismo, se cita la Central de Apoyo Logístico (PROMESE/CAL) como una instancia pública relevante en el mercado farmacéutico dominicano, cuya responsabilidad radica en proveer a todo el sector público de salud los productos farmacéuticos necesarios, estableciendo mecanismos a través de co-financiamiento. PROMESE/CAL también mantiene la red de boticas populares a

través de las cuales la población de menos ingreso tiene acceso a los medicamentos.

4.3.2 Sector Privado

4.3.2.1 Producción/ Importación

Existen dos asociaciones que agrupan a productores e importadores de productos farmacéuticos, INFADOMI, cuyos asociados son mayormente industriales dominicanos y ARAPF que tiene asociados algunos industriales locales, pero en su mayoría sin concesionarios e importadores de laboratorios internacionales.

4.3.2.2 Distribución/ Comercialización

En el aspecto comercial, están la Asociación Nacional de Dueños de Farmacias y la Unión de Farmacias, Inc., agrupaciones gremiales que velan por los intereses de las farmacias como punto final de la cadena de distribución del mercado farmacéutico dominicano.

4.4 Ilustración de la Cadena de Distribución del Mercado Farmacéutico Dominicano

A continuación se presenta un esquema representativo de cómo se comercializa los productos farmacéuticos en el sector público y privado, sustentado por la estructura anteriormente descrita.

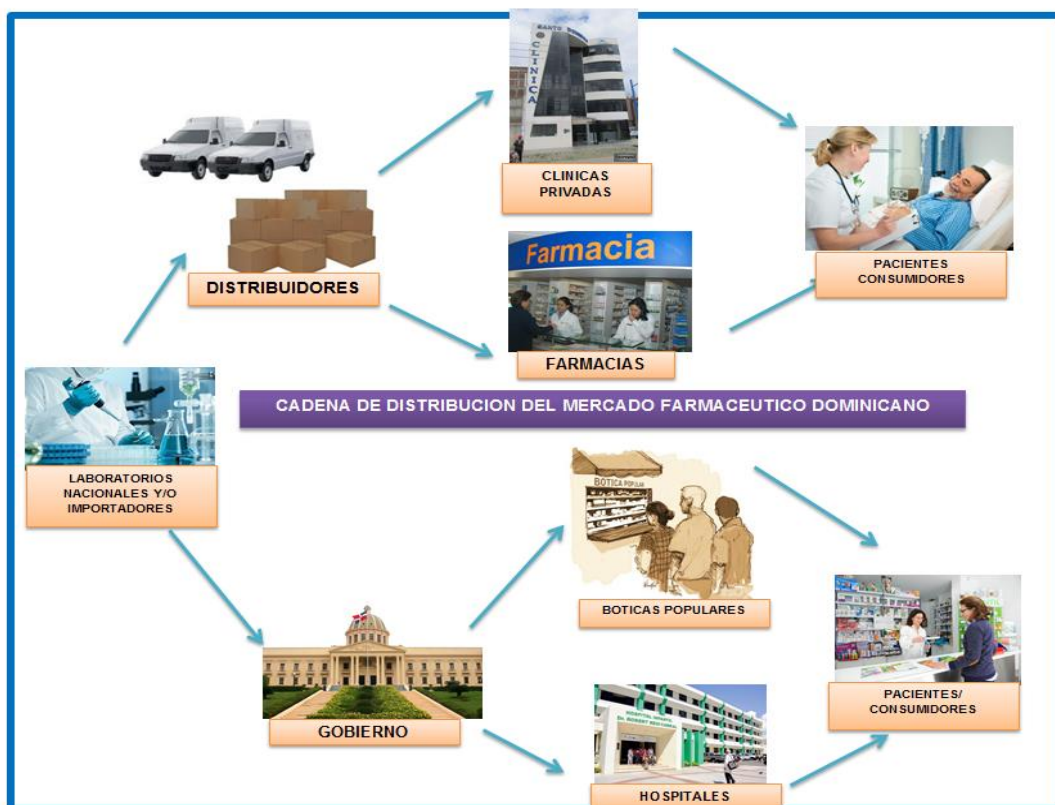


Figura V. Representación de la Cadena de Distribución del Mercado Farmacéutico Dominicano
Fuente: Revista Mercado 2006

4.5 Marco legal

A nivel nacional, los aspectos relacionados con la fabricación de medicamentos están regidos por la Ley General de Salud No. 42-01 y el Reglamento No. 148-98 que determina las funciones del Departamento de Drogas y Farmacias del Ministerio de Salud Pública

El Reglamento 148-98 sobre Registro Sanitario y Establecimientos Farmacéuticos se establece como la norma técnica y administrativa para el control de los productos farmacéuticos y sanitarios, que regula todos los niveles de su comercialización. Es este Reglamento el que introduce la figura del Departamento de Drogas y Farmacias, un organismo centralizado dependiente del Ministerio de Salud Pública, constituyéndola en la autoridad reguladora de medicamentos.

La Ley General de Salud, promulgada en el 2001, define las responsabilidades del MSP en la rectoría de todo el Sistema Nacional de Salud. En lo concerniente a medicamentos, cosméticos, productos sanitarios y de higiene personal y del hogar, el MSP se constituye como la autoridad encargada, a través del organismo creado al efecto, de la regulación y control de estos productos, así como de los establecimientos y el sector farmacéutico en general.

Como consecuencia de este mandato, surge el Reglamento 246-06 sobre Medicamentos, promulgado en el mes de junio del año 2006, fruto de largas discusiones generadas desde la implementación del derogado Reglamento 148-98. En su Art. 1, el Reglamento establece todas las funciones y competencias de

la Dirección General de Drogas y Farmacias, elevándola de la categoría de Departamento a Dirección General.

La Dirección General de Drogas y Farmacias es la instancia administrativa de carácter técnico-legal, encargada de promover las propuestas regulatorias y de política farmacéutica nacional, en las materias relativas a medicamento de uso humano y establecimientos farmacéuticos. Asimismo, es la encargada de promover y coordinar las propuestas regulatorias de productos sanitarios, cosméticos, productos de higiene personal y del hogar, así como de promover y coordinar la regulación de los productos comprendidos en el Reglamento 246-06.

4.5.1 Legislación

- **Decreto 246-06**, Que regula la fabricación, elaboración, control de calidad, suministro, circulación, distribución, comercialización, información, publicidad, importación, almacenamiento, dispensación, evaluación, registro y donación de los medicamentos.
- **Decreto 344-09**, Que crea e integra la Comisión Interinstitucional para la Prevención y Combate de Medicamentos Ilegales.
- **Decreto 5-96**, Que fija los derechos a pagar por servicios de la Dirección General de Drogas y Farmacias de la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social.
- **Ley 20-00** Sobre propiedad intelectual.
- **Ley 200-04**, Ley General de Acceso Libre a la Información Pública.
- **Ley 42-01**, Ley general de salud 42-01.

- **Ley 50-88**, Sobre drogas y sustancias controladas de la República Dominicana.
- **Ley 55-93**, Ley del Sida de la República Dominicana.
- **Ley 87-01**, Ley No. 87-01 que crea El Sistema Dominicano de Seguridad Social.
- **Resolución 0000005**, Que establece plazos procedimentales para la evaluación de solicitudes de registro sanitario de productos farmacéuticos, cosméticos de higiene y sanitarios.
- **Resolución 0000008**, Que modifica las tasas a pagar para los servicios de la dirección general de drogas y farmacias.

4.6. Comercio Nacional de Fármacos

Una publicación realizada por (Beato, 2014), presenta una reseña de cómo se maneja el comercio nacional de fármacos en el país que se redacta íntegramente en este apartado:

La industria farmacéutica nacional orientada en la transformación y elaboración de medicamentos para uso humano y animal, ha tenido un crecimiento significativo en la ampliación de sus líneas productivas para ofrecer productos originales y genéricos expandiéndose en el mercado internacional; aunque todavía es deficiente para satisfacer la demanda a nivel local.

La balanza comercial se inclina hacia el sector de las importaciones del sector farmacéutico, en el renglón de las exportaciones el comportamiento de la industria farmacéutica nacional ha visto incrementar su participación en una proporción mucho mayor que el crecimiento experimentado por las empresas de zonas francas que exportan productos farmacéuticos.

Datos estadísticos de fuentes oficiales, reflejan que las exportaciones de fármacos, ascendieron en el 2013, a US\$322, 267,299.20, realizadas hacia Estados Unidos, Alemania, Países Bajos, Guatemala, Japón, entre otros. Las Importaciones en ese mismo año 2013, ascendieron a US\$532, 764,736.34, originaria o procedentes de Panamá, Estados Unidos, Guatemala, Francia, India, México, China, Costa Rica, entre otros.

Aunado a la situación, según artículo (revistamercado.com.do, 2015) para el año 2014, Los valores del mercado de medicamentos de la República Dominicana, hasta noviembre del año 2014, fueron US\$550 millones, con un crecimiento estimado de un 5%, según datos de la empresa de Investigación de Mercados Sanitarios y Farmacéuticos (IMS), dados a conocer por el presidente de la Asociación de Representantes, Agentes y Productores Farmacéuticos (ARAPF), Juan Miguel Madera.

Por otra parte, según informe de (Dominicana, 2015), La actividad fabricación de productos de la refinación de petróleo y productos químicos presentó un crecimiento interanual de 3.2% en su valor agregado durante el año 2014, atribuido principalmente al incremento de 4.3% observado en la producción de

productos químicos, lo que se evidencia en el aumento de los ingresos por ventas de las empresas de productos farmacéuticos, en el orden de 12.2%.

En otro orden, en el 2015, la fabricación de sustancias y productos químicos presentó un incremento en 2.5%, impulsado por el aumento de los niveles de producción de productos farmacéuticos.

Indicadores	14/13*	15/14*
Valor Agregado	7.0	-13.0
Refinación de Petróleo	-0.4	-89.2
Fabricación de Sustancia y Productos Químicos	<u>8.7</u>	2.5
Volumen De Producción		
Gas Licuado (GLP)	-18.4	-88.9
Gasolina	7.5	-89.6
Kero-Avtur	0.8	-90.4
Gas-Oil (Diesel)	9.3	89.4
Fuel-Oil	-14.0	87.8

*Cifras preliminares

Tabla III. Indicadores Fabricación de Productos de la Refinación de Petróleo y Productos Químicos
Fuente: Informe Economía Dominicana Enero- Marzo 2015

Dentro de ese marco, Las representaciones extranjeras presentes en el país son filiales importadoras o distribuidoras de las industrias multinacionales farmacéuticas que, en países como estados unidos, son el sector industrial que percibe mayor porcentaje de ganancias. Por otra parte, los laboratorios nacionales, son empresas que fabrican medicamentos en el país para consumo local y desde hace algunos años para exportación. Genera unos diez mil (10,000) empleos

directos, incluyendo obreros, técnicos y profesionales de las áreas químicas, farmacéutica, mercadológica y administrativa.

Entre las entidades que producen fármacos se identifican los Laboratorios:

- 1) Acromax Dominicana,
- 2) Alfa,
- 3) Dr. Collado,
- 4) Ethical,
- 5) Feltrex,
- 6) Industria Farmacéutica del Caribe,
- 7) INFACA,
- 8) Inmenol,
- 9) LAM,
- 10) Magnachem,
- 11) Rangel,
- 12) Roldan,
- 13) ROWE,
- 14) SUED,
- 15) UNION, entre otras.

Asimismo, otras empresas nacionales se dedican a la importación y comercialización de fármacos, asignando en la intermediación márgenes de

ganancias que se reflejan en los altos precios de medicamentos para consumo de la salud humana.

Según La Revista Mercado, de las 10 primeras empresas calificadas por unidades de venta, 7 son dominicanas, incluyendo las primeras 5.

	Principales laboratorios (por unidades de venta)	
1	Ethical	Dominicana
2	Alfa	Dominicana
3	Magnachem	Dominicana
4	Rowe	Dominicana
5	Acromax	Dominicana
6	Feltrex	Dominicana
7	Abbott	Estados Unidos
8	Sanofi- aventis	Estados Unidos
9	Roemmers	Argentina
10	Sued SA	Dominicana

Tabla IV. Clasificación Principales Empresas Farmacéutica según Unidades Vendidas

Fuente: Revista Mercado

4.6.1 Ranking de las Empresas más Admiradas del sector Farmacéutico

En un estudio realizado por la Revista Mercado 2014, sobre El Ranking de las empresas más admiradas, están las firmas más prestigiosas en cada ramo de la actividad económica, dentro de estas, se encuentran los laboratorios farmacéuticos/ fabricantes de medicamentos y farmacias que reflejan una gestión positiva de sus funciones en el mercado farmacéutico dominicano:

LABORATORIOS FARMACEUTICOS/ FABRICANTES DE MEDICAMENTOS				
2013		2014	2013	2012
1	ETHICAL	14.3	15.5	18.4
5	Rowe	10.4	8.8	11.2
2	Bayer Schering	9.9	10	11.3
7	Feltrex	8.6	5.1	6.1
3	Sued	7.5	9.6	5.8
4	Dr. Collado	7.2	9.3	6.2
8	MK	6.3	3.8	4.2
6	Acromax	4.6	7.8	8.3
9	Abbal	3.4	2.6	5.0
10	LAM	2.9	2.4	2.8
-	Daniel Espinal (INFACA)	2.9	-	-

**El ranking es fruto del Estudio Cuantitativo de Mercado Empresas Admiradas 2014, desarrollado por READ-Investigación & Consultoría, para Revista Mercado*

Tabla V. Ranking de Laboratorios Farmacéuticos más Admirados 2012-2014
Fuente: Revista Mercado

FARMACIAS				
2013		2014	2013	2012
1	FARMACIA CAROL	44.6	46.8	47.6
2	Farmax	28.6	24.9	23.7
3	Farmacia Los Hidalgos	13.9	11.3	10.1
-	Farmacia Brasil	2.4	-	
-	Medicard	2.2	-	-

**El ranking es fruto del Estudio Cuantitativo de Mercado Empresas Admiradas 2014, desarrollado por READ-Investigación & Consultoría, para Revista Mercado.*

Tabla VI. Ranking Farmacias más Admiradas 2012-2014
Fuente: Revista Mercado

4.7 Diagnostico de los establecimientos farmacéuticos en la República Dominicana

De acuerdo a lo establecido (Ley General de Salud, No. 42-01, 2001), se consideran establecimientos farmacéuticos, los laboratorios industriales farmacéuticos y farmoquímicos, las droguerías o distribuidoras y las farmacias. Para su instalación y operación estos establecimientos deben contar con el Registro Sanitario de Establecimiento otorgado por la DGDF³.

