

República Dominicana

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA – UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Dirección y Gestión Empresarial

**Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial
Laboratorios, S.R.L., en Santo Domingo Oeste, período Enero – Abril, 2021**

Realizado por:

Edgar J. Mejía Fermín 15-0946

Asesora:

Ana Victoria Jimenez Romano

Santo Domingo, Distrito Nacional

Enero – Abril 2021

Los conceptos expuestos en
la presente investigación
son de la exclusiva
responsabilidad de los
sustentantes de la misma.

AGRADECIMIENTO

En el presente proyecto se muestra mi esfuerzo y dedicación, lo cual me permitió llegar al resultado mostrado a lo largo del desarrollo de este proyecto, dicho esto, quiero agradecer al eterno por la oportunidad de lograrlo, llenando de valentía cada uno de los días que pensaba que no lo lograría por fatiga o cansancio, aún con tantos obstáculos en el camino. Por otro lado, agradecido de quienes directamente o indirectamente contribuyeron con su participación para la realización de este proyecto, brindando las informaciones, opiniones y sugerencias de lugar para lograr la meta del mismo. También agradecer a las personas más especiales de mi vida, quienes son mis padres. Ya que, gracias a todo el esfuerzo, compromiso y dedicación, me dieron la fuerza necesaria para soñar en grande y poder lograrlo. Todo el mérito se los dedico a ellos, y en especial a mi madre quien me impulsa cada día hacer mejor ser humano y dar el todo por el todo.

PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA ANTE EL COVID-19 PARA LA EMPRESA
INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, S.R.L., EN SANTO DOMINGO OESTE,
PERÍODO ENERO – ABRIL, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo, “Plan De Reorientación Estratégica Ante El Covid-19 Para La Empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., En Santo Domingo Oeste, Período Enero – Abril, 2021”, se podrá evidenciar el estudio sobre distintas perspectivas desde el punto de vista de la industria farmacéutica. Y tal y como fue propuesto en el título, se podrá ver el plan de reorientación estratégica ante la situación actual, de tal manera que la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., puede seguir creciendo y aumentando sus beneficios ante la difícil situación por la cual atraviesan muchas empresas a nivel local e internacionalmente.

En otro aspecto, con el siguiente plan estratégico diseñado para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., está basado en el planteamiento de un plan de expansión de las ventas a clientes locales e internacionales, para de esta manera ampliar su rango de clientes. También a su vez se propone un plan el cual se basa en dar a conocer a la marca y sus productos al público en general, buscando así la obtención de nuevos clientes y fidelizando a los actuales consumidores. Todo esto basado en dar a conocer su calidad y compromiso con la salud de sus posibles y actuales consumidores.

Así mismo, las propuestas expuestas a lo largo de este trabajo de grado, propone que la empresa se encamine en el desarrollo de dicho plan para lograr óptimos resultados de la misma. Propuesto para ser llevado a cabo desde el 2022 hasta el 2026, el mismo tendrá una duración de 5 años, desde su inicio hasta su finalización. En el mismo se busca desarrollar las diversas estrategias por cada una de las perspectivas, las cuales son: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, las cuales han sido diseñadas para la captación de nuevos clientes tanto locales como internacionales, logrando una expansión de nuestro público consumidor.

Para concluir, las estrategias diseñadas para Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., cubrirán desde las campañas publicitarias hasta la planificación de mantenimiento de la empresa, con esto lo que se quiere dejar dicho, es que será un plan radical que busca aprovechar y sacar el mejor rendimiento de los recursos físicos e industriales de la empresa. Así de esa manera poder producir los cambios necesarios que impulsen el crecimiento sostenible y exponencial de la empresa y sus marcas.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	ii
TEMA.....	iii
RESUMEN EJECUTIVO.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	11
1. ANTECEDENTES Y REFERENCIAS.....	12
1.1. ANTECEDENTES.....	12
1.1.1. TÍTULO.....	12
1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.3. OBJETIVOS.....	15
1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	15
1.2. REVISIÓN DE LITERATURA Y ESTUDIOS PREVIOS.....	15
1.2.1.1. NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL...15	
• LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA.....	15
• ESTUDIOS PREVIOS.....	16
• HERRAMIENTAS Y PROCESOS.....	18
1.2.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
• LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA.....	18
• MODELOS.....	20
• HERRAMIENTAS Y PROCESOS.....	22
1.2.1.3. DESIGN THINKING.....	29
• LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA.....	29
• HERRAMIENTAS Y PROCESOS.....	32
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ELEGIDA.....	35
2.1. GENERALIDADES.....	36
2.1.1. DESCRIPCIÓN.....	36
2.1.2. HISTORIA.....	36
2.1.3. PRINCIPALES PRODUCTOS.....	37
2.1.4. NATURALEZA DE LOS CLIENTES.....	38

2.2. MARCO ORGANIZACIONAL.....	38
2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.2.2. DEFINICIÓN DE PUESTOS.....	40
2.2.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	40
2.3. MARCO LEGAL.....	40
2.3.1. ASPECTOS LEGALES.....	40
2.3.2. REGISTRO DE NOMBRE Y ACTIVIDAD.....	41
2.3.3. CONSTITUCIÓN.....	41
2.3.4. REGLAMENTOS.....	41
2.4. MARCO ESTRATÉGICO.....	41
2.4.1. GRUPOS DE INTERÉS.....	41
2.4.1.1. INTERNOS.....	41
2.4.1.2. EXTERNOS.....	42
2.4.2. VISIÓN.....	42
2.4.3. MISIÓN.....	42
2.4.4. VALORES.....	43
2.4.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
2.4.6. PRINCIPALES ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS.....	43
2.4.7. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO.....	44
3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR / ANÁLISIS FACTORES INTERNOS.....	46
3.1.1. LOGÍSTICA INTERNA.....	47
3.1.2. PRODUCCIÓN/OPERACIONES.....	47
3.1.3. LOGÍSTICA EXTERNA.....	47
3.1.4. MARKETING Y VENTAS.....	48
3.1.5. SERVICIOS.....	48
3.1.6. APROVISIONAMIENTO.....	48
3.1.7. DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	48
3.1.8. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	49
3.1.9. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	49
3.2. RECURSOS Y CAPACIDADES.....	51
3.2.1. INDICADORES DE LA CADENA DE VALOR.....	51

3.2.2. MATRIZ DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	52
3.2.3. COMPETENCIAS DISTINTIVAS - VENTAJA COMPETITIVAS.....	53
3.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	55
3.3.1. ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	56
3.3.2. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (EFI).....	57
3.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ORGANIZACIÓN.....	59
3.4.1. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (ENTREVISTAS, ENCUESTAS, OBSERVACIÓN, GRUPOS DE ENFOQUE, AGENDAS REUNIONES).....	59
3.4.2. DOCUMENTACIÓN DE HECHOS, SITUACIONES, EVENTOS, PROBLEMAS, OPORTUNIDADES, ETC.....	60
3.4.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y EVIDENCIAS.....	61
3.5. CONCLUSIONES.....	61
4. FACTORES EXTERNOS.....	63
4.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	64
4.1.1. PESTEL.....	64
4.1.1.1. PERSPECTIVA POLÍTICA.....	64
4.1.1.2. PERSPECTIVA ECONÓMICA.....	65
4.1.1.3. PERSPECTIVA SOCIODEMOGRÁFICA.....	65
4.1.1.4. PERSPECTIVA TECNOLÓGICA.....	66
4.1.1.5. PERSPECTIVA AMBIENTAL.....	66
4.1.1.6. PERSPECTIVA LEGAL.....	67
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	67
4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE LA EMPRESA.....	67
4.2.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	68
4.2.2.1. ALCANCE DE LA COMPETENCIA Y GRADO DE INTEGRACIÓN DE LA MISMA.....	69
4.2.2.2. POSICIÓN Y MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LOS COMPETIDORES.....	69
4.2.3. GRUPO ESTRATÉGICO EN QUE SE DESARROLLA.....	70
4.2.4. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	71
4.2.5. TAMAÑO DEL MERCADO Y DATOS DEL MERCADO.....	72

4.2.6.	GRADO DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS.....	73
4.2.7.	ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	73
4.2.8.	FUERZAS IMPULSORAS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA.....	74
4.2.9.	ANÁLISIS DE PORTER PARA LA INDUSTRIA EN LA QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA O PROYECTO.....	75
4.3.	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	77
4.3.1.	ANÁLISIS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	77
4.3.2.	MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS.....	79
4.4.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (CPM).....	80
4.5.	BENCHMARKING.....	81
4.6.	CONCLUSIONES.....	81
5.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	82
5.1.	MISIÓN, VISIÓN, VALORES (MVV).....	83
5.2.	EVALUAR MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	84
5.3.	PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	85
5.4.	MATRIZ FODA.....	86
5.4.1.	FODA.....	86
5.4.2.	MATRIZ FODA (CAME).....	87
5.4.2.1.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	87
5.4.2.2.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	87
5.4.2.3.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	87
5.4.2.4.	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN.....	87
5.5.	BÚSQUEDA DE SOLUCIONES: DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS.....	88
5.6.	CONCEPTO, MERCADO OBJETIVO, FORMA DE ENTREGA, OFERTA DE PRODUCTO, FORMA DE PRODUCCIÓN, MODELO DE NEGOCIO.....	88
5.7.	DISEÑO DE PROTOTIPO.....	89
5.8.	RETROALIMENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	89
5.9.	VALIDACIÓN CON EL CLIENTE.....	90
6.	PLAN DE REORIENTACIÓN.....	92

6.1. CREACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	93
6.1.1. OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA.....	93
6.1.2. OBJETIVOS PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	94
6.1.3. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	94
6.1.4. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	95
6.1.5. VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	96
6.1.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	96
6.1.5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	97
6.1.5.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	98
6.1.5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	99
6.1.6. METAS, ACCIONES Y PROYECTOS.....	101
6.2. PROPUESTA DE VALOR.....	104
6.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	104
6.4. ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA.....	104
6.4.1. PERSPECTIVA DE FINANCIERA.....	104
6.4.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	105
6.4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	106
6.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	106
6.5. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (VER EN EL SEGUNDO ANEXO ARCHIVO EN EXCEL).....	107
7. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	108
7.1. PRESUPUESTO VINCULADO AL PLAN DE RESPUESTA.....	109
7.1.1. PRESUPUESTO POR PERSPECTIVA.....	109
7.1.2. PRESUPUESTO POR PERSPECTIVA POR AÑO.....	110
7.2. ANÁLISIS DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN.....	111
7.3. ALINEACIÓN PERSONAL.....	114
7.4. MAPA ESTRATÉGICO.....	115
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
8.1. ASPECTOS CONCLUYENTES.....	117
8.2. RECOMENDACIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS.....	119
REFERENCIAS.....	120

INTRODUCCIÓN

En la República Dominicana, contamos con la presencia de laboratorios locales e internacionales, lo cual permite que exista la competencia, oferta y demanda de productos farmacéuticos. Donde los consumidores pueden elegir con cual o cuales de los laboratorios de fabricación de productos fármacos consumir. Lo que ha permitido que muchas personas estén interesadas en incursionar en el área, dicho esto Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., es uno de los casos donde su dueño y fundador vio la oportunidad en los años 70, donde aún la industria farmacéutica en el país no estaba muy desarrollada, y este pensó en fundar uno.

Dicho esto, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., es una empresa adulta perteneciente al área fabricación farmacéutica del país. Lo que con el tiempo y la falta de un plan publicitario ha tenido como resultado una situación a nivel comunicacional y disminución del mercado, ya que muchas personas no conocen la empresa y sus marcas. Teniendo esto claro, es importante decir que la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., posee otras áreas más las cuales fueron tomadas en cuentas en el desarrollo de este proyecto de grado, que también necesitan la reorientación necesaria para la empresa pueda seguir funcionando de manera óptima y superar los años anteriores.

Finalmente, es importante mencionar que el plan de reorientación para Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., estará basado en expandir, crecer y dar a conocer a la empresa local e internacionalmente. Para que de esta manera pueda alcanzar sus objetivos financieros. De igual forma, la propuesta contenida en este proyecto busca estar acorde con el modelo de negocio de la empresa, siendo viable y realizable a lo largo del tiempo propuesto, y con los recursos contenidos en el presente proyecto.

1. ANTECEDENTES Y REFERENCIAS

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En primer lugar, cuando hablamos de reorientación, nos referimos a el cambio de las actividades relacionadas a un tema en específico. Básicamente, cambiar el proceso con el cual generamos un bien, ya sea por bajas en las ventas o por situaciones con los productos ofrecidos. En este caso específico, hablamos de una reorientación causada por un factor externo que ha afectado a nivel macroeconómico. Según el director del Grupo de Perspectivas del Banco Mundial Ayhan Kose (2020), “La recesión ocasionada por la COVID-19 es singular en varios aspectos, y es probable que sea la más profunda para las economías avanzadas desde la Segunda Guerra Mundial y la primera contracción del producto en las economías emergentes y en desarrollo en al menos los últimos seis decenios”, “No existen registros de correcciones a la baja tan súbitas y drásticas de los pronósticos de crecimiento mundial como las que se han visto en la época actual. Si el pasado sirve como referencia, los pronósticos podrían empeorar aún más, lo que implica que los encargados de formular políticas deben prepararse para la posibilidad de tener que adoptar medidas adicionales para apoyar la actividad”.

Por otro lado, José María Sainz de Vicuña Ancín (escritor), dice en su libro *El plan estratégico en la práctica* (2017) “La elaboración del plan estratégico se asemeja de algún modo a un *puzzle* en el que nosotros creamos las piezas que luego vamos colocando de forma que tengan sentido y coherencia. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecer un plan consistente. Llegados a este punto cabría preguntarse: ¿Cómo podemos estar seguros de que esta pieza encajará, que es una pieza válida, que tiene la forma adecuada? Esta incógnita solo puede tener una respuesta: la coherencia interna del plan.”

Por otro lado, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. había sido expuesto en otro proyecto final en el 2015, pero en otro entorno profesional, dígase, en el ámbito de Comunicaciones Publicitaria, de igual manera presentado en la Universidad Iberoamericana, UNIBE.

El propósito del plan de reorientación estratégica con la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. es brindar las herramientas necesarias donde puedan realizar un posible cambio en sus procesos o al momento de las tomas de decisiones. Teniendo en cuenta las situaciones actuales por la cual está atravesando el país y el mundo. Con esto se busca, brindar una salida viable y factible

con las cuales la empresa pueda encaminarse y de esa manera seguir brindando a sus clientes sus productos de calidad.

Dicho esto, la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. necesita de un plan de reorientación a nivel general, debido a la manera en que la pandemia Covid-19 ha afectado parte de sus operaciones, creando en ella situaciones que amenazan con el buen funcionamiento de sus procesos. Debido a lo mencionado, se decidió enfocar el proyecto final de grado para apalear las situaciones que afectan la empresa, buscando soluciones de fácil aplicación y de bajo costo para que la empresa siga siendo rentable al paso del tiempo por dicha pandemia. Las operaciones de la empresa se ven afectadas por la situación actual, lo que ha ocasionado pérdidas en ventas por la falta de planificación en compras, baja atención al inventario de materiales y falta de información actualizada de los inventarios generales.

La planeación estratégica, es de vital importancia para las empresas que desean alcanzar mayores niveles de eficacia y rendimiento. Según Hill, (2009). “La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia a los resultados. El proceso de planificación, así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de la organización”.

Con el desarrollo de este plan de reorientación estratégico, hay altas expectativas de mejoras para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. debido a que con el mismo se busca desarrollar un plan donde se proponga soluciones de gran utilidad según sus necesidades actuales y futuras ante la pandemia Covid-19.

Finalmente, la presente investigación tiene el propósito de obtener informaciones relevantes con la finalidad de que aporte al desarrollo de un buen plan estratégico el cual en futuro sea eficiente, versátil y realizable para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., para el período Enero-Abril 2021.

1.1.3. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., En Santo Domingo Oeste, Período Enero – Abril, 2021

1.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar cómo afecto el Covid-19 en cada departamento en Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.
- Determinar los factores internos que causaron impacto negativo ante el Covid-19 para Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.
- Evaluar los factores externos más relevantes que pudieron afectar a Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.
- Redefinir las estrategias de operaciones de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. ante el Covid-19.

1.2. REVISIÓN DE LITERATURA Y ESTUDIOS PREVIOS

1.2.1. NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL

•LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA

“República Dominicana registró este sábado un nuevo récord de positivos a COVID-19 en un día, superando los 2,106 casos reportados el pasado 8 de enero que permanecía como la cifra más alta de contagios desde el inicio de la pandemia.

Con 2,370 nuevos positivos en las últimas 24 horas, el total de contagios asciende a 191,339, según el balance diario del Ministerio de Salud Pública que sitúa la tasa de positividad diaria en 27.34 %.

En la jornada de ayer se procesaron a nivel nacional 8,670 pruebas PCR para detectar el virus y otras 4,453 muestras de seguimiento a pacientes ya contagiados.

La información está contenida en el boletín #303 emitido este 16 de enero, que cifra en 46,877 los casos activos y en 142,030 la lista de pacientes recuperados.

En el informe epidemiológico de este sábado las autoridades no reportaron fallecimientos, por lo que el total de muertes se mantiene en 2,432.

Del total de pacientes con el virus activo, 1,261 se encuentran en aislamiento hospitalario, 321 en Unidad de Cuidados Intensivos y 166 conectados a respiradores. La positividad en base a las muestras procesadas en las últimas 4 semanas es de 21.82 %.

La mayoría de los casos confirmados se distribuye en cinco provincias, siendo el Distrito Nacional la demarcación más afectada con un acumulado de 54,333 casos (592 nuevos en las últimas 24 horas), seguida por Santo Domingo que registra 38,038 casos (343 nuevos), Santiago con 20,431 (328 nuevos), La Vega con 7,837 (80 nuevos), y La Altagracia con 7,082 (187 nuevos).”

•ESTUDIOS PREVIOS

Perona, M., & Martínez, F. (2020). El Nuevo Modelo Productivo Chino Y El Plan Made In China 2025 Amenazado Por La Pandemia Del Covid-19. Análisis Comparado Desde 2014 Hasta La Actualidad. 3C Empresa; 2020 Special Issue, Vol. 9 Issue 4, p29-51, 23p.

Descripción:

Este trabajo analiza el proceso de transformación económica que está experimentando China desde del año 2014 cuando se desarrollan un conjunto de planes para corregir el rumbo de la economía. Este conjunto de ambiciosas medidas articuladas en amplio horizonte temporal están orientadas a reinventar su modelo productivo de bajo coste hacia la producción de bienes y servicios de mayor valor añadido (Plan Made in China 2025). A compensar la brecha existente en el desarrollo regional (Proyecto de la Nueva Ruta de la Seda) y a erradicar la pobreza del país que desde 1980 ha sacado a casi mil millones de personas de la pobreza. Se presenta un análisis crítico comparado de la efectividad de estas mejoras, se realiza un análisis particular sobre el desarrollo del comercio electrónico y se plantean unas reflexiones sobre el impacto que la pandemia COVID-19 ha tenido sobre ellas. Se tiende la vista al futuro para concluir que a lo largo del S. XXI Asia en general y china en particular tendrán un papel protagonista en el desarrollo económico mundial.

Conclusión:

Finalmente, puedo concluir con la afirmación de que el Covid-19 ha cambiado el mundo para bien o para mal, pero sea como sea debemos de reinventarnos a nivel empresarial y personal para poder seguir siendo competitivos en un universo de opciones. Por esta razón, he seleccionado este modelo como guía para mi proyecto final.

Sanjinés, G., & Luz, A., (2020). Universidad de Chile, Diseño de un plan estratégico para la empresa “SOEX S.R.L” orientado a la exportación de muebles de jardín al mercado holandés.

Descripción:

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas; Sociedad de Exportadores S.R.L. es una empresa dedicada a la exportación de muebles de madera sólida en la ciudad de La Paz, Bolivia. Dado el sector en el que se encuentra, está constantemente expuesta a las condiciones económicas internacionales. A partir de la crisis internacional suscitada entre los años 2008 2009, la empresa quedo con un único cliente (Suecia), representando un potencial riesgo tanto operacional como financieramente. Es por ese motivo que se realiza el diseño de un plan estratégico que permita a la empresa hacer un análisis e identificación de un posible nuevo mercado, con el objetivo de duplicar las ventas en un periodo de dos años y captar nuevos clientes. Dadas las ventajas que posee la empresa en cuanto a certificaciones y cumplimiento de regulaciones dentro de Europa, facilitó determinar a Holanda como un mercado altamente atractivo para Soex. En cuanto a la metodología, se realizó el análisis del macro entorno al cual se enfrenta la empresa a nivel nacional e internacional mediante el análisis PESTEL. Posteriormente, se determinó que la intensidad de la industria maderera es media/alta en ambos mercados mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Adicionalmente, a partir de un análisis interno, se determina que la mayor fortaleza del negocio radica en la capacidad de producir diseños personalizados. A partir de esto, se propone adoptar una estrategia de diferenciación para penetrar y competir en el mercado holandés. Finalmente, se diseña un balanced scorecard en el cual se establecen los objetivos estratégicos y acciones que permitirían duplicar las ventas. Para la evaluación financiera se analizó la situación actual de la empresa, la cual posee un VAN de US\$470.980. Posteriormente, se planteó la aplicación de la estrategia bajo un escenario esperado en el cual se obtuvo un VAN de US\$521.941 lo que incrementó el valor de la empresa con respecto a la situación base. Para el caso de los escenarios optimista y pesimista se tomó en cuenta una variación del precio de costo de ventas lo cual provoco que el VAN obtenido sea igual a US\$659.38 y US\$384.243, respectivamente. Considerando las proyecciones realizadas se observa que bajo la aplicación de la estrategia el valor de la empresa se incrementaría, lo cual representa un factor para determinar la viabilidad de la estrategia. Estos resultados en complemento con el resto del análisis realizado a lo largo del presente trabajo representan factores atractivos para afirmar la viabilidad

la ejecución de la estrategia propuesta. No obstante, dada la coyuntura que se vive actualmente con respecto al Covid-19 es importante mencionar que ninguno de estos eventos fue predecible. Por lo tanto, es posible que la ejecución del presente trabajo se vea afectado debido al periodo de inactividad general a nivel mundial.