La red pública y privada de establecimientos está estructurada por: laboratorios industriales farmacéuticos, distribuidoras y farmacias, los cuales tienen la condición de establecimientos sanitarios y se caracterizan por fabricar, importar, distribuir y dispensar medicamentos y productos farmacéuticos.

Tipos de Establecimientos	Cantidad
Importadoras y Distribuidoras Farmacéuticas	854
Laboratorio Farmacéuticos	160
Farmacias	3,290
Totales	4,304

Tabla VII. Tabla Establecimientos Farmacéuticos
Fuente: DGDF

³ Dirección General de Drogas y Farmacias.

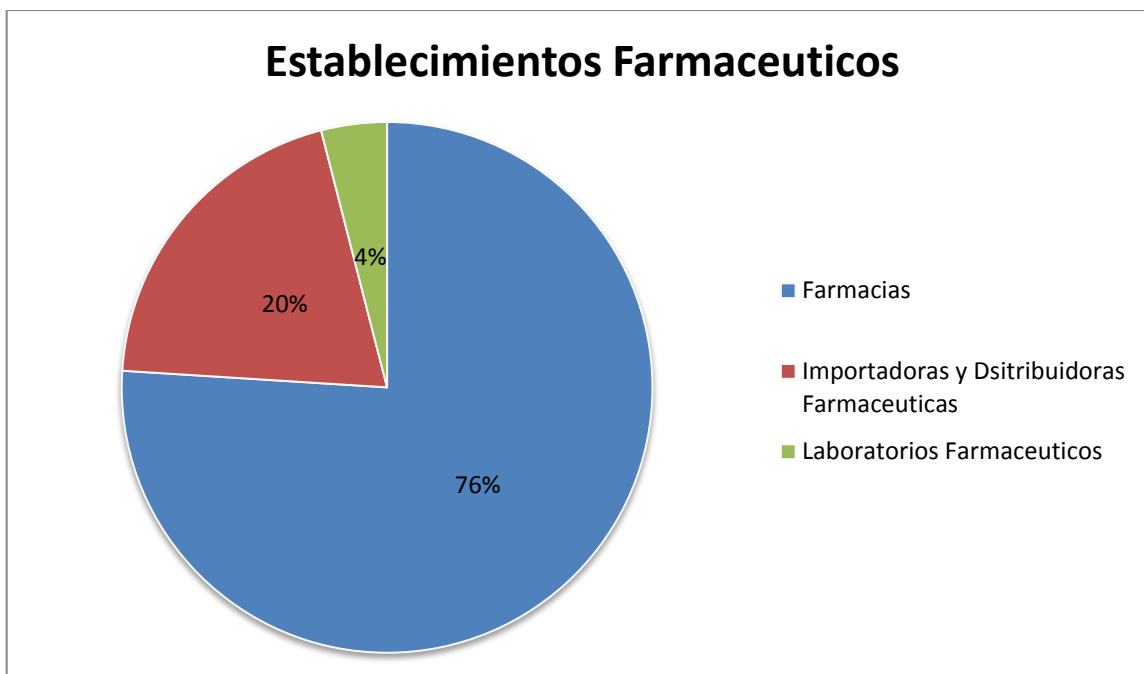


Grafico I. Por ciento de establecimientos farmacéuticos en el país
Fuente: DGDF

4.7.1 Laboratorios fabricantes.

A julio de 2008, la DGDF tenía registrados 160 laboratorios registrados a nivel nacional para la fabricación de medicamentos, cosméticos, productos de higiene personal y del hogar y material médico quirúrgico, de los cuales 151 laboratorios farmacéuticos son de producción local y sólo 9 corresponden a empresas multinacionales.

Con respecto a la capacidad tecnológica, es importante señalar que existe una gran diversidad entre estos laboratorios industriales, por lo que existe una gran variedad en la producción local.

Tipo de Laboratorio	Cantidad
Laboratorios Fabricantes Nacionales	151
Laboratorios Fabricantes Multinacionales	9
Totales	160

Tabla VIII. Laboratorios Nacionales y Multinacionales
Fuente: DGDF

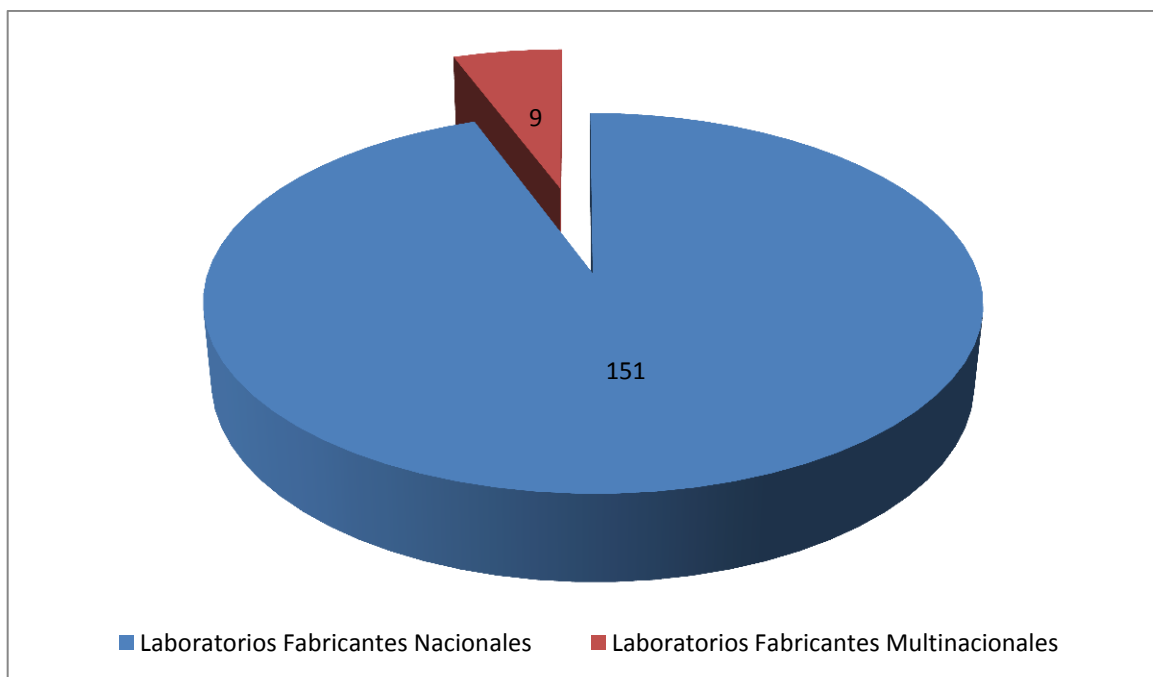


Grafico II. Representación Laboratorios Nacionales y Multinacionales
Fuente: DGDF

4.7.2 Distribuidoras e importadores.

El mercado de la República Dominicana se caracteriza por una gran penetración de industrias internacionales, que en su mayoría carecen de estructuras de fabricación en el país. Estos establecimientos farmacéuticos autorizados por la DGDF, destinados a la importación y comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos ascienden a un total de 854 establecimientos, de los

cuales 460 importan y distribuyen sus productos a nivel nacional y 360 sólo se dedican a la distribución

Tipos de Establecimientos	Base de Datos DGDF	Sistema Automatizado de Medicamentos (SIAMED)
Importadoras / Distribuidoras Farmacéuticas	490	490
Distribuidoras Farmacéuticas	364	364
Totales	854	854

Tabla IX. Distribuidoras e Importadoras Autorizadas
Fuente: DGDF

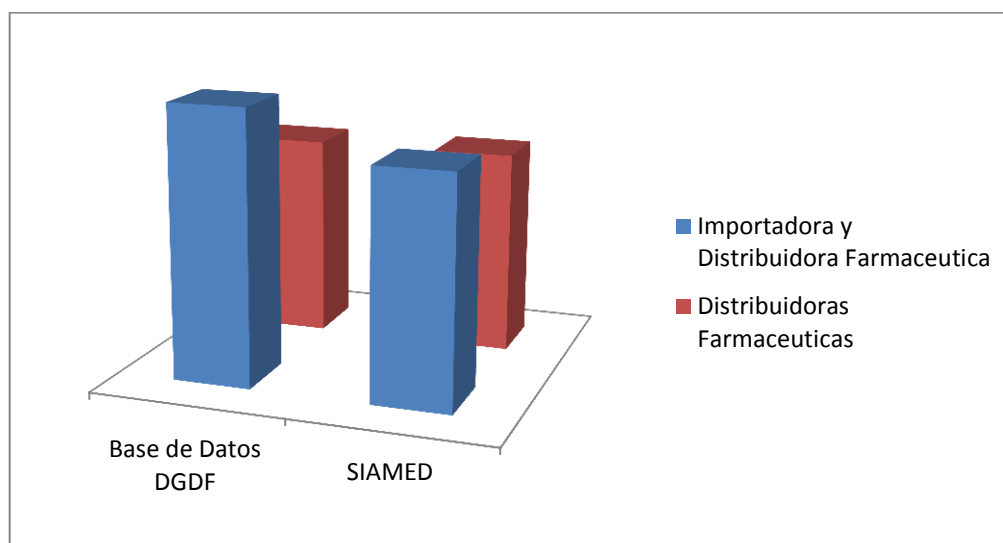


Tabla X. Gráfico Importadoras y Distribuidoras Autorizadas
Fuentes: DGDF

4.7.3 Farmacias.

El Reglamento 246-06 establece en su Art. 172 que: “Las farmacias son establecimientos sanitarios de titularidad privada, pública o mixta, de interés público, sujetos a la planificación sanitaria establecida por la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social. Su titular puede ser cualquier persona física

o jurídica, y el funcionamiento del establecimiento estará garantizado por un profesional farmacéutico, debidamente inscrito y autorizado en el registro de profesionales. Se garantizará la presencia del profesional farmacéutico en la farmacia durante el tiempo regular de apertura”. Las mismas deben cumplir con las Buenas Prácticas de Almacenamiento y con las normas de dispensación determinadas al efecto.

Fuente	Farmacias Privadas	Farmacias del Pueblo	Farmacias Hospitalarias	Totales
Base de datos DGDF	2,812	424	54	3,290
SIAMED	908	0	0	908

Tabla XI. Cantidad Farmacias Publicas y Privadas
Fuente: DGDF

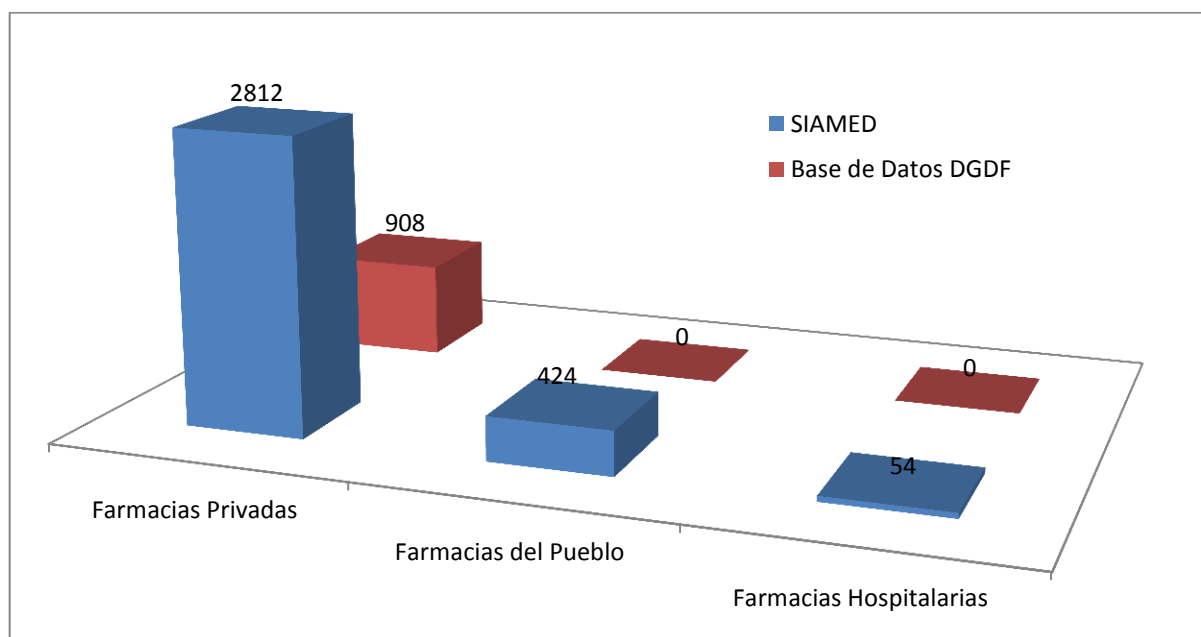


Grafico III. Farmacias Publicas y Privadas en el Pais
Fuente: DGDF

CAPITULO V.

PERFIL Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO DE LA EMPRESA JASS FARMACEUTICAL

5.1 Antecedentes

JASS FARMACEUTICAL es una empresa familiar con más de 10 años en el mercado dedicada a la importación y distribución de medicamentos para la prevención y tratamiento de enfermedades.

Fundada por el señor José Ariel Salcedo, en el año 2000, con un capital inicial de RD\$150,000.00 pesos, para ese entonces, este se dedicaba a la distribución exclusiva de la línea de medicamentos de la empresa Merck Dominicana. Dentro de los productos se encontraban: Cebión, DoloNeurobion y Enzypride.

A medida que transcurría el tiempo la empresa fue realizando tratos comerciales con distintos laboratorios farmacéuticos reconocidos del país, feltrex, farach, bayer dominicana, Dr. Collado, ampliando aún más su cartera de productos.

Para el año 2004, la empresa se encuentra en la obligación de ampliar sus instalaciones, adquiere un terreno para establecer una ubicación comercial y trasladar el almacén. En un inicio el almacén se encontraba en el hogar del propietario.

Años más tardes, en el 2007, el señor José Ariel Salcedo, emprende el proyecto de crear nuevas marcas comerciales con el fin de traerles a los consumidores productos económicos y de calidad. Jass Farmaceutical crea los medicamentos DOLO JASS y TERA JASS. La empresa se auxilia de un outsourcing y contrata los servicios de una empresa internacional de la india, SynmedHealthcare, para que se encargue de la producción de los nuevos productos.

A partir de ese momento, la actividad económica de la empresa mejora y su cartera de cliente se amplía hacia la región este del país, hacia las provincias de Santo Domingo, El Seibo, Bávaro.

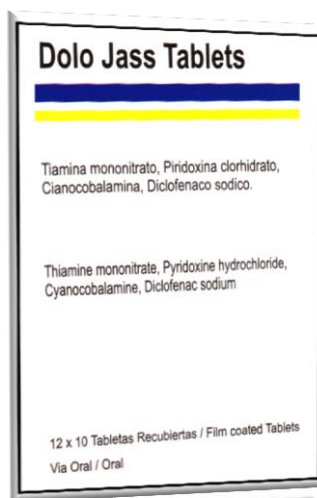
A la fecha, la empresa Jass Farmaceutical busca ampliar su cartera de clientes y posicionar la marca en el mercado, introduciendo sus productos hacia las regiones interiores del país, región norte o Cibao y la región sur. Además está en proceso de desarrollo de nuevas marcas para así crear una línea única de productos auspiciado por la empresa para dolencias generales de como los dolores musculares, fiebre, resfriado, gripe, dolor de cabeza.

5.2 Portafolio de Productos

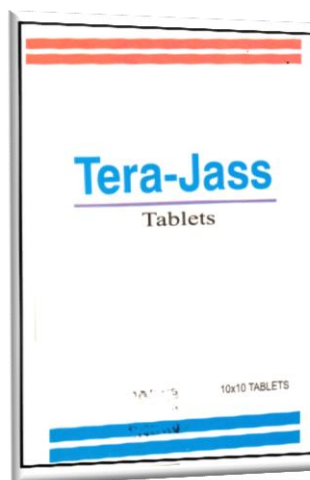
A continuación se presenta la línea de productos que ofrece la empresa Jass Farmaceutical:

Productos Propios

DOLO JASS

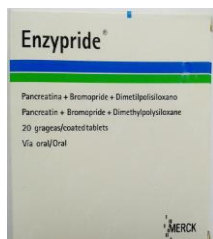


TERA JASS



Productos de Laboratorios

- Acromona
- Acrotusin
- Antifludes
- Aspien
- Bacterodine
- Broncochen
- Carbazep
- Digerix
- Dolo – Neurobion
- Dormital
- Enzypride
- Fendramin
- Flutox
- Gelnorex
- Jarabe Berro Y Cebolla
- Meprolol
- Mioflex
- Prostanat
- R
- Sacagrip
- Salcrymol
- Topsan
- Tuscalman
- Tusibron
- Vick Vaporub
- Coralat
- Daflon
- Nicroginol
- Septicom
- Friccion gel
- Complejo b
- Dexadezona



5.3 Segmento de Mercado

El mercado que atiende Jass Farmaceutical está compuesto por algunas cadenas farmacéuticas como Farmax y Farma-xtra y pequeñas farmacias alrededor de toda la geografía nacional. A continuación se muestra el volumen de negocio que representan estos clientes por regiones para la empresa.

Cientes	Volumen de Clientes
Región Este	50%
Región Norte	5%
Región Sur	10%
Provincia de Santo Domingo	35%

Tabla XII. Volumen de Clientes por Región

Fuente: Elaboración Propia

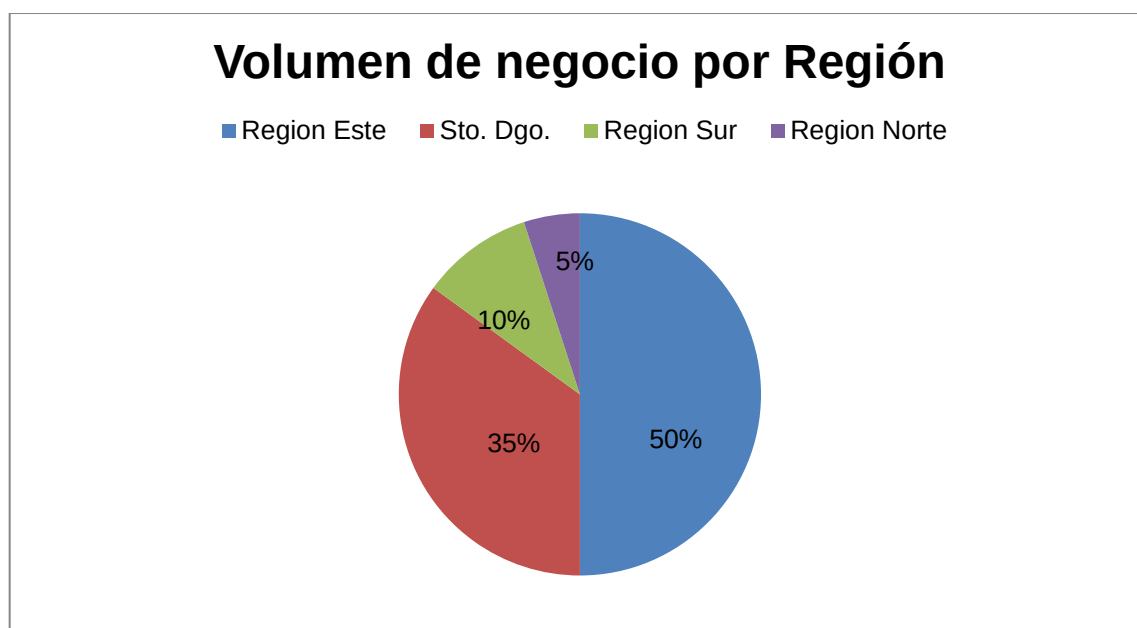
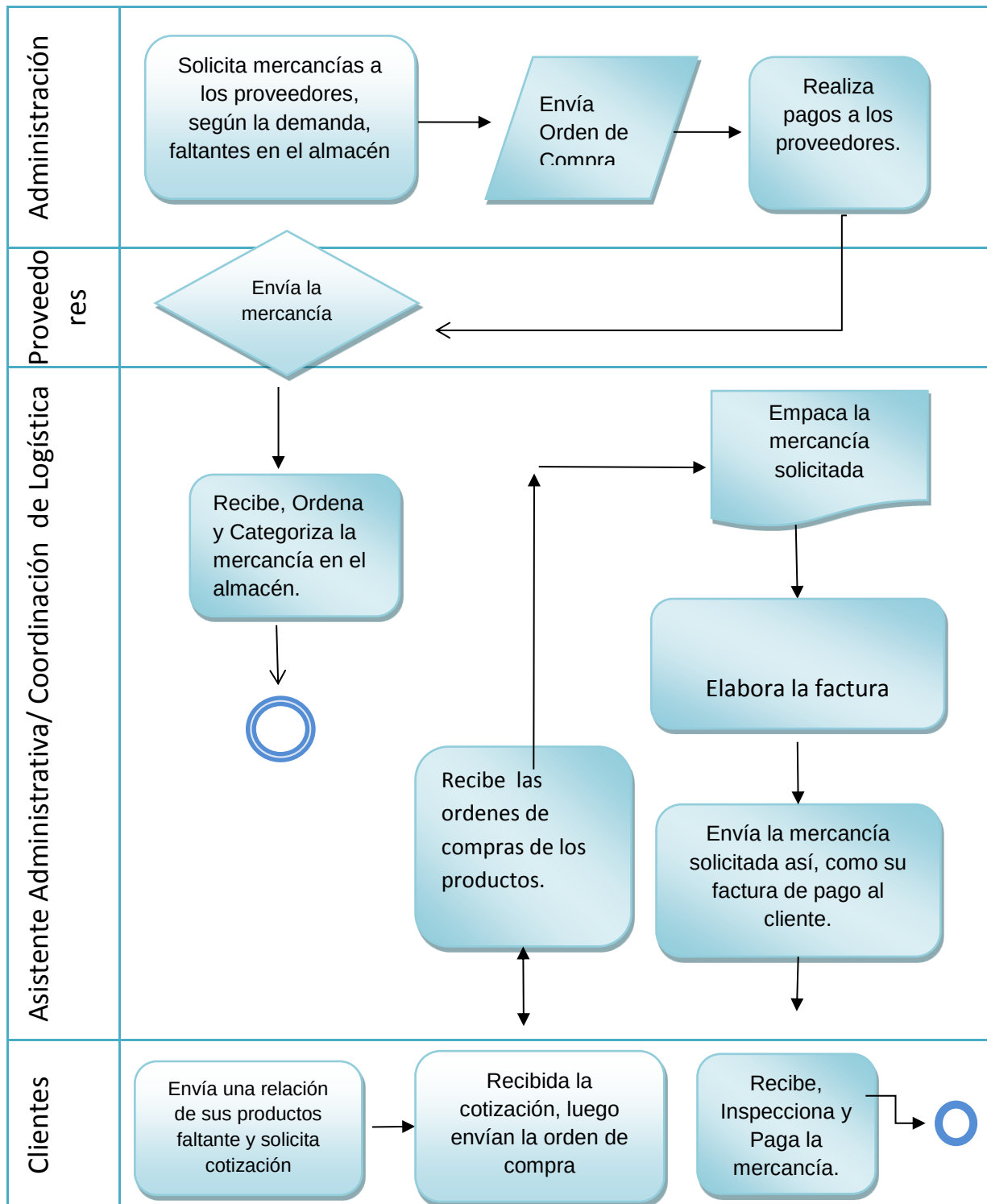


Grafico IV. Volumen de Clientes por Región

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Modelo de Negocio

El siguiente modelo de negocios describe como trabajar la empresa, indicando la forma de hacer negocio con sus clientes y proveedores.



5.5 Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura actual de la empresa Jass Farmaceutical. No obstante la contribución de los autores incluye una readecuación de la estructura organizacional que se ilustrará más adelante en el capítulo 7 del presente trabajo de grado.

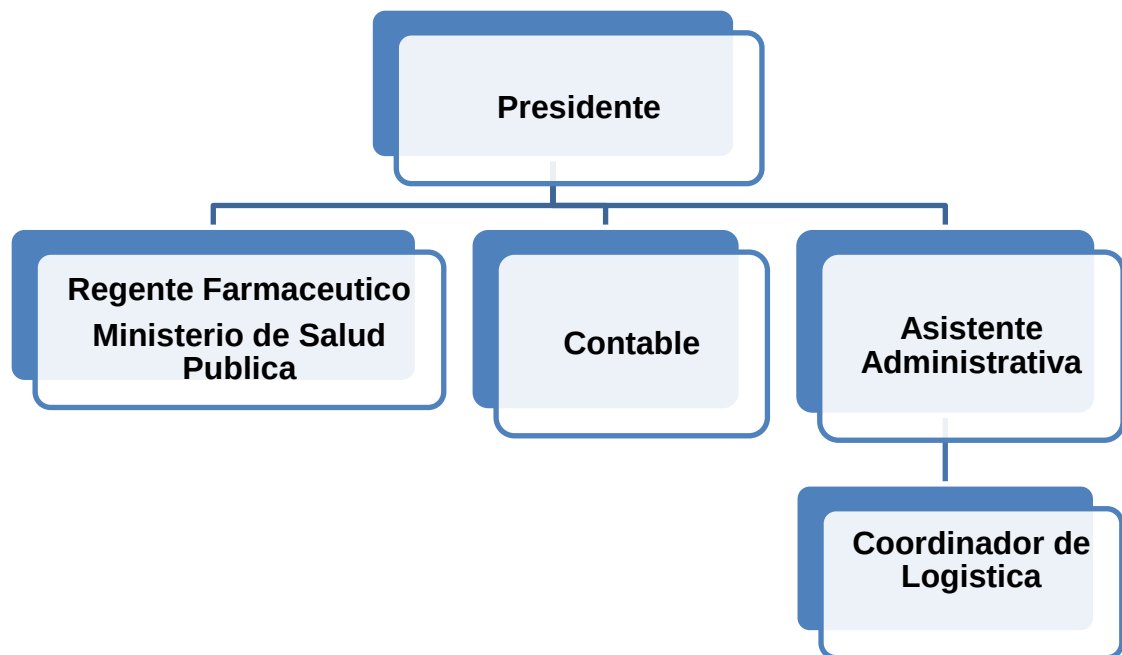


Figura VI. Estructura Organizacional Actual
Fuente: Elaboración Propia

5.6 Descripción de Puestos

Presidente

Se encarga de toda el área administrativa de la empresa, organizar las tareas de los miembros de la empresa, se encarga de buscar los clientes potenciales y fidelizarlo.

Regente farmacéutico.

- Ejercer funciones de inspección y vigilancia del establecimiento farmacéutico.
- Realiza Informes de evaluación sobre los productos farmacéutica de la empresa.
- Corroborar el buen estado de los productos farmacéuticos en el almacén.

Contable.