Conclusión

Finalmente, luego de una búsqueda a través de la Biblioteca CRAI, se seleccionó este trabajo de grado, como modelo guía sobre el tema. Debido a la carencia de proyectos finales a nivel nacional sobre el tema de mi tesis, decidí auxiliarme de proyectos internacionalmente a fines a mi tema.

•HERRAMIENTAS Y PROCESOS

Debido a la situación actual del Covid-19, ha sido imposible acceder a los documentos físicos por el momento, y he tenido que basarme en documentos suministrados en el CRAI-UNIBE.

1.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

•LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA

El proceso de planeación estratégica es la primera herramienta principal que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente adonde quiere ir, de tal manera que, a partir de donde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión.

Según Marianela Armijo (Doctora en Economía y Ciencias Empresariales, Universidad de Barcelona, Consultora ILPES), 'la Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, etc. Estos indicadores entregan señales inequívocas respecto del desempeño y del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. No obstante, en las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se

relaciona con el corto plazo. Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Es importante precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de la intervención institucional.

COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas, encontrando diversos enfoques en la literatura. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados dentro de la normativa pública, por lo que su internalización en los procesos organizacionales no es uniforme, siendo de alguna manera una herramienta metodológica de carácter optativo para las organizaciones.

Sin embargo, tal como se mencionó, la planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que ayuda indudablemente al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados. Teniendo esto en consideración, el proceso de elaboración de un Plan Estratégico en el ámbito público debe ser simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, los componentes o fases del Plan Estratégico deben contar con estándares de calidad que sean útiles a la gestión organizacional. La revisión de varias metodologías de PE en el ámbito público aplicada por países tales como Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Chile, Uruguay, Costa Rica, ha permitido sistematizar algunos pasos básicos que no debieran faltar: Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

•MODELOS

Medina, K., (2020), Planificación estratégica: 3 herramientas que debes implementar en tu empresa, Branch, Sitio Web: Link.

“La clave para el éxito de tu empresa está en tener una buena planificación estratégica. En el mundo de los negocios, por más simple que parezca una tarea, es importante establecer un plan: definir qué se quiere lograr y a través de qué acciones concretas.

La planificación estratégica se traduce en una guía que te indicará qué camino seguir o qué decisiones tomar para alcanzar cada una de tus metas y objetivos.

A continuación, te invitamos a conocer su concepto, sus elementos y cuáles son las herramientas de planificación estratégica que puedes aplicar en tu empresa.

¿Qué es la planificación estratégica corporativa?

Según el economista venezolano y doctor en estudios del Desarrollo, Hercilio Castellano, la planificación es un método para la toma de decisiones, cuyo fin es mantener una realidad o transformarla en otra más deseable mediante la distribución de recursos, la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios.

La planificación estratégica corporativa comprende los mismos elementos de la planificación, pero trasladados a un entorno empresarial en el que es importante trazar objetivos y acciones claves para cumplir las metas y la misión de una organización.

La estrategia debe estar orientada a conocer la situación externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades) de una organización con el objetivo de identificar y afrontar los obstáculos que puedan presentarse al inicio y durante la ejecución de los planes.

Elementos de una planeación estratégica

Una correcta planificación estratégica debe tener:

Metas

En cualquier planificación empresarial deben existir metas, ya sea a corto, mediano y/o largo plazo. Todas las personas de tu equipo deben conocer cuál es esa meta que se está persiguiendo. Esto ayuda a mantener un enfoque y unir todos los esfuerzos hacia un objetivo en común.

Estudio de la competencia

El estudio de la competencia sirve para conocer las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, así como cualquier otra información importante, de tu competencia. A partir de este estudio, es posible establecer estrategias orientadas a diseñar las ventajas competitivas de tu empresa.

Análisis de los recursos

Los recursos son los bienes tangibles o intangibles que tiene una empresa, estos pueden ser económicos, humanos, tecnológicos. Al momento de planificar estratégicamente, es importante saber con qué recursos se cuenta para hacer factible el cumplimiento de los objetivos.

Evaluación del proceso

La evaluación es uno de los pasos más importantes dentro de la planificación estratégica. Es un análisis que permite saber la efectividad de la planificación diseñada desde los objetivos, las actividades y el funcionamiento general del equipo.

La planificación estratégica corporativa no se trata, únicamente, de establecer un plan conjunto a las acciones y los recursos que se requieren para cumplirlo: amerita también evaluar el proceso. La evaluación permite detectar errores de ejecución que pueden ser corregidos a tiempo para prevenir pérdidas de tiempo y dinero.”

•HERRAMIENTAS Y PROCESOS

Medina, K., (2020), Planificación estratégica: 3 herramientas que debes implementar en tu empresa, Branch, Sitio Web: [Link](#).

“Herramientas de planificación estratégica corporativa

La planificación estratégica corporativa se implementa, mayormente, a través de herramientas y técnicas que permitan ejecutar cada una de las etapas de su proceso. Según Fred Davis en su obra “Gerencia estratégica”, dichas etapas son:

Discusión sobre cómo se conciben actualmente en la organización, su misión, visión, objetivos y estrategias.

Auditoría externa: oportunidades y amenazas que plantea el entorno a la organización.

Auditoría interna: fortalezas y debilidades de la organización, frente a las oportunidades y amenazas del entorno, para cumplir la misión y alcanzar los objetivos.

Redefinición o afirmación de la misión.

Definición de objetivos, metas, estrategias y políticas.

Asignación de recursos para implementar las estrategias y políticas.

Medición y evaluación de resultados.

En este sentido, las herramientas principales de planificación estratégica son:

1. Filosofía de gestión empresarial

La filosofía de gestión empresarial consiste en los aspectos que caracterizan a una empresa y la diferencia de las demás. Está compuesta por tres elementos: misión, visión y valores.

Misión

La misión es una declaración escrita en la que describes la razón de ser tu empresa. Según Fred Davis, la Misión te permite:

Asegurar la unanimidad de los propósitos de tu organización.

Desarrollar una norma básica que oriente la asignación de recursos.

Establecer un clima organizativo que sugiera una operación metódica.

Servir como punto de encuentro para las personas al identificarse con los propósitos de tu organización.

Facilita la transferencia de objetivos y metas a una estructura organizativa.

Hace posible la traducción del propósito de tu organización en metas concretas.

Entre las preguntas principales que debes responderte al momento de establecer tu misión, se encuentran: ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿quiénes son nuestros usuarios y clientes?

Visión

La visión es cómo tu empresa se ve a sí misma y las metas que desea conseguir en un futuro. La visión te permite:

Imaginar un entorno a futuro que sea probable para tu organización.

Te ofrece una dirección clara y concisa.

Te proporciona una base al momento de pensar en los valores de tu empresa.

Estimula a los equipos a trabajar por un futuro deseado.

Contribuye al proceso de toma de decisiones.

Para redactar tu visión debes responder conjunto a tu equipo: ¿a dónde queremos llegar?, ¿en qué queremos que se convierta nuestra organización a largo plazo?, ¿cómo queremos que sea percibida por otros?

Valores

Los valores son atributos por los que una persona o una cosa es apreciada o considerada. Dichos atributos pueden ser: responsabilidad, empatía, perseverancia, disciplina, lealtad, tolerancia.

En un entorno empresarial, los valores son claves para orientar la misión y visión de tu empresa porque permite partir de un marco de creencias y cualidades de auto identificación que, claramente, quieren ser comunicadas.

Estos permiten construir una cultura organizacional en la que todas las estrategias, es decir, todas las acciones orientadas a lograr objetivos, se encuentren alineadas con los valores establecidos.

Netflix, por ejemplo, en su documento de cultura organizacional deja muy claro cuáles son sus valores.

Objetivos

Según Hercilio Castellano, un objetivo es aquello que se desea lograr a través de acciones propuestas como resultado del proceso de planificación. Los objetivos pueden surgir de la evaluación de una cierta problemática o situación que pueda ser observada y que necesite cambiarse.

En la filosofía de gestión los objetivos suelen ser más amplios y, a su vez, estar acompañados por objetivos más específicos. Estos deben ser realistas y alcanzables mediante pequeños o grandes esfuerzos.

La planificación estratégica contempla, también, herramientas para saber qué tan realistas o no son los objetivos, basándose en criterios específicos.

Recomendaciones básicas para crear tu filosofía de gestión:

Redacta cada elemento de la filosofía de gestión de forma simple, clara y concisa. Define todos los conceptos de forma legible.

Desarrolla tu misión, visión, valores y objetivos de forma participativa, involucrando a los principales actores de tu empresa.

Evita planificar políticas, acciones y estrategias hasta que la filosofía de gestión no ha sido claramente definida.

2. Análisis FODA

El análisis FODA, conocido por sus siglas en inglés como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), es una herramienta propuesta por Albert S. Humphrey, quien obtuvo un MBA en Harvard a mediados del siglo XX.

En español sus siglas significan: fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas, y la forma en que se presentan los datos es a través de una matriz cuadrada.

Las fortalezas son atributos positivos de tu organización, es decir, aquellos que te hacen destacar y forman parte de tu propuesta de valor.

Las oportunidades son factores externos que benefician a tu empresa y que facilitan el cumplimiento de sus objetivos.

Las debilidades se caracterizan por ser aspectos negativos de tu empresa que deben ser identificados, analizados y mejorados en el tiempo.

Las amenazas representan obstáculos externos a tu empresa que perjudican la ejecución de tu estrategia y el cumplimiento de tus objetivos

El análisis FODA resulta muy útil; brinda una mayor perspectiva al momento de la toma de decisiones y en el diseño de un plan estratégico, ya que su función principal es poder unir los elementos de la matriz para crear estrategias ante distintos escenarios. Te mostramos:

Estrategias FO (fortaleza + oportunidad): son acciones ofensivas que usan tus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.

Estrategias DO (debilidad + oportunidad): son acciones de orientación que tienen como propósito corregir tus debilidades sin pasar por alto las oportunidades del entorno.

Estrategias FA (fortaleza + amenaza): son acciones defensivas que tienen como objetivo optimizar tus fortalezas para minimizar las amenazas del entorno externo.

Estrategias DA (debilidad + amenaza): son acciones de supervivencia que sirven para afrontar las amenazas del entorno, considerando las debilidades de tu empresa

3. Análisis de los actores

El análisis de los actores es una herramienta que sirva para tomar en cuenta los diferentes actores, tanto internos como externos, que tienen un peso importante en la toma de decisiones dentro de tu organización,

Un acto puede ser cualquier personalidad, organización o agrupación humana que, de forma estable o transitoria, ejerce poder y desarrolla intereses sobre una situación determinada.

El análisis de los actores se implementa en cuatro partes. Conoce cuáles son:

Paso 1: elabora una propuesta inicial de actores mediante una lluvia de ideas. Haz un listado de los diferentes actores que tienen una influencia positiva o negativa sobre los procesos de tu empresa.

Paso 2: clasifica a los actores de acuerdo a los siguientes criterios:

Roles. El rol es el papel que desempeña cada actor según sus objetivos y funciones. Estos roles se dividen en: actores individuales, colectivos, institucionales, sociales mediadores, promotores.

Posición. La posición es la preferencia de un actor hacia otro actor o un objetivo determinado. Dicha posición puede clasificarse de la siguiente manera: aliado o a favor, indiferente o indeciso, adversario o en contra.

Relaciones predominantes. Se clasifican en relaciones dominantes, es decir, de fuerte colaboración y coordinación; relaciones débiles o puntuales; y relaciones de conflicto.

Medios y recursos. Significan las distintas formas en la que los actores participan y brindan recursos a tu organización. Se dividen en:

Financieros: brindan recursos económicos.

Legales: actúan como vínculos institucionales.

Técnicos: proporcionan habilidades, capacidades y destrezas.

Cognitivos: ofrecen información.

Organizativos: cuentan con la logística para organizar eventos y tienen la capacidad de movilizar a personas.

Interés. Hace referencia al valor o la utilidad que representa para el actor apoyar o favorecer el desarrollo de los procesos de un proyecto, objetivo o actividad de tu empresa. Se puede dividir en mucho, mediano y poco.

Poder. Consiste en la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones de tu empresa. Se consideran los siguientes niveles de poder.

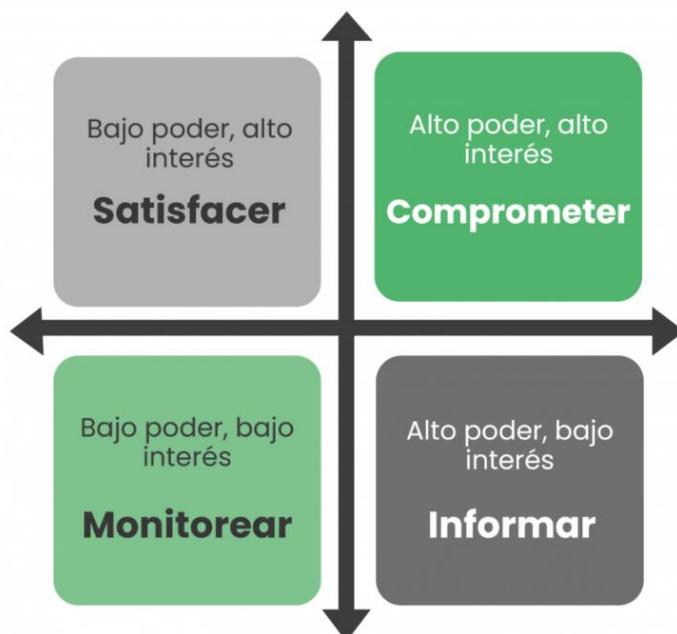
Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.

Medio: La influencia es medianamente aceptada.

Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

Paso 3: analiza los actores y evalúa las situaciones en las que existan relaciones dominantes de conflicto o posiciones de rechazo, en función de los incentivos o mediaciones que se pueden emplear o proponer para mejorar los vínculos con los actores.

Paso 4: representa gráficamente el análisis. Mediante una matriz en forma de cuadrante, grafica la relación entre las variables “poder” e “interés”. Te mostramos:



Los actores que tengan bajo poder y alto interés se deben satisfacer mediante acciones que los inciten a seguir apoyándote.

A los actores con alto poder y alto interés hay que comprometerlos e involucrarlos aún más en la toma de decisiones.

Los actores que tengan bajo poder y bajo interés, basta con simplemente monitorearlos y estar al tanto de sus aportes a tu organización.

Por último, los actores con alto poder y bajo interés hay que informarlos: mantenerlos al tanto de tus avances, actividades, hallazgos y objetivos cumplidos.

En definitiva, la planificación estratégica corporativa es crucial para las empresas porque el simple hecho de tenerla, proporciona una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que no tengan un plan de acción.

Además, mejora la capacidad de respuesta frente a obstáculos futuros, disminuye el riesgo en la toma de decisiones e incrementa la posibilidad de conseguir los resultados deseados eficientemente.

En resumen, los beneficios de las herramientas de planificación estratégica corporativa son:

- Alto sentido de lo práctico.
- Permiten tomar decisiones en un entorno determinado.
- Promueve la productividad.
- Proporcionan factibilidad y direccionalidad en el cumplimiento de objetivos.
- Optimiza la delegación y ejecución de tareas.

Permiten distribuir adecuadamente el tiempo y los recursos económicos con los que cuenta tu organización.

Sin embargo, implementar una planificación de este tipo no es tarea fácil: requiere tiempo, organización, análisis y evaluación del entorno y los procesos que se ejecutan de forma continua. Significa un estudio exhaustivo de las técnicas y metodologías que se adapten mejor a los valores y recursos de tu empresa.”

1.2.3. DESIGN THINKING

•LITERATURA PROFESIONAL Y ACADÉMICA

Carabalí, Y., (2020), Design Thinking: qué es, características y fases. EAE Business, Sitio Web: [Link](#).

“Design Thinking es un proceso que busca ahondar en la comprensión del usuario en base a iteraciones que ayudan a encontrar nuevas perspectivas que aplicar de forma estratégica a las soluciones. Son éstas la base del enfoque de Design Thinking, que puede aplicarse tanto a la reflexión como al trabajo, al tratarse de una metodología eminentemente práctica.

Definición de Design Thinking: ¿qué es esta metodología de diseño?

Design Thinking es una metodología utilizada por los diseñadores para resolver problemas complejos que, en vez de centrarse en éstos, se orienta a la acción, propiciando el avance hacia la creación del escenario de futuro preferido. Design Thinking utiliza la sensibilidad del diseñador y se basa en la lógica, la imaginación, la intuición y el razonamiento sistémico para explorar las posibilidades de lo que podría ser y para crear los resultados deseados que benefician al usuario final.

Quiénes usan Design Thinking

Los resultados de un proceso de Design Thinking adaptan las necesidades de las personas a lo que es tecnológicamente viable y a lo que una estrategia de negocio realista puede convertir en valor para el cliente y oportunidad de mercado.”

Brown, T., (2020), Qué es el Design Thinking y cómo aplicarlo a la educación (2008), Universia, Sitio Web: [Link](#).

“La metodología Design Thinking y sus orígenes

Design Thinking es el anglicismo con el que se conoce a una herramienta que utilizan las empresas para fomentar la innovación de manera exitosa. Su aplicación está permitiendo que numerosas corporaciones mejoren sus resultados, amplíen su cartera de clientes y consoliden su marca.

El Design Thinking apuesta por dejar de lado las soluciones conocidas para hacer frente a los problemas o retos con nuevos enfoques y fórmulas que no habíamos contemplado. La búsqueda de ese punto de vista divergente hace que el proceso sea más abierto, colaborativo y participativo.

En líneas generales podemos decir que el Pensamiento de Diseño logra obtener soluciones creativas para diferentes problemas. Un proceso que consigue involucrar a los usuarios de un producto o servicio para, de alguna forma, convertirlos en actores activos. Así, los productos y servicios son pensados para el usuario y desde el usuario. El resultado, una experiencia mucho más positiva.

¿Te haces a la idea de cómo se aplicaría el Design Thinking en la enseñanza? Antes de responderte a ello, pongámonos en contexto con la siguiente cuestión.

¿En qué se basan las empresas para emplear esta fórmula de pensamiento?

El Pensamiento de Diseño es una metodología que utiliza los mismos mecanismos que pueden emplear los diseñadores para lograr soluciones innovadoras que aumenten el valor de la compañía. Estos instrumentos podrían ser, por ejemplo, la empatía, la observación o la experimentación, tres herramientas que permiten que las empresas puedan tomar sus propias decisiones basándose en las necesidades reales de sus clientes, y no solo confiando en los datos o las estadísticas.

El Design Thinking permite enfrentarnos a cualquier problema desde una perspectiva alternativa desde la que nunca antes se había trabajado. El Pensamiento del Diseño parte de las necesidades de los humanos para conseguir ideas más rápidas y eficientes utilizando ciertos prototipos. Para ello, es necesario obtener el proceso de las manos de los diseñadores y conseguir la participación activa de la comunidad. Porque el diseño se ha convertido en estética, imagen y moda, y lo que esta filosofía pretende es equilibrar la deseabilidad con la viabilidad técnica y económica.

Orígenes del Design Thinking

Aunque el Design Thinking se creó en el periodo de entreguerras por el arquitecto del movimiento Bauhaus Walter Gropius, fue en 2008 cuando se popularizó. Ese año Tim Brown, un profesor de su escuela de ingeniería, publicó en la Harvard Business Review un artículo que versaba sobre esta temática.

Según Tim Brown, Design Thinking "es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertirse en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado."

•HERRAMIENTAS Y PROCESOS

Design Thinking España, (-), Herramientas de Design Thinking. DTE, Sitio Web: [Link](#).

“Herramientas de Design Thinking para la fase Empatizar

Cuando comenzamos un proceso de Design Thinking lo primero que debemos hacer es investigar. Obtener la mayor información posible y abrir la perspectiva del marco de trabajo que nos hemos propuesto.

Para hacerlo, estas herramientas de Design Thinking te serán de gran utilidad. Pincha en la que prefieras y accede a toda su información.



Herramientas de Design Thinking para la fase Definir

Definir es la segunda fase de un proceso de diseño. Está enfocada en el descubrimiento de insights. Y en el filtrado de toda la información que hemos recopilado para acabar generando un reto.

Este reto debe ser estimulante, y conectar con los deseos y necesidades más importantes para el usuario. Generar adecuadamente un reto es todo un arte. Ya que, al hacerlo, estamos decidiendo desde qué punto de vista vamos a abordar los problemas detectados, lo que determinará también el impacto de las soluciones. Pincha en la que quieras conocer en profundidad.