- Verifica que los registros contables estén exentos de errores.
- Mantiene informado al propietario de la situación financiera de la empresa.
- Prepara y envía los estados financiero
- Confeccionar las declaraciones de impuesto de ventas
- Confeccionar las declaraciones de retención impuestos de renta
- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias
- Revisar y comparar gastos mensuales

Asistente Administrativa.

- Confección de carta, escritos, acuerdos , facturas y documentos en general
- Realizar y verificar con el recibo correspondiente, el pago del agua, la electricidad, teléfono, contratos y otros pagos menores.
- Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.
- Recibe y envía correspondencia.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Toma mensajes y los transmite.
- Actualiza el archivo de la unidad.
- Elabora y entrega cheques.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

Coordinador de Logística

- Saca del almacén la mercancía a entregar.
- Llevar mercancías de un lugar a otro.
- Organizar su propia ruta de entregas para optimizar mejor el tiempo
- Mantenimiento del vehículo

CAPITULO VI.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO Y EXTERNO

6.1 Análisis 5 Fuerzas Competitivas De Michael Porter

6.1.1 Poder de negociación de los compradores.

El poder de los compradores hacia la empresa Jass Farmaceutical se presenta en que sus clientes (Las farmacias) se están agrupando en asociaciones para negociar mejores precios como son FARMA EXTRA, FARMAX, que puede traer limitación a la empresa para ofertar sus productos, la capacidad de oferta de Jass Farmaceutical se ve desplazada porque las asociaciones solicitan por cantidades industriales que la empresa no pueda garantizar.

Por otro lado, los clientes tienen un amplio conocimiento de los productos que adquieren con frecuencia y distinguen ciertas características con mayor facilidad y/o manejan los niveles de precios de cada producto.

De acuerdo a las promociones dadas a los productos y la frecuencia con la que son transmitidos en los medios de comunicación local, los clientes obtendrán un mayor conocimiento de los mismos y decidirán obtenerlos.

6.1.1.1 Estrategias de Jass ante el poder de negociación de los compradores

- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar la comunicación con el cliente.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Aumentar las promociones de ventas.

6.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores en cuanto a la cartera de productos de Jass Farmaceutical, exceptuando DOLO JASS y TERA JASS, es bajo porque la empresa cuenta con una cartera amplia de laboratorios y/o distribuidores farmacéuticos que lo abastecen de los productos farmacéuticos genéricos. La empresa tiene disponibilidad de negociar con más de 10 proveedores a nivel nacional.

Sin embargo, para los productos DOLO JASS y TERA JASS, el poder de los proveedores es alto, porque Jass Farmaceutical solo tiene un solo proveedor de fabricación de estos productos por lo que le podrían representar inconvenientes como son:

- Reducir su margen de fabricación
- Alto costo de fabricación
- Altos precios
- Mantener condiciones poco éticas para poder mantener la provisión

6.1.2.1 Estrategias de Jass Farmaceutical ante el poder de negociación de los proveedores

Para evitar tener la exclusividad de un solo proveedor Jass Farmaceutical debe:

Expandir su negociación con otros proveedores mediante acuerdos de provisión o de fabricación con otras empresas que le permitan generar alternativas donde abastecerse para satisfacer su demanda. Preferiblemente tener 2 uno para cada

producto, ya sea con un proveedor de china o cercanos a la región, panamá, México.

6.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El grado de amenaza depende de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado. La industria farmacéutica en República Dominicana al igual que en otros países posee barreras legales y administrativas por lo que el ingreso potencial de nuevos competidores en el industria está regulado por las patentes, capacidad de registro de nuevos productos, las economías a escala, acceso a canales de distribución, y los requerimientos de capital para atender una creciente inversión de Investigación y desarrollo (incluyendo la inversión para obtener las licencias regulatorias necesarias lanzamiento de productos al mercado) y fuertes inversiones en publicidad y mercadeo.

Por lo tanto, en la industria farmacéutica las barreras de entradas son altas y las empresas existentes cuentan con gran capacidad de fabricación y producción que resultan difícil de copiar, cuentan con patentes para proteger sus productos y además disponen de presupuesto para gasto de marketing lo que se traduce en ventajas frente a los nuevos competidores ya que estos deberán hacer frente a estas barreras al momento de decidir entrar al mercado.

6.1.3.1 Estrategias de Jass ante amenazas de nuevos competidores

Aunque Jass Farmaceutical ya cuenta con la ventaja de poseer patentes hay otras estrategias que la empresa podría adoptar para impedir o retrasar el ingreso de nuevos competidores como lo son:

- Desarrollo de economía a escala.
- Estrategias de diferenciación de productos.
- Inversiones de capital que permitan un mejor posicionamiento de la empresa frente a las demás ya sea en nuevos productos o infra estructura y tecnología.
- Aumento de la participación en los distintos canales de distribución mediante acuerdo y alianzas.

6.1.4 Amenaza de productos sustitutos

En los últimos tiempos la sociedad se ha visto en la necesidad de acudir a productos naturales para contrarrestar algunas enfermedades y esto ha creado un impacto significativo en la industria farmacéutica, puesto que los clientes han dejado de adquirir productos y sustituirlos por medicina natural.

Las Barreras de entradas de productos sustitutos es muy elevada en la industria farmacéutica ya que para una empresa lograr los permisos para operar en el país puede durar 4, 5, a 7 años para conseguir los permisos, fabricación, los suministros suficientes, crear los canales de distribución, entre otros.

Existen otros factores que influyen en este punto:

1. Altos costos de los productos existentes.
2. El precio de los productos sustitutos es menor para beneficio de los consumidores.
3. Poca publicidad de los productos existentes.
4. Exclusión de productos en el mercado.
5. Poca calidad de los productos.

6.1.4.1 Estrategias de Jass ante la entrada de productos sustitutos

- Fortalecer los servicios post-venta
- Política de devolución o promociones con bonificaciones
- Campañas Publicitarias
- Estrategias de Diferenciación en precios
- Alianzas con proveedores fuertes de las regiones para tener un canal de distribución sólido que sus productos lleguen por encima de los sustitutos

6.1.5 Rivalidad entre competidores.

Según datos presentados en el informe (Nacional, 2007), se detalla lo siguiente:

“En cuanto al número de empresas comercializadoras y fabricantes de medicamentos, el mercado de la República Dominicana se caracteriza por una gran penetración de industrias internacionales, que en su mayoría carecen de estructuras de fabricación en el país. Estas empresas están representadas por 1,305 distribuidoras, que se dedican a la importación y la comercialización de

productos términos. “Los 70 laboratorios de medicamentos de producción local, concentran sus actividades en el tercer estadio tecnológico, ósea, en la formulación de especialidades farmacéuticas. Con respecto a la capacidad tecnológica, es importante señalar que existe una gran diversidad entre ellos.”

Se considera un alto grado de rivalidad entre competidores del sector farmacéutico nacional, ya que hay empresas competidoras que están muy bien posicionadas, producto de su antigüedad en el mercado, son empresas internacionales, la variedad de productos que ofrecen no tanto genéricos sino también especializados, su capacidad tecnológica, entre otros factores.

6.1.5.1 Estrategias de Jass ante la rivalidad de los competidores

Para mitigar o reducir el poder de los competidores Jass puede:

Identificar laboratorios farmacéuticos que estén ubicados estratégicamente en cada región del país para realizar alianzas estratégicas para redistribución de los productos DOLO JASS y TERA JASS.

Redistribución de los productos Premium de Jass Farmaceutical por medio de competidores seleccionado que no posean productos similares a los productos DOLO JASS y TERA JASS, que pasara de ser un rival a ser su aliado, y más que su competidor lo convierte en un canal de distribución de su producto.

6.2 Análisis PEST

6.2.1 Factor Político

En la República Dominicana el panorama político se encuentra estable hasta el momento.

En el país existen disposiciones legales generales a nivel de comercio como específicas para el sector farmacéutico que se detallan a continuación:

- Constitución de la República Dominicana
- Ley No. 20-00 sobre Propiedad Industrial
- Ley No. 1-02 sobre Prácticas Desleales del Comercio y Medidas de Salvaguardia
- Código laboral dominicano 16-92.
- Ley General de Salud No. 42-01.
- Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Política Sanitaria Nacional
- Política Farmacéutica Nacional
- Reglamentos de medicamentos No. 246-06.
- Resolución Ministerial No. 030100 que establece las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, del 14 de noviembre del año 2000.
- Normas Particulares para la Habilitación de Establecimientos Farmacéuticos MSP/VGC-NT01-12

- Decreto que establece el Reglamento para la Habilitación de Establecimientos y Servicios de Salud No. 1138-03 del 23 de diciembre de 2003.

Acuerdos de Libre Comercio firmados por la República Dominicana

- Acuerdo de Libre Comercio entre República Dominicana y la Comunidad del Caribe (ALC RD - CARICOM).
- Acuerdo de Libre Comercio entre República Dominicana y Centroamérica (ALC RD - Centroamérica).
- Acuerdo de Alcance Parcial entre la República Dominicana y Panamá (AAP RD - Panamá).
- Acuerdo de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Centroamérica y la República Dominicana (DR-CAFTA).

La República Dominicana es signataria del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el Acuerdo General sobre Servicios (AGCS) y el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), los cuales establecen los principios de trato nacional, transparencia y trato de nación más favorecida con respecto a la política de competencia.

6.2.2 Factor Tecnológico

Para el año 2012 en la República Dominicana las inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D) eran escasas lo que volvía lento los progresos y avances del sector farmacéutico en términos de creación de patentes e innovación de áreas de desarrollo de nuevas tecnologías. Fue hasta principios del año 2014 que República Dominicana obtuvo dos importantes logros en el ámbito de las tecnologías dentro del sector salud.

El primero de esos logros se refiere a la primera cirugía robótica exitosa realizada en el país, por parte de médicos dominicanos en el Hospital Metropolitano de Santiago (HOMS), que en ese caso particular fue de vesícula biliar y el segundo gran logro tecnológico nacional fue la solicitud de registro de una patente hecha por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PCMM), a través de su Rector, Monseñor Agripino Núñez Collado, para un descubrimiento en el área de nanotecnología, que, como se sabe, representa un campo de las ciencias aplicadas dedicada al estudio, control y manipulación de la materia, que pasa de una escala micro, o pequeña, a una escala nano, o muy pequeña. Lo que demostró la capacidad de investigación científica que se ha alcanzado en el país .

Estos eventos simbolizan el nacimiento de la próxima revolución industrial, y se considera que diversos sectores serán sensiblemente impactados, como resultado de su evolución, entre ellos, la medicina, , la biomedicina, el medio ambiente, , el área farmacéutica, el de los materiales y la manufactura, entre otros

Nos indica además que en materia de desarrollo tecnológico, la República Dominicana ha ingresado plenamente al siglo XXI. Ahora se trata de sistematizar esa práctica, de extenderla a otras instituciones, de multiplicar sus efectos, y de hacerla parte integral de nuestra política nacional de desarrollo, para reducir la pobreza, enfrentar la inequidad social y promover la modernización, el progreso y el bienestar social.

Para eso contamos primero con un Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2008-2018, que tiene como meta principal, contribuir con el mejoramiento competitivo de los sectores productivos nacionales; apoyar el proceso de transformación que requiere el país para su inserción exitosa en los esquemas regionales y globales de integración; y fortalecer el proceso de transición económica nacional hacia una economía basada en el conocimiento y la innovación.

Y por otro lado con La Unidad de Biotecnología Farmacéutica (UBF) del IIBI es la encargada de atender tareas de investigación en la búsqueda de principios con actividad biológica, principalmente para la salud humana. Como objetivo central de la Unidad, está el conducir investigación científica, desarrollos tecnológicos e innovación en las áreas de aplicación de la Biotecnología farmacéutica, definidas como prioritarias para el país. Un objetivo adicional de la Unidad es asistir técnicamente al sector farmacéutico para dinamizar su productividad.

6.2.3 Factores socio – culturales

La industria farmacéutica se ha convertido en las últimas décadas en una de las actividades económicas más lucrativas cuyos enormes beneficios dependen en mayor medida del desarrollo y perfeccionamiento.

Son las tendencias culturales y demográficas que rodean a Jass Farmaceutical. (es decir, la dimensión de mercado de los grupos basados básicamente en características como la edad, sexo, tamaño del grupo familiar, su ciclo de vida, el nivel de ingreso, profesión, educación, religión, raza, nacionalidad, etc.) Que dan forma a una sociedad y que van a afectar a la empresa debido a su implicancia en los factores productivos como la mano de obra que afecta a la estructura del consumo.

Los factores Sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, y un énfasis en la seguridad. Jass Farmaceutical dentro de este factor ha decidido centralizarse en la acción de:

- Garantizar el suministro de medicamentos esenciales para todos y funcionamiento de una planta de suministro de agua.
- La protección de medicamentos esenciales cuya producción está en peligro de ser abandonada.
- El incremento de la investigación y el desarrollo de nuevos medicamentos para responder a las necesidades de las poblaciones pobres.

- El establecimiento de una política real de precios equitativos, que se traduzca en precios significativamente inferiores para los pacientes pobres.
- Inversión en la infraestructura y organización.

Las medidas del impacto social pueden incluir las políticas de gestión laboral de la empresa y el enfoque de la igualdad de oportunidades y los derechos humanos, así como el impacto directo que sus actividades tienen en la comunidad local.

Los factores considerados como Factores socio - culturales están:

- Valores y creencias básicas: actitudes ante el trabajo, ante el ocio, estilos de vida
- Factores demográficos: tasa de natalidad, mortalidad, evolución del número de matrimonios, divorcios, etc.
- Estructuras de tipo social: la distribución de la renta.
- El nivel de educación: que afecta directamente al consumo.
- Actitudes frente al medio ambiente.
- Relaciones laborales: temas relacionados con la conflictividad social, aspectos sindicales, etc. Que afectan desde el punto de vista de los trabajadores.

6.2.4 Factor Económico.

La economía es un determinante de las condiciones de salud de una población pero a su vez el estado de salud de la población tiene implicaciones directas sobre la economía.