Herramientas de Design Thinking para la fase de ideación

Uno de las grandes conquistas del Design Thinking ha sido concienciar a las empresas y personas de la vital importancia que tiene entender bien el problema y definirlo antes de pasar a la creación de soluciones. Comprendido y bien definido el reto, es el turno de generar ideas. El momento de la creatividad y de encontrar las formas de resolver el problema que amos a abordar.

Para la tercera fase, la de ideación, existen múltiples herramientas y recursos que nos ayudarán a generar ideas. ¿Quieres utilizarlas fuera de un proceso de Design Thinking? También puedes hacerlo. De hecho, muchas de ellas son empleadas por agencias de publicidad y otras empresas en procesos de generación de ideas o innovación.

Pincha en la que quieras aprender y encontrarás una explicación pormenorizada de cómo utilizarla en tus procesos creativos.



Herramientas de Design Thinking para la fase de Prototipar

Una vez que has decidido qué idea o ideas van a dar respuesta al reto en el que estás trabajando, toca dar forma a esas ideas. Y el momento de hacerlo es el prototipado.

Existen muchas herramientas para prototipar. Y la elección de unas u otras vendrá dada por el momento en el que el proyecto se encuentre. Además de por el nivel de sofisticación que consideremos necesario para tangibilizar la idea.

De esta forma, si aún no hemos hecho una primera iteración, y estamos en fase exploratoria, lo más habitual es prototipar con un Concept Sketch o Customer Journey. Si el proyecto está en etapas más avanzadas, y es digital, podemos decantarnos por una maqueta navegable. Si la solución tiene forma de producto, otra posibilidad es optar por una maqueta física.

Cuando prototipes, es muy importante que entiendas que el objetivo no es vender. En este punto se trata de recoger, de la forma más clara posible, aquellas características de tu producto o servicio que conectan con las necesidades y deseos de los usuarios para los que estás diseñando.

Te dejamos aquí distintas herramientas con las que puedes contar para prototipar. Pincha en la que prefieras para conocer todo lo que necesitas sobre ella.”

2. GENERALIDADES EMPRESA ELEGIDA

2.1. GENERALIDADES

2.1.1. DESCRIPCIÓN DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L, es una empresa con calificación: A+ (Applus+) Certificación a la Calidad ISO 9001 / EC- 7364/12 (Certification Technological Center - Acreditado por ENAC), cuenta con una buena posición en el mercado farmacéutico gracias a la aceptación de sus productos por parte de los consumidores y está preparada para enfrentar nuevos retos. La misma se encuentra en Santo Domingo Oeste, en el sector industrial de Bayona.

2.1.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN

Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., es una empresa farmacéutica, que inicia a raíz de la situación económica que estaba atravesando el pueblo dominicano durante los años 70. Fue fundada por el empresario Sergio Antonio Mejía, donde este desempeñaba en esos tiempos su labor como dueño de varias farmacias del país, ya que estos eran vendidos a altos costos, además de que muchos de esos productos eran dispensados al detalle, donde según las buenas prácticas de manufacturas este método no era correcto.

La empresa Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., desde el año 1976 inició envasando en presentaciones de pequeños frascos los productos que se acostumbraban comercializar al detalle tales como, (alcoholes, amoniaco, formol, aceites aromáticos, alumbre, ácido bórico y fragancias), luego se constituyó como industria de fabricación y distribución de productos farmacéuticos en abril de 1981, con un grupo de accionistas dominicanos y de acuerdo con las prescripciones del Código de Comercio de la República Dominicana.

En los primeros años Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L. tuvo que superar distintas situaciones y nuevos retos dentro del entorno y al mercado altamente competitivo farmacéutico, dentro de los que se encuentran, la tendencia que tenía el pueblo dominicano de adquirir medicamentos importados, por la falta de confianza existente en los productos de fabricación nacional. Después

de varios años de esfuerzo, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. ha desarrollado una política de expansión, a través de toda una gama de productos éticos, genéricos, populares, entre otros.

El mismo crecimiento económico del país le ha permitido a esta empresa la extensión de sus líneas de producción con más de 340 productos, para satisfacer la demanda de nuevos productos cada día. Hoy día cuenta con un alto reconocimiento en el mercado farmacéutico de la República Dominicana, con gran aceptación del consumidor y está preparada para enfrentar nuevos retos.

Todo este panorama le dio el impulso para crear una empresa que produjera medicamentos con precios asequibles y sobre todo con una excelente calidad, la cual hoy día es Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L.

En los primeros años tuvo que afrontar muchos retos, dentro de los que se encuentran, la costumbre que tenía el pueblo dominicano de comprar medicamentos extranjeros, por la falta de confianza que existía en los productos nacionales.

Después de varios años de esfuerzos, Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L. ha desarrollado una política de expansión, a través de toda una gama de productos éticos, genéricos, populares y etc.

El mismo crecimiento económico del país ha permitido a la empresa la extensión de sus líneas de producción para satisfacer la demanda de nuevos productos cada día.

2.1.3. PRINCIPALES PRODUCTOS

Esta empresa se dedica a la producción, comercialización y venta de productos farmacéuticos de las clases B, C y D para la República. Siendo uno de los líderes en República Dominicana en medicamentos para la hipertensión arterial.

Dentro de los diferentes tipos de productos están los siguientes a mencionar:

- Éticos (Dolo-Axion, Lascobron-D, entre otros).
- Productos OTC
- Productos Genéricos
- Alcoholes
- Populares
- Aceites
- Jabones

2.1.4. NATURALEZA DE LOS CLIENTES

Sus clientes claves son distribuidores locales e internacionales, farmacias, clínicas e instituciones del estado tales como Promese/Cal, la cual sule las farmacias del pueblo, hospitales y policlínicas. Inmenol Industrial Laboratorios SRL, cuenta con vendedores regionales los cuales se encargan de visitar y vender a las farmacias, distribuidores y clínicas a todo lo largo y ancho del país. También posee un vendedor institucional que se encarga de las ventas por medio de licitaciones en la institución mencionada anteriormente. También, cabe destacar que muchos de los productos de Inmenol Industrial Laboratorios SRL, son importados por distribuidores autorizados de la misma, hacia destinos como: Estados Unidos, Venezuela, Haití, Kuwait y entre otros. También cabe destacar que cuenta con presencia en plataformas digitales tales como Amazon y otras. (Ver Anexos)



Senora Celia Vegetable Compound 12.17 oz / 360 ml
Brand: Senora Celia
★★★★☆ 57 ratings | 4 answered questions
Amazon's Choice for "senora celia"

Price: \$25.99 (\$2.14 / Fl Oz) ✓prime

Use Amazon Currency Converter at checkout to pay for this item in your preferred currency. Terms & Conditions apply. Learn More

- Suplemento Alimenticio
- Compuesto Vegetal
- Tonic-Tónico

Report incorrect product information.

COVID-19 products
Save on supplies for healthcare and government organizations. Learn more >>

Roll over image to zoom in

Ships from Amazon
Sold by Natural Image Enterpr...

Details

Add a gift receipt for easy returns

2.2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Básicamente, Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., es una organización formal, la cual se considera una empresa grande por su distribución organizacional y la cantidad de colaboradores que posee la misma dentro de sus diversos departamentos, los mismos se representan en el siguiente organigrama: (ver de manera amplia en Anexos)

2.2.2. DEFINICIÓN DE PUESTOS

En primer lugar, la empresa inicio con una jerarquía familiar la cual se componía de padre (fundador) e hijos, los cuales se fueron incorporando a las labores empresariales, con el paso del tiempo y lo complejo de sus operaciones se vieron en la necesidad de crear nuevos puestos de trabajos para de esa manera poder llevar eficazmente las funciones laborales correspondientes a la operación de la empresa. Actualmente la empresa se compone de 9 departamentos, con aproximadamente 160 empleados.

2.2.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

La empresa Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., posee un manual de políticas y procedimientos para llevar a cabo de manera eficaz las funciones diversas que se desarrollan en esta empresa. Los mismos serán suministrados como anexos el 29 de enero del 2021 fecha en la que fue programada la cita con la persona encargada de suministrar los mismo, para fin de este proyecto final.

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. ASPECTOS LEGALES

ISO 15189 fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 212 (Clinical Laboratory Testing and In Vitro Diagnostic Systems) tomando como referencia las normas ISO / IEC 17025 e ISO 9001.

Se divide en dos partes, la parte de gestión correspondiente a los requisitos para la certificación del sistema de calidad y la parte técnica que describe los requisitos para el personal, instalaciones, equipos, procedimientos, garantía de calidad e informes. Es en esta última parte donde más se diferencia de la Norma en la que se basa, la Norma ISO 9001:2008. La Norma además tiene dos anexos a nivel informativo, uno referente a las recomendaciones para la protección de los sistemas de información del laboratorio y otro sobre la ética en el laboratorio clínico.

Esta norma acredita y demuestra de manera objetiva e independiente el compromiso de un laboratorio con la calidad y con la competencia técnica. Se demuestra así, una garantía sobre el funcionamiento del laboratorio, un control sobre sus procesos, así como capacidad para satisfacer los requisitos técnicos necesarios para asegurar una información vital para el diagnóstico clínico.

2.3.2. REGISTRO DE NOMBRE Y ACTIVIDAD

La empresa se encuentra registrada a través de la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI) y Cámara de Comercio y Producción, en el que posee Registro Mercantil no. 19118PSD, con el nombre de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. Su actividad principal es la fabricación y comercialización de sus productos farmacéuticos manufacturados en su planta de producción. Y, finalmente, esta empresa posee actualmente su RNC activo, mediante el no. 1-01-10714-6. (Ver Anexos)

2.3.3. CONSTITUCIÓN

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., fue constituida en abril del 1981 como industria de fabricación y distribución de productos farmacéuticos, y nace como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual este tipo de sociedad se caracteriza porque está limitada a su capital aportado, y en caso de que la empresa tenga un déficit financiero los socios no responden con sus patrimonios.

2.3.4. REGLAMENTOS

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., sigue los lineamientos estipulados por las entidades rectoras del área de fabricación de productos farmacéuticos, como lo son el Ministerio de Salud Pública y DIGEMAPS. También cumple con todos los reglamentos de uso de suelo y permisos medioambientales, necesarios para el funcionamiento correcto y avalado para una industria de este sector.

2.4. MARCO ESTRATÉGICO

2.4.1. GRUPOS DE INTERÉS

Según Alfonso Peiro, (Co Fundador de Economipedia) lo define como ‘grupos de personas dentro de una empresa que tienen objetivos propios (accionistas, empleados, directivos, etc), de manera que la consecución de estos está vinculada con la actuación de la empresa.’ Por lo que, cabe destacar que, existen dos tipos: internos y externos.

2.4.1.1. INTERNOS

- Socios: La empresa consta de nueve socios.