Por su tamaño, la dominicana es la novena economía de América Latina y el Caribe. Supera a la de todos los países de Centroamérica y a las de Paraguay, Uruguay y Bolivia. Sólo es superada por Ecuador, Chile, Perú, Venezuela, Colombia, Argentina, México y Brasil. Medido en Paridad de Poder de Compra, el PIB de la República Dominicana en 2013 fue US\$103,217 millones. En términos, el PIB per cápita fue de US\$9,910 para una población de 10.4 millones de personas. Dado este nivel de PIB per cápita, la República Dominicana es clasificada como un país de renta media alta. (Montas, 2014)

En los últimos veinte años la República Dominicana (RD) ha sido una de las economías de más alto crecimiento en Latinoamérica, con un crecimiento promedio del PIB en torno al 5,5 por ciento entre 1991 y 2013. A pesar de este fenomenal desempeño económico, la pobreza hoy en día es más alta que en 2000. La pobreza aumentó del 32 por ciento de la población en 2000 a casi 50 por ciento en 2004, tras la crisis financiera y económica de 2003, para descender gradualmente al 41 por ciento en 2011.

En décadas recientes el país también ha transformado su base económica y ha diversificado sus exportaciones. Mejoras en el clima de negocios facilitaron el comercio internacional y fomentaron el crecimiento de las exportaciones. Sin embargo, el país aún ocupa lugares bajos en relación a los demás países del Caribe y necesita llevar a cabo reformas adicionales para mantener su competitividad en la región.

6.3 Diagnóstico Estratégico Interno

6.3.1 Análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas F1. Línea de productos farmacéuticos propios F2. Precio de productos competitivos F3. Variedad de productos F4. Acuerdos comerciales y de fabricación con empresarios de países extranjeros. F5. Acuerdo de pago flexibles F6. Solvencia financiera	Amenazas A1. Asociaciones entre las medianas y pequeñas farmacias del país. A2. Aparición de productos sustitutos A3. Proveedores con mayor poder de negociación. A4. Inestabilidad Económica A5. Competidores con alto grado de tecnología y excelente calidad en los medicamentos
Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades D1. Pocos empleados D2. No cuenta con direccionamiento estratégico D3. Ausencia de políticas de inventarios D4. Poca publicidad para promoción de los productos D5. No cuenta con un sistema de atención y servicio al cliente D6. Plataforma tecnológica inadecuada.	Oportunidades O1. Incremento de la demanda de farmacias, boticas populares del pueblo del interior del país) O2. Costos bajos de programas de outsourcing Knowledge Process Outsourcing (KPO) y/o Business Process Outsourcing (BPO) O3. Negociación con proveedores de China y otros países cercanos de la región. O4. Alianzas estratégicas con distribuidores farmacéuticos de las regiones interiores del país O5. Abaratamiento de las tecnologías de la información (Infraestructura voz/ IP)

6.3.2 Matriz FODA

	Fortalezas F1. Línea de productos farmacéuticos propios F2. Precio de productos competitivos F3. Variedad de productos F4. Acuerdos comerciales y de fabricación con empresarios de países extranjeros. F5. Acuerdo de pago flexibles F6. Solvencia financiera	Lista de Debilidades D1. Pocos empleados D2. No cuenta con direccionamiento estratégico D3. Ausencia de políticas de inventarios D4. Poca publicidad para promoción de los productos D5. No cuenta con un sistema de atención y servicio al cliente D6. Plataforma tecnológica inadecuada.
Lista de Oportunidades O1. Incremento de la demanda de farmacias, boticas populares del pueblo del interior del país) O2. Costos bajos de programas de outsourcing Knowledge Process Outsourcing (KPO) y/o Business Process Outsourcing (BPO) O3.Negociacion con proveedores de China y otros países cercanos de la región. O4. Alianzas estratégicas con distribuidores farmacéuticos de las regiones interiores del	FO (Maxi Maxi) (F1-F2-O4) Establecer alianzas con distribuidores pequeños de las regiones este, norte y sur para que sirvan de canal de distribución de los productos de Jass Farmaceutical (F3-O1) Realizar una campaña publicitaria de promoción por medios digitales para dar a conocer los productos de Jass (F6-O6) Iniciar el proceso para instalar una planta de fabricación de soluciones para insertar nuevos productos	DO (Mini Maxi) (D4-D5-D3-O2) Contratar los servicios de outsourcing para gestionar procesos claves del negocio (inventario, cuentas por cobrar, contabilidad, facturación (D6-O5) Instalar una infraestructura de voz/ IP para agilizar el trabajo. Comprar programas informáticos

país		(Facturación, inventario) (D1-O4) Utilizar distribuidores que no posean productos similares a los de Jass para que redistribuyan los productos y así evitar la contratación de personal
O5. Abaratamiento de las tecnologías de la información (Infraestructura voz/ IP)		
Lista de Amenazas A1. Asociaciones entre las medianas y pequeñas farmacias del país. A2. Aparición de productos sustitutos A3. Proveedores con mayor poder de negociación. A4. Inestabilidad Económica A5. Competidores con alto grado de tecnología y excelente calidad en los medicamentos	FA (Maxi Mini) (A2-F1) Fortalecer la cadena de distribución Estrategia promocional basada diferenciación en precios, (A3-F4) Buscar otros proveedores alternativos para fabricar la marca de Dolo Jass y Tera Jass, por lo menos un proveedor para cada uno.	DA (Mini Mini) (D1-D6) Establecer una plataforma tecnológica en nubes (Cloud Computing) basada en el modelo SAS (D4-A1) Desarrollar una estrategia promocional especialmente para las asociaciones. D5-A1) Programa de servicio post-venta para clientes directos y asociaciones

CAPITULO VII.

PROPUESTA REESTRUTURACION ORGANIZACIONAL Y FUNDAMENTO FILOSOFICO DE JASS FARMACEUTICAL

7.1 Propuesta Fundamentación Filosófica

7.1.1 Propuesta de Misión

Contribuir con el mejoramiento de la salud, el bienestar físico y mental, mediante la entrega de medicamentos efectivos, eficaces y asequibles a las economías domésticas de la población dominicana.

7.1.2 Propuesta de Visión

Ser una empresa reconocida en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, aportando precios asequibles y de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

7.1.3 Propuesta de Valores

- Calidad
- Entrega
- Honestidad
- Eficiencia
- Compromiso
- Servicio al cliente
- Responsabilidad

7.2 Propuesta de Estructura Organizacional

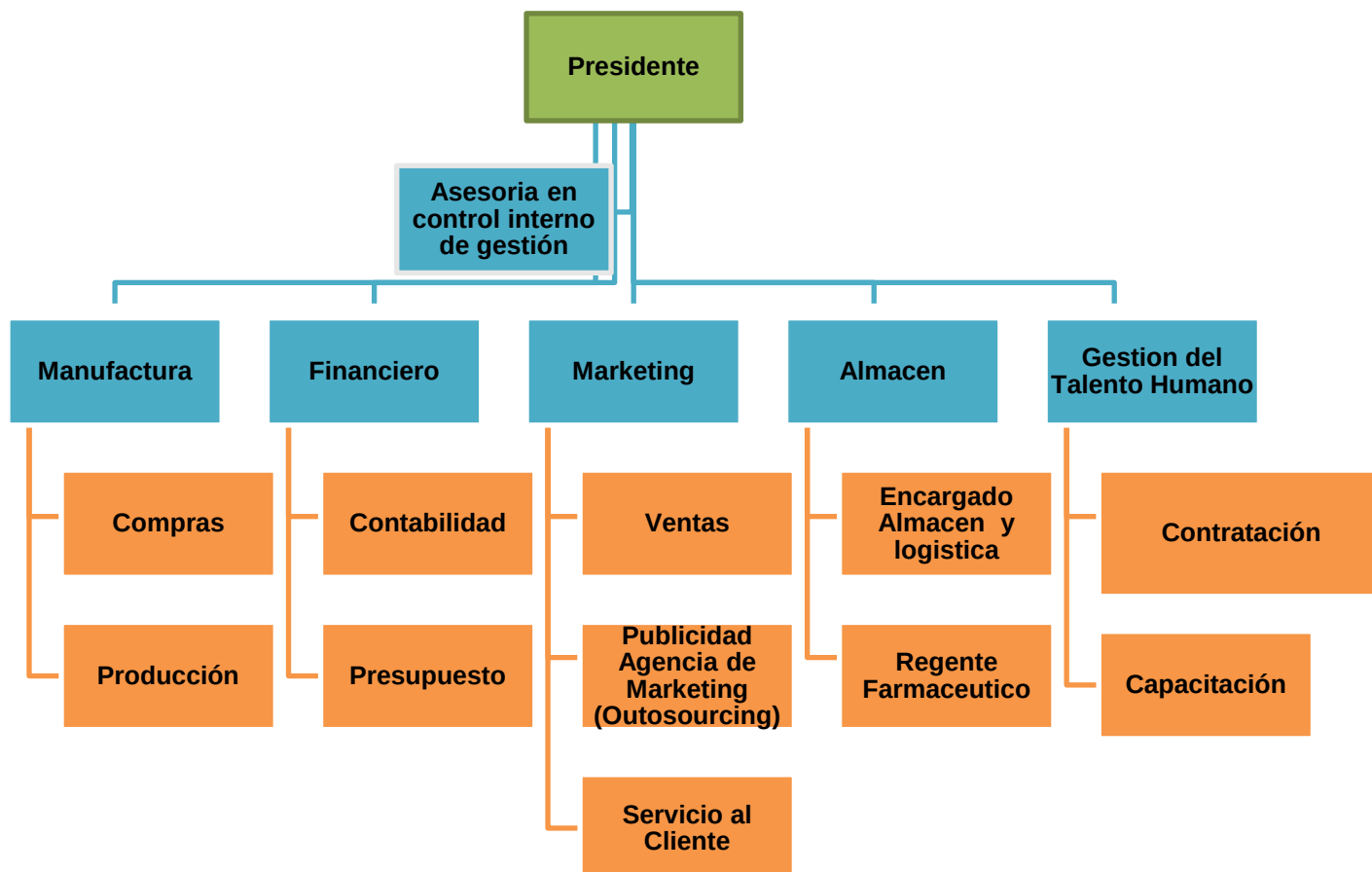


Figura VII. Estructura Organizativa PROPUESTA de Jass Farmaceutical
Fuente: Elaboración Propia

Comentarios:

- Se buscará inyectar capital humano frescos para las áreas de producción, servicio al cliente, logística.
- Se adoptaran nuevos roles y responsabilidades
- Se contrataran servicio de asesoría externa para el control den gestión (KPO o BPO)
- Se contrataran servicios de Marketing, a través de agencias de publicidad.

7.4 Objetivos Estratégicos

1. Mejorar la participación en el mercado a nivel nacional e internacional

- ***Acciones Estratégicas***

Aumentar la participación tanto en el mercado nacional y como internacional, establecer convenios para la redistribución de los productos propios con distribuidores regionales, Diseñar campaña publicitaria y promocional segmentada, establecer la atención al cliente pos-venta y la mesa de ayuda al cliente, Establecer nuevas relaciones comerciales internacionales.)

2. Fortalecer el catálogo de productos propios y de terceros

- ***Acciones Estratégicas***

Crear nueva línea de productos farmacéuticos propios, propiciar la Instalación de una planta de producción

3. Fortalecer la modernización de la gestión institucional.

- ***Acciones Estratégicas***

Mejorar la estructura operativa de la empresa, Incorporar tecnologías propicias para agilizar el trabajo, mejorar el modelo de gestión financiera para el crecimiento sostenible a largo plazo, optimizar los procesos de negocio, desarrollar el programa de responsabilidad social para la vinculación con la comunidad).

CAPITULO VIII.

PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA JASS FARMACEUTICAL

Plan Estratégico para la empresa Jass Farmaceutical, S.R.L



JASS FARMACEUTICAL

Resumen Ejecutivo

El documento que se presenta a continuación contiene la propuesta del plan estratégico de la empresa JASS FARMACEUTICAL, SRL, correspondiente al periodo Julio-2015 a Julio-2018.

El presente planteamiento surge a partir de la necesidad de mejorar la posición competitiva de la empresa objeto de estudio, y el mismo se constituye en un instrumento que proyecta el escenario comercial deseado y guía el camino para alcanzarlo; permitiéndole a los ejecutivos valorar el accionar de la empresa y alinearlos a los objetivos y metas propuestos.

Los supuestos establecidos en esta propuesta son resultados del análisis del entorno interno y externo de *Jass Farmaceutical*, lo que ha llevado a los autores a comprender el posicionamiento de la empresa, diagnosticar las oportunidades y brechas posibles, y establecer las acciones que permitan mitigar las debilidades y amenazas detectadas.

El documento está estructurado en una primera parte por una matriz de plan estratégico general que contiene los objetivos estratégicos, estrategias y resultados esperados. La segunda parte se presenta la matriz de plan de acción, donde se establecen el conjunto de estrategias con sus respectivos proyectos, programas, recursos, tiempo e indicadores, a lograr durante los próximos cuatro (4) años.

Ejes estratégicos

1

**Mejorar la participacion en el mercado
a nivel nacional e internacional**

2

**Fortalecer el catalogo de productos
propios y de terceros**

3

**Impulsar la modernizacion de la
gestion institucional**

Objetivos Estratégicos



- Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, a fin de que los clientes reciban productos y servicios de alta calidad.



- Mejorar la imagen corporativa y la credibilidad de la empresa para alcanzar nuevos segmentos de clientes.



- Impulsar el mejoramiento de la estructura organizacional y los procesos de negocio de la institución.



- Ampliar la líneas de productos propios.



- Consolidar el posicionamiento de la institucion mediante estrategias de diferenciacion en calidad, precios y servicios.



- Articular un marco de responsabilidad social y servicios a la comunidad.

Plan Estratégico 2015-2018

Misión: Contribuir con el mejoramiento de la salud, el bienestar físico y mental, mediante la entrega de medicamentos efectivos, eficaces y asequibles a las economías domésticas de la población dominicana.