- Directivos: La empresa cuenta con dos gerentes independientes de los socios, que son Sergio Antonio Mejía (Gerente General) y Luz Esther Mejía (Gerente Administrativo).
- Colaboradores: La empresa en la actualidad cuenta con una suma ascendente de colaboradores aproximadamente de 160.

2.4.1.2. EXTERNOS

- Clientes: Sus clientes claves son distribuidores locales e internacionales, farmacias, clínicas e instituciones del estado tales como Promese/Cal, la cual sule las farmacias del pueblo, hospitales y policlínicas.
- Proveedores: Cuenta con un sinnúmero de proveedores que se encargan de suplir todo lo necesario para el buen funcionamiento de la misma.
- Transportistas: Su transportista principal es Transporte Blanco, el cual le brinda la logística necesaria para realizar sus entregas justo a tiempo.
- Entidades financieras: La empresa utiliza los servicios financieros de los siguientes bancos: Banco Popular, BanReservas, Banco BHD Panamá.
- Entidades gubernamentales: DGII, DGA, DIGEMAPS, Ministerio Salud Publica, ONAPI.

2.4.2. VISIÓN

Establecernos como una empresa líder en la industria farmacéutica en el ámbito nacional y expandir nuestras fronteras en el campo internacional, creando clientes satisfechos y ventajas competitivas.

2.4.3. MISIÓN

Contribuir con la salud de la comunidad produciendo y comercializando productos farmacéuticos eficaces, seguros y a precios competitivos, a través de las tecnologías e innovaciones apropiadas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, así como a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a nuestro personal la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

2.4.4. VALORES

Consideramos los siguientes patrones de conducta como nuestros valores guía:

- Calidad en los productos que elaboramos y distribuimos.
- Honestidad en la convivencia institucional y personal.
- Respeto hacia los clientes interno y externos.
- Dedicación con pasión al trabajo.
- Innovación y mejoramiento continuo en todas nuestras actividades.
- Trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa

2.4.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., les proporciona a sus colaboradores una porción del valor de su dieta diaria, lo que ha creado en sus colaboradores un sentimiento de alivio, pues estos pueden almorzar pagando solo un 30% del valor de su alimento ya que el 70% restante de los mismos es cubierto por la empresa. También, la empresa posee un sentimiento naturalista con el ecosistema y el calentamiento global, para esto la empresa posee una instalación que le brinda a la empresa una producción de energía limpia y sin costo.

2.4.6. PRINCIPALES ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

En primer lugar, según Henry Mintzberg (1939-, canadiense, profesor de McGill University), plantea que una estrategia como ‘cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica se hablará de pensamiento estratégico.’

Dicho esto, cabe decir que para diseñar una o varias estrategias para cualquier modelo de negocios, Mintzberg establece unos parámetros, los cuales serán los siguientes a implementar para Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., el diseño de estrategias conlleva ciertos factores los cuales son necesarios para el desarrollo máximo de estas:

- ✓ El Alcance, el cual se define según la magnitud y manejo de la empresa.

- ✓ Asignación de los recursos, se basa en una distribución de los recursos diversos para sus diversas áreas de la empresa.
- ✓ Las Ventajas Competitivas, son aquellos factores que distingue a la empresa de las otras de su tipo de negocio o competencia.

2.4.7. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

En otro orden, el Modelo de Gestión Estratégico actualmente es considerado como aquel modelo que se utiliza para hacer un cambio en una organización, el cual es basado en la dirección de un gerente o líder dentro de la empresa que se encarga de canalizar las habilidades de los colaboradores con el fin de asignar funcionalidades que efficienten los mecanismos dentro de la empresa, esto dentro de las cuatro siguientes perspectivas orientadas al Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual mide las actuaciones de las organizaciones, las cuales fueron establecidas por Robert Kaplan (1952-, estadounidense, analista político) y David Norton (1941-, estadounidense, teórico de negocios) (ambos: Balanced Scorecard):

“LAS PERSPECTIVAS FINANCIERAS

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.”

3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y FACTORES INTERNOS

3.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y FACTORES INTERNOS

3.1.1 LOGÍSTICA INTERNA

Según lo observado en Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. se pudo notar que su logística interna está bien definida y se respeta el orden de las disposiciones de la gerencia. Esto es evidenciado en el buen funcionamiento de sus departamentos y al ver como estos pueden llevar a cabo operaciones sin la interrupción de alguna índole, ya que como se mencionó, existe una sinergia muy buena entre los colaboradores de las áreas involucradas como lo son compras, materia prima y almacén de materiales. Esto se pudo observar en las distintas áreas de las cuales se pudo tener el acceso correspondiente para ser evidenciado con el proceso en sí. Es importante resaltar que la logística interna consta de instalaciones, maquinaria y personal.

3.1.2 PRODUCCIÓN/OPERACIONES

En el proceso de observación de las áreas de producción y operaciones, se pudo ver como las áreas de producción poseen las maquinarias de vanguardia para el área a la que la empresa se dedica, que es la producción de productos farmacéuticos. Al igual que se pudo evidenciar las condiciones óptimas de sus áreas productivas, almacenes de materias primas y materiales. Al igual que se pudo ver como las áreas de empaque trabajan a la par de producción, dejando claro la sinergia necesaria que caracteriza a la empresa. Otra de los puntos importantes que me gustaría resaltar es el hecho de que la empresa posee un sistema de producción de energía verde, gracias a los más de 800 paneles solares que posee la empresa en todos sus techos, produciendo para el consumo propio más del 60% de la luz que estos consumen; lo que a su vez trae como beneficio a la empresa el ahorro de más de la mitad del consumo que esta poseía antes de la instalación de sus paneles solares según fue argumentado en su debido momento por la gerencia. Es importante resaltar que en este proceso interviene la transformación de la materia prima a un producto terminado.

3.1.3 LOGÍSTICA EXTERNA

Según la información que se pudo observar propiamente por la interacción en la empresa Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L, para la realización de este trabajo de grado. Fue evidenciado los procesos a seguir con sus ventas, distribución y almacenaje. Se pudo observar las distintas maneras mediante las cuales la empresa realiza sus distribuciones, ya sea usando sus propios colaboradores

y equipo de transporte, también se evidencio como utilizan una empresa de transporte nacional de amplio radio de trabajo para realizar las entregas de sus productos fuera del Distrito Nacional, apoyándose así de un aliado estratégico. Por su lado, también se pudo observar el sistema que utilizan para la creación del pedido hasta la producción y almacenamiento de los mismos, ubicándolo como un sistema unificado, donde la empresa maneja todas sus operaciones. En este proceso interviene el vendedor como fuerza de venta, almacén como despacho y control de inventario, y por ultimo quien distribuye la mercancía, ya sea choferes de la empresa o outsourcing de transporte.

3.1.4 MARKETING Y VENTAS

Según lo observado, la empresa se dedica a la producción de productos de alta calidad y enfoca sus ventas a los mercados más necesitados del país, tratando de esta manera de ahorrar en gastos de marketing, con presencia solo en redes sociales. Por otro lado, se enfocan mucho en brindar promociones por cantidad para así tener una oferta más llamativa para los dueños de farmacias y distribuidores.

3.1.5 SERVICIOS

La compañía cuenta con un departamento de servicio al cliente donde brinda a sus clientes los servicios de post venta necesarias, al igual que a los posibles clientes que llaman o los contactan por correo electrónico para una atención personalizada en el proceso de compra. También cuentan con la atención personalizada que brindan sus vendedores a los clientes al momento que son visitados.

3.1.6 APROVISIONAMIENTO

En este aspecto la empresa se mantiene a la vanguardia, siempre buscando nuevas formas de beneficiarse del uso de las relaciones exteriores, enfocando el proceso de compras internacionales con un departamento especializado para la gestión, donde siempre se busca tener una ventaja competitiva sobre sus competidores, teniendo un encargado de compras internacionales que vela por el buen flujo de compras internacionales de materia prima, maquinaria y equipos a fines de la industria. Por otro lado, también poseen una encargada de compras nacionales con mucha experiencia que se encarga de los aprovisionamientos locales de la empresa.

3.1.7 DESARROLLO TECNOLÓGICO

La empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. cuenta con un departamento tecnológico bastante moderno y eficiente, donde buscan siempre estar a la vanguardia de los sistemas de

información gerencial, donde gracias a la utilización de estos la empresa integra en un solo sistema con varios módulos operativos, como lo son: administrativos, inventarios, contabilidad, materiales, ventas, despacho, producción, planificación, compras, liquidaciones, control de calidad, recursos humanos y unos cuantos más. de estos ya mencionado la empresa busca unificar y mediante la utilización de tecnologías crear un ecosistema con menos errores que en el pasado. La misma utiliza un ERP, llamado Exactus desarrollado por la empresa multinacional Softland con base en Costa Rica.