Visión: Ser una empresa reconocida en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, aportando precios asequibles y de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

EJE ESTRATÉGICO 1: Mejorar la participación en el mercado a nivel nacional

Objetivo Estratégico	Estrategias	Resultados Esperados
Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, a fin de que los clientes reciban productos y servicios de alta calidad.	Establecer alianzas y convenios con distribuidores regionales para redistribución de productos propios de Jass Farmaceutical. Distribuir una línea de productos genéricos a través del programa de PROMESE-CAL.	Ampliada la presencia en nichos de mercado no atendidos por la competencia. Captados clientes potenciales y fidelizado los clientes actuales.
Mejorar la imagen corporativa y la credibilidad de la empresa para alcanzar nuevos segmentos de clientes.	Desarrollar una campaña promocional de la marca DOLO JASS y TERA JASS por medios digitales (TV, Radio, Redes Sociales).	Mejorado el posicionamiento de la marca Jass Farmaceutical en las mentes de los consumidores. Captados clientes potenciales y fidelizado los clientes actuales.
Consolidar el posicionamiento de la institución mediante estrategias de diferenciación en calidad, precios y servicios.	Desarrollar un programa de temporada con ofertas y condiciones especiales de venta para clientes especiales. Desarrollar un programa de servicio post venta para clientes directos y grandes clientes.	Fortalecido las relaciones comerciales entre empresa-cliente a largo plazo. Captados clientes potenciales y fidelizado los clientes actuales.

Plan Estratégico 2015-2018

Misión: Contribuir con el mejoramiento de la salud, el bienestar físico y mental, mediante la entrega de medicamentos efectivos, eficaces y asequibles a las economías domésticas de la población dominicana.



Visión: Ser una empresa reconocida en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, aportando precios asequibles y de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

EJE ESTRATÉGICO 2: Fortalecer el Catálogo de Productos Propios y de terceros

Objetivo Estratégico	Estrategias	Resultados Esperados
Mejorar la imagen de los productos farmacéuticos propios de Jass Farmaceutical	Mejorar la imagen y presentación de los productos DOLO JASS y TERA JASS.	Mayor aceptación de consumidores
Ampliar la Carpeta de Productos y Servicios	- Establecer Acuerdos con fabricantes internacionales para fabricación de línea de productos farmacéuticos genéricos para distribuirlo en el programa PROMESE/CAL. - Proyecto de instalación de una planta de fabricación de productos farmacéuticos para envasado de soluciones y blisteado de sólidos. - Diversificación de productos y servicios de Jass Farmaceutical dirigido a pequeños y medianos laboratorios farmacéuticos y grandes clientes. - Diversificar las fuentes de ingreso mediante un plan de negocio para la distribuidora de agua purificada a granel denominada Aqua-Jass.	- Aumentados de los ingresos por ventas - Incrementado del catálogo de productos. - Obtenidos productos semielaborados y elaborados. - Diversificadas las fuentes de generación de ingreso por ventas y servicios.

Plan Estratégico 2015-2018

Misión: Contribuir con el mejoramiento de la salud, el bienestar físico y mental, mediante la entrega de medicamentos efectivos, eficaces y asequibles a las economías domésticas de la población dominicana.



Visión: Ser una empresa reconocida en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, aportando precios asequibles y de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

EJE ESTRATÉGICO 3: Impulsar la modernización de la gestión institucional.

Objetivo Estratégico	Estrategias	Resultados Esperados
Impulsar el mejoramiento de la estructura organizacional y los procesos de negocio de la institución	- Diseñar y Normalizar los procesos de negocio. - Contratación de personal calificado para logística, marketing y servicio al cliente. - Contratar servicios de outsourcing para la gestión de conocimiento (KPO) y gestión de Procesos Especializados del Negocio (BPO).	- Mejorada la estructura organizacional - Normalizados los procesos de negocio. - Incrementada la transparencia en la gestión financiera. - Automatizados los procesos críticos del negocio.
Incorporar herramientas tecnológicas de vanguardia.	- Instalar una infraestructura de servicios telefónicos (voz/IP) para tele-servicio al cliente. - Establecer una plataforma tecnológica de computación en nube (<i>Cloud Computing</i>) con en el modelo SaS (software como servicio).	Mejorada la plataforma de servicios sustentadas con tecnología de Información y Comunicación (TIC) de vanguardia.
Articular un marco de responsabilidad social y servicios a la comunidad.	- Establecer convenios de cooperación con instituciones de servicio a la comunidad. - Establecer un programa de salud y donación de productos farmacéuticos para atenciones primarias a personas envejecientes.	Mejorado el impacto institucional en la comunidad inmediata.

Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018

Eje Estratégico: Mejorar la participación en el mercado a nivel nacional e internacional

Objetivo 1: Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, a fin de que los clientes reciban productos y servicios de alta calidad.

Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Establecer alianzas y convenios con distribuidores regionales para redistribución de productos propios de Jass Farmaceutical.	Identificar los distribuidores farmacéuticos medianos de las zona este, sur y norte del país	Presidente Gerencia de Marketing Coordinador de Logística	Medios electrónicos (Correo Electrónico, Skype) Transporte Combustible Material Gastable	35%	50%	100%	100%	Al menos 1 distribuidor por cada zona No. De puntos de ventas
Distribuir una línea de productos genéricos a través	Cumplir con todos los requisitos del programa de	Presidente Enc. de Compras	Transporte Combustible	35%	55%	100%	100%	Al menos 1 Contrato con un fabricante

del programa de PROMESE-CAL.	Promese/cal Buscar fabricantes para iniciar negociaciones para elaboración de línea de productos a comercializar en el programa de PROMESE/ CAL Negociar y firmar acuerdos de largo plazo para la importación de los productos.	Coordinador de logística	Material Gastable Medios Electrónicos Recursos económicos					internacional
------------------------------	--	--------------------------	--	--	--	--	--	---------------

Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018

EJE ESTRATÉGICO: MEJORAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Objetivo 2: Mejorar la imagen corporativa y la credibilidad de la empresa para alcanzar nuevos segmentos de clientes.

Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Desarrollar una campaña promocional de la marca DOLO JASS y TERA JASS por medios digitales (TV, Redes Sociales)	Contratar una empresa de outsourcing de publicidad para realizar la campaña promocional de los productos	Presidente Gerencia de Marketing	Internet	35%	50%	100%	100%	Número de ventas captadas a través de las Redes Sociales y la Página Web. Acuerdos firmado con duración de servicios % Ingreso por ventas
			Computadoras					
			Pancartas					
			Afiches					
			Brochure					
			Transporte					
			Recursos económicos					
			Material Gastable					

Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018

Eje Estratégico: Mejorar la participación en el mercado a nivel nacional e internacional

Objetivo 3: Afianzar la credibilidad y consolidar el posicionamiento de la institución

Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Desarrollar un programa de temporada con ofertas y condiciones especiales de venta para clientes especiales.	Coordinar con la gerencia las ofertas y condiciones especiales (Descuento por cantidad, plazos de pagos, muestras gratis) Identificar los clientes especiales beneficiosos de la promoción	Gerencia Financiera Gerencia de Marketing	Capacidad para satisfacer la demanda	25%	75%	90%	95%	Incremento de un 10% de las ventas
Desarrollar un programa de servicio post venta para clientes directos y grandes clientes	Contratación de personal para dar seguimiento a los clientes Instalar línea telefónicas	Gerencia de Marketing Personal de servicio al cliente	Teléfonos Lista de clientes Reporte de ventas	50%	75%	95%	100%	Reducción del 75% de quejas clientes

Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018

Eje Estratégico: Fortalecer el Catálogo de Productos Propios y de terceros

Objetivo 1: Mejorar la imagen de los productos farmacéuticos propios de Jass Farmaceutical

Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Mejorar la imagen y presentación de los productos DOLO JASS y TERA JASS.	Cumplir con los requisitos de la DGDF para modificar presentación de los productos de Jass Farmaceutical Contratar los servicios de diseñador gráfico para realizar el diseño Enviar presentación al fabricante para incorporar	Gerencia de Marketing	Medios electrónicos (email, fax) Computadora Programa de diseño Recursos económicos		50%	100%	100%	Mayor acogida de las marcas en el mercado

Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018

Eje Estratégico: Fortalecer el Catálogo de Productos Propios y de terceros

Objetivo 2: Ampliar la Carpeta de Producto y Servicios

Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Proyecto de instalación de una planta de fabricación de productos farmacéuticos para envasado de soluciones y blisteado de sólidos.	Realizar los análisis financieros	Gerencia de Producción Gerencia Financiero Presidente	Máquinas de blisteado y soluciones Materia prima Personal técnico y auxiliar			45%	75%	% de facturación alcanzada con nuevos productos Cantidad proveedores Numero de productos nuevos
	Cumplir con los requisitos, disposiciones del MSP, DGFG, Medio Ambiente							
	Reestructurar la infraestructura del local de la empresa							
	Acondicionar las áreas para la producción							
	Realizar cotizaciones para comprar maquinarias, equipos,							
	Contratar personal para manejar los equipos							

Diversificación de productos y servicios de JASS Farmaceutical dirigido a pequeños y medianos laboratorios farmacéuticos y grandes clientes.	Acondicionar las áreas dentro de las plantas para realizar el envasado y etiquetado de los productos farmacéuticos de otros laboratorios	Gerente de producción	Balanzas de precisión y/o semi precisión. Mesetas de acero inoxidable. Medidores volumétricos. Envases estériles. Etiquetadora y loteadora. Equipos para muestreos. Personal Material gastables Utensilios				35%	N° de nuevos productos desarrollados N° de unidades vendidas N° de clientes
Diversificar las fuentes de ingreso mediante un plan de negocio para la distribuidora de agua purificada a granel	Registrar el nombre comercial de la distribuidora de Agua Cumplir con los permisos del	Gerencia de producción Gerencia financiera	Sistema de osmosis Filtros Llenadora Botellones Tanques Tinacos				35%	Incremento en ventas Fortalecimiento de la cartera de clientes Ampliación de la

denominada Aqua-Jass	Ministerio de Salud Pública. Preparar el área para la venta de agua Contratar personal Realizar reunión							carpeta de servicios
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------

Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018

Eje Estratégico: Impulsar la modernización de la gestión institucional.

Objetivo 1: Impulsar el mejoramiento de la estructura organizacional y los procesos de negocio de la institución

Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Diseñar y Normalizar los procesos de negocio.	- Definir la misión general de la organización - Definir los macro procesos - Identificar los procesos - Definir los posibles subprocesos - Diseñar el mapa de procesos - Documentar los procesos - Formalizar los procesos - Implantar los procesos	Presidente	Computadora s Programas informáticos		50%	100%	100%	Mejora de la eficacia de las actividades de la organización Facilita asignación de responsabilidades en cada área Se incrementa la medición, comparación y mejora desempeño de la organización
Contratación de personal calificado para logística, marketing y servicio al cliente.	Reclutar y entrenar vendedores para la comercialización de los productos en las regiones este, norte y sur del país Reclutar y entrenar personal para el	Gerencia de Gestión Humana	Escritorios Materiales gastables Computadora s Combustible	35%	55%	100%	100%	Incremento de la nómina de la empresa

	área de servicio al cliente para el servicio post-venta		Transportes Descripción de puestos					
Contratar servicios de outsourcing para la gestión de conocimiento (KPO) y gestión de Procesos Especializados del Negocio (BPO).	Identificar las posibles empresas de outsourcing para negociar costo de implantación del KPO o BPO	Presidente Enc. de compras Gerencia financiera					50%	Optimización de los procesos soportados por soluciones Informáticas y mejores prácticas.

Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018

Eje Estratégico: Impulsar la modernización de la gestión institucional.

Objetivo 2: Incorporar herramientas tecnológicas de vanguardia.

Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Instalar una infraestructura de servicios telefónicos (voz/IP) para tele-servicio al cliente.	Elección del servicio y del proveedor Evaluar la red, el nivel de obsolescencia de hardware de red Elección de terminales (Teléfonos físicos, softphone, adaptadores ATA, terminales tradicionales) Elección del sistema de distribución de llamadas	Gerente General Empresa de servicio	Teléfonos Redes Proveedores de voz/lp Cableado y cuartos repartidores		50%	100%	100%	Abaratamiento de los costos Identificación de llamadas Desvío de llamadas a teléfonos particulares Mayor satisfacción del cliente
Establecer una plataforma tecnológica de computación en nube (Cloud Computing) con en el modelo SaS (software como servicio)	Registrarse en una de estas plataformas Incorporar este servicio para el procesamiento y almacenamientos de datos.	Presidente	Correo electrónico Servicio de internet Computadora Software	35%	50%	100%	100%	Reducción de costos Innovación de procesos

			como servicio					
Plan de Acción del Plan Estratégico 2015-2018								
Eje Estratégico: Impulsar la modernización de la gestión institucional.								
Objetivo 3: Articular un marco de responsabilidad social y servicios a la comunidad								
Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma				Indicadores
				Años				
				2015	2016	2017	2018	
Establecer convenios de cooperación con instituciones de servicio a la comunidad.	Desarrollar junto a otras empresas eventos de salud que implique jornada de vacunación, consultas médicas, donación de medicamentos primarios.	Presidente Gerencia financiera	Vacunas Jeringas y agujas. Contenedor de desechos cortantes/punzantes Agua estéril algodón. Personal medico Local Publicidad	45%	75%	100%	100%	Número de beneficiarios
Comprometerse con la comunidad y el tejido social.	Patrocinio a actividades de jóvenes de la comunidad (Basketball, Beisboll)	Presidente Área de Marketing	Personal		50%	80%	100%	Aceptación y reconocimiento de la comunidad

	Preparar kit de primeros auxilios para donar Desarrollar un servicio de alto valor social para permitir el acceso a la comunidad por ejemplo la apertura de la planta de agua "Aqua Jass"		Planta de agua lista para producción					Aceptación y reconocimiento de la comunidad
--	---	--	---	--	--	--	--	--

CONCLUSIONES

Al finalizar el esfuerzo para la elaboración del presente trabajo de grado, las autoras alcanzan las siguientes conclusiones:

1. Es primordial en toda organización realizar una adecuada planeación estratégica, para alcanzar los beneficios e impactos resultantes de este proceso, según se establecen en la literatura consultada. Entre los principales beneficios identificados se menciona que posibilita el desarrollo de la organización, permite coordinar las acciones de las diferentes unidades, se motoriza el logro de la misión visión y objetivos, y se abordan oportunidades para el negocio con un espíritu innovador. No obstante, se puede afirmar también que las empresas PYMES de todas las latitudes, y en particular la empresa objeto de estudio en esta tesis, a pesar de pertenecer a un sector comercial que hace importantes contribuciones a la generación de empleos y al PIB, se ve muy afectada al abordar el proceso de planeación estratégica, debido a los escasos recursos de que dispone para desarrollar sus operaciones diarias, especialmente los recursos humanos y financieros que se requieren para avanzar hacia la ejecución de la propuesta de planeación.