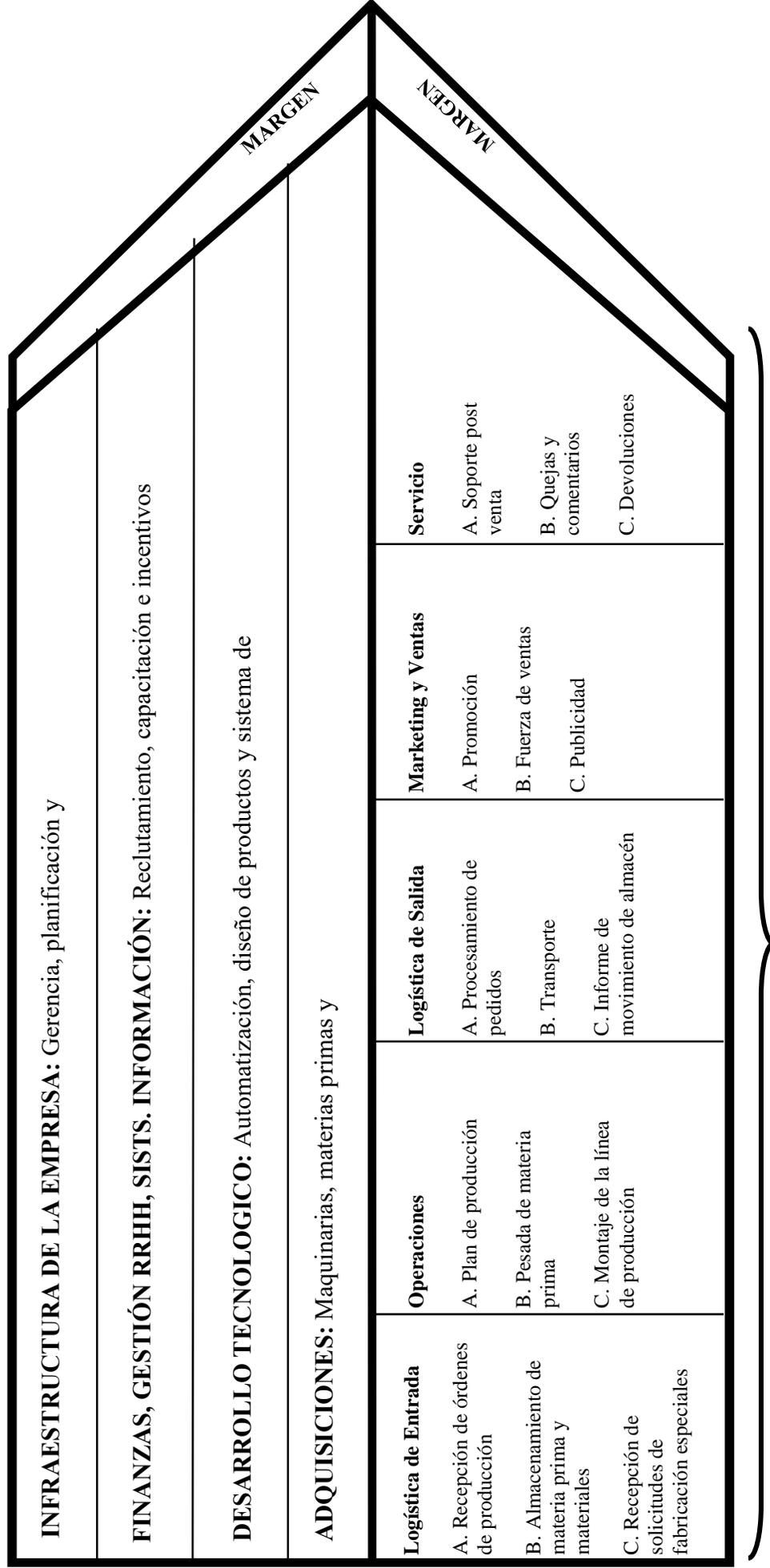
3.1.8 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. los colaboradores están comprometidos a cumplir con un cierto perfil de destrezas y habilidades, que permitirán realizar las distintas actividades que cada puesto de trabajo exija. Es por esto que la empresa utiliza servicios de *Outsourcing* con una empresa dedicada a los RR. HH para de esta manera descentralizar el área y evitar así situaciones a lo dentro de la organización. Dicho esto, el fin fundamental de esta gestión es descentralizar el proceso de reclutamiento y apoyar de manera más eficaz el desarrollo de sus colaboradores, con cursos y actividades creadas para el buen desempeño de estos.

3.1.9 GESTIÓN EMPRESARIAL

En el proceso de análisis de la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. pude evidenciar el buen manejo que su fundador y la administración han tenido a lo largo de los años que la empresa tiene presente en el mercado, es importante ver como gracias a una buena planificación de producción y ventas, han podido ser una empresa viable y de manejo relativamente sencillo, debido a la inversión que estos han realizado en las áreas que una empresa de esta índole tiene que poseer para su buen funcionamiento y autonomía. También a su vez, es importante mencionar como estos poseen un área bien definida y actualizada de gestión de calidad, con profesionales del área bien preparados y con experiencia necesaria para afrontar cualquier situación.

Por otro lado, luego de analizar el área de contabilidad, pude ver como aparte de poseer un departamento contable *In-house* con tres profesionales en el área de la contabilidad, me fijé que a su vez estos poseen los servicios de una compañía de contabilidad y auditoría contable donde se procesan luego todas las transacciones contables en busca de cualquier error para posteriormente arreglarlo o ajustarlo. En ese mismo contexto, pude observar como también esta empresa apoya sus decisiones en el análisis y orientación de un gerente financiero externo a la empresa.



3.2 RECURSOS Y CAPACIDADES

3.2.1 INDICADORES DE LA CADENA DE VALOR

Para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. los indicadores de la cadena de valor serán los siguientes: Tecnología, Diseño, Producción, Ventas, Distribución y Servicio al Cliente. Por lo que a continuación estaré definiendo cada uno de ellos enfocados a la empresa en cuestión.

Tecnología: El uso de tecnologías para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. es uno de sus recursos más importantes, pues mediante el mismo pueden controlar desde lo más mínimo hasta lo más complejo y de distintas áreas de la organización, ya sea desde el área administrativa hasta el área de despacho. Y es que esta organización utiliza un sistema integrado de información gerencial, que le permite llevar a cabo todas sus operaciones en un solo sistema interconectado entre sus departamentos.

Diseño: En esta organización el área de diseño de productos se maneja *in-house*, debido a que como la empresa posee más de 300 productos, deben de mantener actualizado los mismo y colocar sus respectivos lotes por producción en las cajas y etiquetas es primordial para el buen funcionamiento del área.

Producción: Este es uno de las áreas más neurálgicas de la organización, debido a que estos producen todos sus productos a partir de materias primas localmente. Debido a esto último, los departamentos correspondientes a el abastecimiento deben de ir muy a la par del departamento de producción, para de esa manera nunca correr con escasez de materia prima o materiales para sus producciones.

Ventas: En Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. el departamento de ventas es el encargado de realizar las promociones y manejar las fuerzas de ventas a la vez que toca el área de publicidad mediante redes sociales. La responsabilidad de este departamento, es generar los ingresos necesarios para que la empresa sea rentable.

Distribución: La misión principal de este departamento es llevar el control de inventarios de almacén, como de los almacenes en sí y la distribución de los pedidos realizados por los clientes, para de esta manera garantizar el producto justo a tiempo al cliente que haya ordenado un producto de la empresa.

Servicio: La actividad de este departamento es primordialmente, estar pendiente de cualquier contacto que deseen tener con la empresa, ya sea un cliente (distribuidor o farmacia) o un consumidor final del producto adquirido en una farmacia. Para de esta garantizar un servicio óptimo al cliente.

Tecnología	Diseño	Producción	Ventas	Distribución	Servicio
Procesos	Calidad	Logística interna	Precios	Almacenes	Garantía
Especialización de módulos	Estética	Materia prima	Marca	Inventarios	Agilidad
	Características	Aprovisionamiento	Reconocimiento	Transporte	Captación
		Maquinaria		Canales	
		Capacidad			
		Empacado			

Mejía, E., (2021), Indicadores de Valor, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

3.2.2 MATRIZ DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de sustituir	Difícil de Imitar	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del Desempeño
Tecnología	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio

Visión de futuro y visión del mercado	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Retorno promedio
Personal capacitado	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Aprendizaje colectivo	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Innovación de productos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Diversificación	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Estrategias de marketing	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio

Mejía, E., (2021), Matriz Recursos y Capacidades, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

3.2.3 COMPETENCIAS DISTINTIVAS - VENTAJA COMPETITIVAS

A continuación, explicare el punto anterior. Para su fundador y todo su equipo administrativo, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. es una empresa que se sitúa a la vanguardia en el mercado dominicano de laboratorio productores a nivel nacional, siempre velando por el buen uso y desempeño de sus colaboradores y equipos. Dicho esto, las competencias distintivas y ventajas competitivas para la empresa son las siguientes:

En el área de tecnología la empresa ha demostrado estar a la vanguardia con todos sus sistemas y maquinarias de producción, creando un ecosistema de automatización de los procesos que es muy distintivo de la misma, permitiéndole así poder tener una competencia distintiva sobre sus competidores. De esa misma manera, la ventaja competitiva que esto mencionado le crea a Inmenol

Industrial Laboratorios, S.R.L. es muy ventajoso para estos pues los sitúa en una posición donde estos pueden producir en masa, sin sacrificar recursos como el tiempo o volumen de producción.

Por otro lado, la diversificación de la empresa en distintas áreas ha permitido que sus competidores se vean forzados a poseer mayores costes de producción, debido a que en Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. producen desde sus materiales de empaque primario como lo son un frasco para líquidos hasta sus propios nichos de alveolos para su producción de óvulos y supositorios, algo que solo estos poseen en el país, debido a que sus competidores deben recurrir a terceros para la producción de estos nichos. Por otro lado, también producen sus propias cajas, etiquetas, impresión de aluminio para blíster y sachet, hasta incluso grabar localmente sus negativos y clichés para la creación de planchas de impresión. Hablando sobre esto ahí reluce otra ventaja competitiva de la empresa, estos poseen un nivel de automatización del proceso que le es ventajoso en muchos aspectos, ya que poseen tiempos mínimos de espera por materiales que intervienen en el proceso principal de transformación de la materia prima. Y es que Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. recibe sus materias primas y transforma todo in-house, lo que viene siendo su ventaja mayor ante sus competidores.

Dicho todo esto, las competencias nucleares de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. son las siguientes:

1. **Tecnología:** Es una de las competencias más sobresaliente de la empresa, ya que estos están en casi su totalidad bajo un régimen de automatización de procesos y equipos que les permite, crear una orden de producción y al cabo de dos o tres días recibirlas en su almacén listas para salir a la venta, sin retrasos o inconvenientes mayores.
2. **Visión de futuro y visión del mercado:** En Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. están comprometidos con la realización de productos de altísima calidad a un bajo coste para de esta manera poder llegar a las masas que están en busca de productos excelentes y a buen precio, sin sacrificar la calidad.
3. **Personal capacitado:** Según lo observado, las aptitudes y habilidades de sus colaboradores queda evidenciado en la sinergia que estos muestran a la hora de llevar a cabo sus procesos

productivos, dejando claro que todos están buscando un bien común, que es el desenvolvimiento puro y sincero de la organización ante sus procesos. Y es que, en esta organización, al poseer un *outsourcing* del departamento de RRHH pueden tener una armonía total de los empleados pues existe la imparcialidad ante las posibles situaciones y la resolución de problemas es la principal herramienta a utilizar ante cualquier percance.

4. Aprendizaje colectivo: En esta empresa pude notar que están comprometidos con la vanguardia de sus procesos y preparación de sus colaboradores, por lo cual la empresa invierte en el aprendizaje colectivo de sus colaboradores, actividad que se ha visto afecta por la actual pandemia del Covid-19. Pero como mencione, es uno de los principales puntos de enfoque e inversión de la empresa.
5. Innovación de productos: La empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., muestra capacidad de innovación en líneas de productos, ya que cuenta con un departamento que se encarga del desarrollo de los mismo. Lo que le facilita la obtención de pruebas a escala de productos, con esto lo que se espera es crear y medir los parámetros necesarios para la elaboración masiva de un producto.
6. Diversificación: La misma cuenta con capacidad de diversificación, ya que posee una estructura lo bastante amplia y completa para diversificar su planta de producción o sus operaciones, derivando otras divisiones de trabajo.
7. Estrategias de marketing: Es una de las herramientas más importantes para la vida de una empresa en cuestión por lo complejo del mercado hoy en día, lamentablemente la empresa cuenta con la capacidad y economía necesaria para invertir más en este aspecto, lo cual no explota de manera adecuada, el mismo si se llevara a cabo como debiese fuese aún más retornable a la empresa en bienes económicos.