2. La empresa estudiada en esta tesis, JASS FARMACEUTICAL, es una empresa familiar con más de diez (10) años en el mercado de importación y distribución de productos farmacéuticos. Esta empresa cuenta con dos productos de marcas propias, que son *DOLO JASS* y *TERA JASS*, con los cuales genera más del 50% de sus ingresos totales. En el análisis de la situación actual de la empresa se identifican unos canales de distribución reducidos, instalaciones físicas pequeñas, una gran experiencia en el negocio, gran interés para invertir en la elaboración de nuevos productos de marcas propias, disposición para expandir su infraestructura física y disponer el esfuerzo necesario para alcanzar nuevos segmentos de mercado y ofrecer nuevos servicios de negocio relacionados a su negocio principal.
3. Las principales oportunidades que se han identificado con esta tesis se resumen en: la introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación que permita disponer de Nuevos Canales Digitales para su estrategia promocional, una plataforma de Computación en la Nube para el procesamiento de datos y disponibilidad de información para la toma de decisiones. Por otro lado, implementar tecnologías de manufactura para producir nuevos productos propios de alta calidad y aceptación para atender segmentos de mercados oportunos, diseñar nuevos procesos de negocio que aporten eficiencia y faciliten la reducción de costos. De igual forma, se identifica la oportunidad para desarrollar y mantener un sistema de distribución que le permita alcanzar nuevos mercados y mejorar la visibilidad y prestigio de marca delante de los clientes.

4. Los cambios que trae consigo una planeación estratégica en una PYME son renovar el enfoque en la cultura organizacional que logre revalorizar al personal con una gestión de calidad adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios.
5. El sector farmacéutico nacional donde participa la empresa objeto de estudio, se caracteriza por los siguientes aspectos: mercado dinámico con alta competitividad, gran penetración de industrias internacionales, dominio de medicamentos comercializados bajo marcas; complejas regulaciones por parte de los órganos reguladores, y tendencia a la concentración e integración de cadenas de farmacias, que podría lesionar la competitividad de algunos distribuidores.
6. Las estrategias pertinentes para alcanzar una ventaja competitiva y obtener los propósitos de negocio de la empresa estudiada son: ampliar su cartera de clientes, posicionar la marca en el mercado, introducción de sus productos hacia la regiones del interior del país (región norte o cibao y la región sur) mediante acuerdos de redistribución, desarrollar nuevas marcas para disponer de una línea única de productos genéricos propios tratamientos de dolores musculares, fiebre, resfriado, gripe, y dolor de cabeza (principales áreas de aplicación de los medicamentos que se registra en el país).

7. Los principales cambios que deberá ejecutar la empresa estudiada son la extensión de su infraestructura física, y su personal de servicio y de ventas, la renovación de su plataforma tecnológica de servicios, la diversificación de productos y servicios complementarios, el desarrollo del brazo de responsabilidad social y las acciones para mejorar su salud financiera.
8. Finalmente, la planeación estratégica propuesta aborda tres líneas estratégicas o ejes estratégicos que son relevantes para el logro de la visión de la empresa. Estos ejes son:
 - a. Mejorar la participación en el mercado a nivel nacional e internacional.
 - b. Fortalecer el catálogo de productos propios y de terceros.
 - c. Impulsar la modernización de la gestión institucional.

Para el logro de estos ejes estratégicos la propuesta de planeación incluye seis (6) objetivos los cuales podrán ser alcanzados al ejecutar un total de diecisiete (17) acciones, programas y proyectos. La aplicación de los mismos se propone de manera gradual y en co-dependencia entre diversas acciones, en un periodo de tres años, que abarca desde el año 2016 hasta el año 2018. Estas acciones responden a la identificación de brechas resultantes del análisis FODA y del análisis de las 5 fuerzas de portes para comprender el entorno externo y las respuestas de *Jass Farmaceutical* para aprovechar los hallazgos de ese estudio.

9. Como conclusión final se puede afirmar que esta propuesta de Planeación Estratégica no pretende ser la solución a todos los problemas por los que atraviesa la empresa JASS FARMACEUTICA, SRL, pero las autoras de esta Tesis esperan que la misma resulte en una herramienta útil para caminar hacia los beneficios y resultados propuestos. De ejecutarse las acciones, proyectos y programas contenidos en la propuesta, según lo menciona el presidente de la empresa en su carta de satisfacción anexa, el estado de la empresa estudiada será promisorio y brindara nuevas oportunidades para el crecimiento y fortalecimiento de su posición competitiva.

RECOMENDACIONES

- Diversificar su personal de logística, servicio y de ventas para asegurar el tiempo de respuesta y calidad del servicio.
- Diversificar la cartera de productos y servicios, para disponer de una línea única de productos genéricos propios de alta calidad y aceptación para atender segmentos de mercados oportunos.
- Realizar Alianzas estratégicas con otras distribuidoras de la región para mejorar la cadena de distribución e insertarse en nuevos mercados sin explotar. Esta estrategia le permitirá a la empresa generar presencia de los clientes potenciales y por consiguiente un aumento en ventas.
- Implementar la tecnología de almacenamiento en las nubes, ya que es un medio de bajo costo.
- Tercerizar las campañas publicitarias y los procesos de gestión, ya que esto le brindará una ayuda experta. Esta estrategia reduciría en gran manera los gastos de personal y dotaría de mayor tiempo al personal para enfocarse en las actividades vitales para el agregado de valor del negocio.
- Desarrollar el marco de responsabilidad social a través de pequeñas acciones comunitarias en su entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Altair Consultores, S. (2005). Cuadro de Mando Integral. *Revista Economía* .
- Ansoff, I. (1965). *Estrategia Corporativa; un enfoque analítico a la política de negocio para el crecimiento y la expansión*. New York: McGraw-Hill .
- Aproximate. (Mayo de 2010). Las Pymes se erigen como las principales creadoras de empleo. *Aproximate* , pág. 1.
- Ballén, X. R. (julio de 2012). GUÍA ANÁLISIS PEST. *direccionamiento institucional, Universidad Nacional de Colombia* . Bogota, Colombia.
- Beato, N. (29 de septiembre de 2014). *Acento.com.do*. Obtenido de *acento.com.do*: <http://acento.com.do/2014/opinion/8178466-comercio-nacional-de-farmacos/>
- Chiavenato, I. (2011). Composicion de las fuerzas competitivas. En I. Chiavenato, *Planeacion Estrategica: Fundamentos y Practicas* (págs. 101, 102). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Contreras Sierra, E. (julio de 2013). El concepto de la estrategia como fundamento de la planeacion estrategica. Colombia.
- David, F. E. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na. Edicion ed.). México: Prentice Hall.
- Dominicana, B. C. (2015). *Informe de la Economía Dominicana Enero-Diciembre 2014*. Santo Domingo, D.N.
- Dra. María Trinidad Alvarez Medina, M. Y. (s.f.). *EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA*. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Drucker, P. (1984). *Introduccion a la Administracion*. Sao Paulo.

- Fernandez, A. (2011). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Antiguos Alumnos IESE* , 31-42.
- *Ley General de Salud, No. 42-01.* (2001). en Gaceta Oficial No. 10075: Poder Legislativo de Republica Dominicana .
- Lezica, M. P. (22 de mayo de 2015). Falta de planificación: el principal problema de las pymes. (L. Saieg, Entrevistador) San Martin, Mendoza , Argentina: Periodico Los Andes.
- Ministerio de Industria y Comercio. (2013). *Pymes. Apoyando a la Micro, Pequeña y Mediana empresa.* Santo Domingo: MIC.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Montas, J. T. (2014). *Economía y Salud en Republica Dominicana* . Santo Domingo: Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo.
- Nacional, C. P. (2007). *Política Farmacéutica Nacional.* Santo Domingo, Republica Dominicana .
- Navajo, P. (3 de enero de 2012). *iniciativasocial.net*. Obtenido de <http://www.iniciativasocial.net/?p=720>
- Norton, R. S., & Kaplan, N. ., (2000). *The strategic focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new bussines enviroment.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PROMIPYME. (2012). *Situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas en la República Dominicana.* Republica Dominicana: PROMIPYME.
- Ramirez, L. (24 de Abril de 2012). Recuperado el 02 de Junio de 2015, de Doral news Online: <http://www.doralnewsonline.com/doralfinal/2012/04/5552/>

- *revistamercado.com.do*. (22 de enero de 2015). Obtenido de <http://www.revistamercado.do/app2/los-valores-de-sector-farmaceutico-fueron-de-us550-en-el-2014/>
- Santos, M., & Fidalgo, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* , 85-116.
- Soriano, C. L. (1 de Noviembre de 2005). *Por qué fracasan las Pymes*. Recuperado el 05 de Abril de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/por-que-fracasan-las-pymes>
- Weillhrich, J. (1981). *The TOWS Matriz. A tool for situational analysis* (Vol. 15). Limusa.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey.

Anexos



JASS FARMACEUTICAL

RNC: 001-0020126-8 • Reg. Ind.: 167552 • Reg. San.: 148-98

Santo Domingo Este,
30 de Julio de 2015.

Licenciada Mary Peyerano

Directora de la Escuela de Administración de Empresas
Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad APEC.

Su Despacho.-

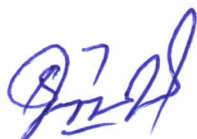
Distinguida Señora Directora:

En mi condición de presidente de la empresa **JASS FARMACEUTICAL, SRL**, tengo a bien dirigirme a usted para expresarle por esta vía la satisfacción que sentimos de recibir al equipo de estudiantes de la universidad que usted representa, para realizar en nuestra empresa la Tesis titulada: ***“Propuesta de Diseño de Plan Estratégico aplicado a una Empresa del Sector Comercial Farmacéutico. Caso Jass Farmaceutical, S.R.L.”***.

El análisis y las propuestas realizadas por sus alumnas, no solo han sido oportunos para los propósitos actuales del negocio, sino que han contribuido a la identificación de oportunidades, objetivos y metas futuras que seguramente contribuirán a afianzar nuestra posición competitiva en el mercado de productos farmacéuticos y a mejorar la imagen institucional en lo relativo a la responsabilidad social. Así mismo, pero no menos importante, este esfuerzo contribuye a desarrollar la cultura de planeación y la búsqueda de mejoras permanentes entre en los empleados y directivos de esta empresa.

Por lo antes expuesto le hago participe del compromiso de *JASS Farmaceutical*, para adoptar y ejecutar las recomendaciones contenidas en el Plan Estratégico propuesto en la Tesis, con las adecuaciones necesarias para alinear la propuesta a nuestra capacidad financiera.

Con sentimientos de alta consideración y estima, me despido, reiterando nuestro agradecimiento y disponibilidad para recibir futuras acciones académicas de esa prestigiosa universidad.


Ariel Salcedo
Presidente





UNAPEC

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES

A : ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DE : DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES

ASUNTO : ANTE-PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Tema: "PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL FARMACÉUTICO. CASO. JASS FARMACEUTICAL, S.R.L., MAYO-AGOSTO, 2015"

Sustentante(s):	ABRIL RAMÍREZ	2010-1585
	ARIELA TATIS	2011-0121
	LUCÍA AMIAMA	2011-0166

Resultado de la evaluación: APROBADO Fecha: 27/04/2015.

Devuelto para corrección: _____ Fecha: _____.

Observaciones: La evaluación de este proyecto fue realizada por:
Adalberto Adames

Lic. María Margarita Cordero
Directora



nc
27/04/2015



UNIVERSIDAD APEC

FORMULARIO DE SOLICITUD DE APROBACIÓN DEL TEMA DE TRABAJO DE GRADO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	MATRICULA	TELÉFONO*	DIRECCIÓN**
LUCIA AMIAMA D.	2011-0166	829-399-2430 (Orange)	lucia.amiama@outlook.com
ARIELA TATIS	2011-0121	829-285-1958	ariela1006@hotmail.com
ABRIL RAMÍREZ	2011-1585	809-868-2146	lacarismatica29@hotmail.com

** Solo una dirección, especificar de cual estudiante

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS FECHA DE TÉRMINO: 2015

Sometemos formalmente la terna de temas de Trabajo de Grado, el cual será presentado luego de cumplidos todos los requisitos que establecen los reglamentos de la Universidad APEC en cuanto a la carrera que hemos cursado:

TEMA	DESCRIPCIÓN GENERAL
PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL FARMACÉUTICO CASO. JASS FARMACEUTICAL, S.R.L., MAYO- AGOSTO, 2015	Proponer un plan estratégico general para esta empresa, con el fin de ayudarlos a plasmar concretamente la dirección de la misma, y el administrador pueda gestionar correctamente las oportunidades que se les presentan. Apoyándonos utilizando herramientas y metodologías diversas como el BSC, el FODA, entre otras...
2. DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO DE UNA GUARDERIA INFANTIL EN EL MUNICIPIO SANTO DOMINGO ESTE. MAYO-AGOSTO, 2015	Diseñar una propuesta novedosa para los padres de familia de la zona oriental que no tienen un sitio adecuado para dejar a sus bebés cuando estos están laborando.
3. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA UNA PYME DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO KODAI AUTO PARTS. MAYO-AGOSTO, 2015.	Formalizar el departamento de compras, aportando los componentes necesarios como son el organigrama, descripciones de puestos, manuales operativos, formatos de trámites, que no están claramente establecidas en esta unidad de la organización.

FECHA: Día 26 Mes 03 Año 2015

TEMA APROBADO:

Propuesta de diseño de Plan...

APROBADO POR:



FECHA: Día

30

Mes

3

Año

2015

*No se hacen llamadas a celulares, solo se envían mensajes. Favor de poner la compañía.

FOR-VC-0359



UNAPEC

UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

**Anteproyecto de Trabajo de Grado para optar por el título de
Licenciatura en Administración de Empresas**

Tema:

Propuesta de Diseño de Plan Estratégico aplicado a una empresa
del Sector Comercial Farmacéutico

Caso. Jass Farmaceutical, S.R.L., Mayo- Agosto, 2015

Sustentantes:

ABRIL RAMÍREZ 2010-1585

ARIELA TATIS 2011-0121

LUCIA AMIAMA 2011-0166

Santo Domingo, D.N.
13 Abril 2015.



1. Título del Tema

Propuesta de Diseño de Plan Estratégico aplicado a una empresa del
Sector Comercial Farmacéutico

Caso. Jass Farmaceutical, S.R.L., Mayo- Agosto, 2015

2. Introducción

Una problemática frecuente en las organizaciones es que ni directivos ni empleados tienen claro el propósito fundamental de la empresa, ni los objetivos y metas del porvenir. La ignorancia o la falta de claridad de estos conceptos contribuyen a tener una organización desenfocada, sin rumbo, a la deriva, en la que no se distingue lo esencial, lo primordial o lo prescindible.

De tal forma que su trabajo se vuelve reactivo, se guían por los problemas del día a día, y las iniciativas o acciones que se generan en las diversas áreas están desvinculadas o desalineadas respecto a los vacilantes propósitos de la organización.

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro; es así que sin información y un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo (tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, por desgracia, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia (David, 2003)

Por ello, la planificación estratégica se hace prescindible y necesaria para reorientar el camino de la organización, colocar los puntos claros, enfocarla y dirigirla al máximo aprovechamiento de sus recursos orientados al logro de objetivos y metas de corto y largo plazo.

Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen un papel esencial en el cuadro económico presente; pues no solamente ofrecen avenidas y oportunidades al individuo emprendedor para permitirle que desarrolle plenamente sus capacidades, sino también, representa una pujante fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico de cada nación (Leonardo, 1980)

El entorno está obligando a visualizar a la PYME no solo como una forma de obtener ingresos para sobrevivir, si no una manera de crecer y generar mayores beneficios, lo cual requiere que los empresarios cambien su perspectiva del negocio.

Es por eso que su estructura y los objetivos que ella trata de alcanzar deberán ser objeto de una detallada planificación teniendo en cuenta el futuro previsible (Leonardo, 1980)

Con esta investigación buscamos proponer un diseño de modelo de planeación estratégica en una pyme del sector farmacéutico, con el auxilio de herramientas y metodologías claves que fomenten el cambio organizacional y el acoplamiento de las áreas a las metas propuestas.

3. justificación

“Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón dando vueltas en círculos. Es como una trampa; no tiene salida”. — Joel Ross y Michael Kami

“Si un hombre no piensa en lo distante, pronto encontrará el dolor. Quien no se preocupa por lo lejano, pronto encontrará algo peor que la preocupación”. — Confucio

Los beneficios de la planificación estratégica en las pymes se pueden traducir en: Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Por tal razón realizar esta investigación es conveniente ya que existe poca documentación acerca de las herramientas que deben utilizar las pymes para incorporar un modelo de planificación estratégicas.

La importancia de este tema tiene su relevancia en que podría ayudar a conocer cuáles son las ventajas de la aplicación del mismo y como puede mejorar el desempeño de la empresa, proyectando los posibles resultados deseados.

Este estudio ayudara a conocer las herramientas propicias para impulsar a las pymes a la mejor adecuación de sus actividades en base a un modelo de planificación estratégica.

4. Delimitación del tema y planteamiento de los problemas de investigación

Propuesta de Diseño de Plan Estratégico aplicado a una empresa del

Sector Comercial Farmacéutico

Caso. Jass Farmaceutical, S.R.L., Mayo- Agosto, 2015

Una de las dificultades que acarrearán las pymes es su capacidad para la planificación, ya que los empresarios de estas empresas se acostumbran tanto a las tareas del día a día que se olvidan de planear.

Estos empresarios viven en una carrera constante por sobrevivir en el mercado que obvian conceptos y prácticas de negocios que podrían marcar su diferencia y proveerle de un crecimiento sostenible.

Las razones por las cuales a los empresarios de las pymes se les dificulta tanto realizar este proceso fundamental y primario de la administración serían, su falta de experiencia, ya que es posible que este reconozca la necesidad de planificar en la empresa, pero al intentarlo se enfrente a las interrogantes de ¿Cómo debe hacerlo? ¿Por dónde debo de empezar?, que obstruyen su intento por realizarlo y simplemente lo lleva a abandonarlos.

Junto con esto se suma que los propietarios de estos negocios consideran que la actividad de planear no le agrega valor o no le da utilidad y le quita tiempo para enfocarse en sus actividades diarias del negocio. Por lo que consideran que este proceso debe de realizarse cuando las actividades se los permitan.

Además que los propietarios poseen esquemas mentales de que este proceso es exclusivo de empresa grandes, y que por el tamaño de su empresa no amerita atención porque no le aportará mucho.

Por tal razón la planeación estratégica constituye un reto para los empresarios de las pymes, a pesar de las informaciones, prácticas ejemplarizadora de que este proceso no es intransigente a la organización, sino más bien beneficiosa.

Una adecuada planeación estratégica permitirá plasmar acciones proactivas que sumarian beneficios a la organización.

Además esta le permitirá tener un diagnostico claro sobre las debilidades y fortalezas de sus organización y como esta debe de disminuirlo y potenciarlos.

Así pues, tener mayor conocimiento sobre su mercado y enfocar su empresa a desarrollar estrategias de ventajas competitivas.

En el caso de la empresa Jass Farmaceutical, S.R.L, una empresa del sector comercial farmacéutico, se busca proveer a su administrador de las herramientas y metodologías necesarias para ejecutar el proceso de planeación.

A continuación las interrogantes del planteamiento del problema.

¿Cuáles son los elementos necesarios que se requieren para implementar el plan estratégico?

¿Cuáles serian las limitantes a la hora de implementar un plan estratégico en una pyme?

¿Qué tipo de herramientas y metodologías son más propicias para el análisis y diseño del plan estratégico en una pyme?

¿Qué cambios administrativos y organizativos traerían consigo la planeación estratégica en una pyme?

¿Cuáles ventajas y/o oportunidades se le presentaría a las pymes al incorporar el plan estratégico?

5. Objetivos Generales Y Específicos

Objetivo General

- Proponer un modelo de planeación estratégicas en la empresa comercial del sector farmacéutico, Jass Farmaceutical, S.R.L.

Objetivos Específicos.

- Indicar los elementos necesarios para implementar el plan estratégico.
- Identificar las limitantes que tiene la empresa Jass Farmaceutical para la implementación del plan estratégico.
- Proponer herramientas y metodologías necesarias para implementar el modelo de planeación estratégica.
- Destacar los cambios administrativos y organizativos que conllevaría el plan estratégico.
- Destacar las ventajas y/o oportunidades que favorecen a la empresa al implementar la planeación estratégica.

6. Marco Referencial

6.1 Marco Teórico

Según Francés (2006), la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

La técnica para el análisis de la empresa y su entorno dinámico se conoce como planeación estratégica, la cual da la metodología para saber y determinar en qué espacios puede la empresa ser más competitiva y generar mayor valor agregado a

sus inversiones, esto es, donde es más rentable el capital de la empresa y disminuye el riesgo, o, por lo menos, donde estos dos factores se combinan en forma optima, así como donde puede haber un crecimiento más sano y duradero. (Rodríguez, 2008)

Según Fred. R David (2013), El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

La planeación estratégica recomienda que el análisis se inicie a través del macroentorno global una vez que se tienen la conceptualización de la organización. A partir de ahí debe irse paso a paso hasta llegar al análisis del entorno, con el que se podrá hacer un análisis de sus fuerzas y debilidades (Rodríguez, 2008)

Conocido ya el entorno en términos de oportunidades y amenazas, y estudiada la empresa o entorno en términos de sus fuerzas y debilidades, se hace un estudio de estos cuatro elementos, denominado FODA. (Rodríguez, 2008)

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica.

La Evaluación de estrategia. La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana.

6.2 Marco conceptual

Planeación Estratégica: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Wehrich & Koontz, 1994)

Estrategias: son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada" (Koontz & Weihrich, 1991)

Estrategia empresarial: el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. (García, 2015)

Estrategia competitiva: consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Porter, 1995)

Administración: el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización. (Diez & Junco, 2001)

Análisis FODA: es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas sus debilidades y fortalezas y su situación externa es decir amenazas y oportunidades. (Wikipedia, 2015)

BalancedScorecard o Cuadro de Mando Integral: Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. (Aguilera, 2014)

7. hipótesis

La presente investigación no lleva hipótesis debido a que es de tipo descriptiva. Sin embargo, se puede esperar que las organizaciones (pymes) que incorporen la planeación estratégica a sus operaciones puedan mejorar sus operaciones, gestionar las oportunidades de mercado y aumentar sus ingresos.

8. Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/u cualitativa

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo, puesto que esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Es de campo debido a que se estudiara el fenómeno en el lugar donde está ocurriendo.

Métodos

El método de investigación es el deductivo, que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Técnicas e instrumentos

La técnica de investigación a utilizar será la entrevista, el cual será aplicado al administrador de la empresa, así como sus empleados.

Análisis documental: Se examinará todo tipo de material que pueda proporcionar información real, que sirva de enriquecimiento a la investigación, y que nos demuestre la importancia de haberse adaptado al plan estratégico.

9. Fuentes de documentación (fuentes primordiales sobre el tema)

- o Aguilera, K. (07 de Marzo de 2014). *Blogspot*. Recuperado el 07 de Marzo de 2015, de Planeación y organización del trabajo: http://utmti.blogspot.com/2014_03_01_archive.html
- o David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena edición ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- o Diez, E. P., & Junco, J. G. (2001). *Administración y Dirección*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- o Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral* (Primera Edición ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- o Fred R. David (Decimocuarta Edición ed.). (2013). Mexico: Pearson Educacion.
- o Garcia, O. L. (21 de Febrero de 2015). */www.emprendices.co*. Recuperado el 07 de Marzo de 2015, de Emprendices: Comunidad de Emprendedores : <http://www.emprendices.co/evaluacion-y-control-de-la-estrategia/>
- o Hill, C. W., Jones, G.R. (2009). *Administración estratégica* (8va. Edición). México: McGraw-Hill.
- o Hitt, M. A., Ireland, D. y Hoskisson, R. E. (2008) *Administración estratégica, competitividad y globalización* (7ma Edición). México: Thomson.
- o Johnson, G., Kevan, S. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. (7ma. Edición) Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- o Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Administración* (Cuarta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- o Leonardo, R. (1980). *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. Cincinnati, Ohio, USA.: South-Western Publishing.
- o Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: CECSA.
- o Rodríguez, S. H. (2008). *Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad* (Segunda Edición ed.). Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- o Thompson Jr., A., Strickland III, A.J., Gamble, J. (2008) *Administración estratégica* (15ava Edición). México: McGraw Hill/Interamericana .

- o Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración : Una Perspectiva Global* (Quinta Edición ed.). México.: McGraw-Hill.
- o Wikipedia. (18 de Enero de 2015). *es.wikipedia.org*. Recuperado el 07 de Marzo de 2015, de Wikipedia: La enciclopedia libre : http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

10. Esquema preliminar del contenido del trabajo de grado

Agradecimientos

Dedicatorias

Introducción

CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

1.2 Objetivos de la investigación

1.3 Objetivos generales

1.4 Objetivos específicos

1.5 Justificación

1.6 Diseño de la investigación

1.7 Tipo de investigación

1.8 Delimitación de la investigación

CAPITULO II. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)

2.1 Concepto

2.2 Características

2.3 Estructura organizativa

2.4 Ventajas e inconvenientes

2.5 Situación actual de las mipymes en Rep. Dom

2.6 retos

2.7 oportunidades

2.8 Proceso de Planeación de las Pymes

CAPITULO III. PERFIL DE LA EMPRESA

3.1 Historia

3.2 Misión

3.3 Visión

3.4 Valores

3.5 Objetivos

3.6 Portafolio de productos y servicios

3.7 Segmento de mercado

3.8 Modelos de negocios

3.9 Estructura organizacional (Organigrama)

3.10 Descripción de puestos

CAPITULO IV. PLANIFICACION ESTRATEGICA

4.1 Definición

4.2 características

4.3 funciones

4.4 importancia

4.5 estrategias para el desarrollo de la empresa

CAPITULO V. FORMULACION DE ESTRATEGIA

5.1 análisis interno de la empresa

5.2 análisis externo de la empresa

5.3 análisis FODA

5.4 formulación de la estrategia

CAPITULO VI. DISEÑO DE ESTRATEGIA

6.1 declaración de misión, visión objetivos y planes organizacionales

6.2 propuesta de estructura organizacional

6.3 Análisis y selección de estrategia

6.4 Orientación estratégica

CAPITULO VII. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA

7.1 Plan de acción para incorporar la estrategia

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografías

Anexos