3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.3.1 ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Según Anna, P. (responsable de contenidos) en un artículo publicado en el portal de la OBS Business School (2018), las fortalezas y debilidades de una organización se deben de identificar para así poder tener el control de las posibles situaciones y salir con las mejoras necesarias para la obtención de los rendimientos deseados.

“1. Fortalezas: Se definen como aquellos elementos que le permiten a una empresa destacar en un mercado, a veces por encima de sus competidores, y que sin duda alguna la potencian. Otros las definen como los aspectos que hacen mejor a una marca en temas esenciales: desde los organizativos hasta los económicos.

Todas las empresas, independientemente del escenario donde se desempeñen, tienen ventajas competitivas; es decir, cuentan con algo que las hace únicas. El asunto es saber identificarlas, para lo cual se pueden valorar elementos como:

- La imagen corporativa.
- La calidad de los productos o servicios comercializados.
- La valoración hecha por los clientes.
- Habilidades tecnológicas.
- Habilidades de gestión y dirección.
- Habilidades de organización.
- Estrategias corporativas que previamente hayan sido exitosas.

2. Debilidades: Reflejan las deficiencias estructurales de una empresa, así como los elementos que han impedido la consecución de sus objetivos generales. También suelen ser señalar impedimentos para el trabajo diario. Sea como sea, lo cierto es que a corto, medio o largo plazo constituyen un riesgo para la viabilidad, eficiencia, sostenibilidad y proyección de las compañías.

En una buena parte de las empresas, las debilidades son mucho más difíciles de identificar que las fortalezas, que, por el contrario, suelen saltar a primera vista. Esto se debe a que, a menos que hablemos de un obstáculo de gran envergadura, las debilidades requieren de un trabajo de análisis más exhaustivo para que sean detectadas y se pueda valorar su impacto real en el conjunto de la organización.

Se pueden detectar poniendo el foco en cuestiones como:

- La estrategia de Recursos Humanos de la empresa.
- La reputación de la empresa.
- La viabilidad de las estrategias corporativas.
- El uso de las nuevas tecnologías.
- La ausencia de objetivos definidos.
- El nivel de sintonía entre socios, trabajadores y directivos.
- El vínculo entre mercado y empresa.

Recuerda, por último, que tu análisis no puede acabar cuando hayas identificado las fortalezas y debilidades de tu empresa. El objetivo real del mismo será potenciar las primeras y, al mismo tiempo, revertir el carácter de las segundas para que, en el corto, medio o largo plazo se conviertan en oportunidades.”

Dicho todo esto, la empresa muestra ser capaz y funcionalmente completa para enfrentar por demás los nuevos retos que el ambiente farmacéutico traiga consigo, ya que están por demás preparados en infraestructura y maquinaria para hacer frente a sus competidores. No obstante, esto no quiere decir que la empresa es completamente perfecta, pues salen a relucir debilidades en algunas de sus operaciones y gestiones. Lo que merece ser evaluado a profundidad y debe de ser corregido para seguir estando a la par de la competencia y así obtener los objetivos de la gerencia y es tener un crecimiento exponencial escalado y lucrativo, para que tanto los inversionistas y sus colaboradores disfruten de los frutos de su esfuerzo.

3.3.2 MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
1. Alta capacidad de producción	0.3	4	1.2

2. Baja cantidad de desperdicios por procesos	0.09	3	0.27
3. Altos estándares de calidad	0.1	3	0.3
4. Alta rotación de inventario	0.2	4	0.8
5. Especialización de empleados por áreas	0.08	3	0.24

Debilidades

1. Baja planificación en ordenes de materiales internacionales	0.05	1	0.05
2. Ausencia de un inventario en tiempo real de materiales	0.04	1	0.04
3. Falta de coordinación de los tiempos de recepción de materiales y materia prima ante pandemia del Covid-19	0.06	1	0.06
4. Debilidades entre la comunicación de algunos departamentos	0.05	2	0.1
5. Ausencia de presupuesto de compras internacionales	0.03	1	0.03
Total	1.00		3.09

Mejía, E., (2021), Matriz Evaluación Factores Internos (EFI), Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

Según los parámetros utilizados para medir el factor interno clave, la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. posee un sólido 3.09, el cual está por encima del resultado ponderado, lo que indica que tiene una posición fuerte a lo interno de la organización. Dicho esto, la empresa debe de velar por el buen funcionamiento y prevalecer en el tiempo con este promedio, lo que indica que la misma posee fortalezas mayores a sus debilidades. Esto no quiere decir que deben de relajar sus

medidas y políticas, sino que al contrario deben de seguir trabajando para mantener este porcentaje optimo o por que no incrementarlo.

En pocas palabras, los resultados obtenidos con esta matriz son el conglomerado de las buenas prácticas y manejos que la empresa posee en sus departamentos y la organización en su totalidad. Claro está, no todo es perfecto para ningún tipo de empresa, y es por esto que más adelante estaré hablando sobre las situaciones por la cual atraviesa la empresa en estos momentos y por los cuales se ha visto en la necesidad de pagar un alto costo por la situación actual y la falta de planificación en algunas áreas claves de la organización.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ORGANIZACIÓN

3.4.1 ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el caso de la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., se logró tener acceso algunas áreas gracias a la colaboración de la Lic. Luz Mejía, quien es gerente administrativa de la empresa, se pudo llevar a cabo el método de observación, mediante el cual se pudo ver y experimentar en persona las situaciones que a lo largo de esta capitulo se ha ido mencionando. Pero para ser más precisos en los distintos departamentos por los cuales se tuvo la oportunidad de observar a los colaboradores, están los siguientes: Compras Locales e Internacionales, Contabilidad, Administración, Planificación y Almacenes de Productos terminados y Materiales.

En estos departamentos, se pudo aplicar dos preguntas, las cuales fueron: ¿Cómo se siente? ¿Qué pudiera mejorar si estuviese en la posición de hacerlo? A lo que la mayoría respondió, que se sentían bien, y si ellos pudieran mejorar algo seria la independecia de cada departamento, pues según lo mencionado en ocasiones sencillas operaciones se convierten en horas de espera por falta de autorización de la gerencia para realizar simples movimientos o decisiones.

3.4.2 DOCUMENTACIÓN DE HECHOS, SITUACIONES, EVENTOS, PROBLEMAS, OPORTUNIDADES, ETC.

Continuando con la breve introducción de los departamentos, se empezará con la documentación de hechos con el principal departamento que es el administrativo. En este departamento, se pudo observar el manejo que la gerencia posee y cabe destacar que el manejo que se observó en esta área es muy claro y preciso en cuanto a lo que desea obtener de sus colaboradores, donde con lujo de detalles se le delega por departamento las directrices que deben de seguir con cada producción, claro está todo esto de la mano de la planificación realizada por la Lic. Carmen Mejía que se desempeña como gerente de planificación de la empresa, donde en un manual se plasman todas las directrices a seguir por cada producción, lamentablemente no se pudo tener acceso a una copia del material pues es de alta importancia para la organización. Pero, se puede describir de la siguiente manera, es un documento con una especie de cuadrícula, donde se coloca en la parte superior el producto a realizar, allí se colocan cantidades, presentación y área a la que corresponde. Por otro lado, se pudo observar los procesos que llevan a cabo los departamentos de compras locales e internacionales, donde reciben las solicitudes internas de la empresa para determinadas adquisiciones y por otro lado, también se observó cómo estos siempre andan en la búsqueda de la mejora para la empresa, siempre manteniéndose a la vanguardia de las nuevas tecnologías y ofreciendo a la gerencia nuevas opciones de disminuir costos y aumentar ganancias con la aplicación de maquinarias de automatización para la industria. En otro ámbito, también se observó cómo contabilidad va de la mano con las compras y la gerencia, para de esta manera poder crear esa sinergia necesaria para que la empresa pueda ir por el buen camino de la gestión empresarial y financiera.

En otro aspecto, se pudo observar como el área de almacén de productos terminados va siempre con su control de existencia óptimo, lo que le permite a la gerente de planificación antes mencionada llevar un control de las producciones a realizar y en el tiempo necesario, todo esto de la mano de unas estadísticas de ventas de años anteriores, según argumento la Lic. Carmen Mejía. Por ultimo una de las áreas más importantes del proceso de producción fue el área de almacén de materiales, donde se pudo observar un cierto desorden por parte de su encargado. Allí fue una de

las áreas donde según lo observado la gerencia muestra preocupación, pues no hay un control actualizado de las existencias.

3.4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y EVIDENCIAS

Según lo observado en las áreas por las cuales pude pasar, analizar y compartir con los colaboradores, veo áreas de mejoras en las cuales, si se crea un plan, pueden mejorar considerablemente la gestión de sí. En pocas palabras haciendo ajustes y enfoques se puede lograr un balance necesario para que la empresa pueda seguir su buen curso y crecimiento que por más de 38 años ha tenido. Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. es una empresa capaz y con la organización necesaria para alcanzar estándares aún mayores y seguir ganando mercados como en temas anteriores fue expuesto. Por último, no fui dotado de evidencia física de las situaciones aquí planteadas, ya que todo lo expuesto fue por observación de las áreas mencionadas.

3.5 CONCLUSIONES

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. es una empresa saludable, de la cual puedo decir que posee un futuro prometedor en el área a la cual se especializa, que son los productos genéricos de los cuales abarca más de 300 de estos, cubriendo las distintas áreas de la salud. Es por esto que pienso que esta empresa, con los ajustes adecuados puede llegar alcanzar nuevos horizontes como muy bien su gerente general el Sr. Sergio A. Mejía me comento. Dicho esto, la empresa busca siempre poder estar al tanto de la vanguardia de las nuevas moléculas existentes en los mercados, para desarrollar los productos de última generación, que el mercado local necesita.

Por otro lado, esta empresa, demuestra ser una empresa comprometida con su lema que es “Comprometidos Con Tu Salud”, lo que deja en evidencia el compromiso que su fundador ha trazado como objetivo principal, y es ser esa empresa que se preocupa por su gente, realizando productos de altísima calidad a bajo coste, siempre tratando de dejar la mínima huella posible en el ecosistema de su entorno y su país. Esto último como mencione en capítulos anteriores, es una de las ventajas más importante que posee la empresa y es que según los datos suministrados por la Lic. Luz Mejía, la empresa solo utiliza un 40% de energía suministrada por las compañías

distribuidoras de electricidad, produciendo si misma el 60% de su energía mediante la utilización de paneles solares.

Por último, gracias a le método de observación aplicado para el análisis de situacional de la empresa, pude ver que hay áreas que necesitan ser reorientadas para la optimización de sus procesos y producciones. Dicho esto, lo que busco es crear las soluciones necesarias para estas situaciones mencionadas en capítulos anteriormente. Y con esto buscar la buena optimización de los departamentos, para de esa manera disminuir los errores cometidos por exceso de burocracia y falta de controles en algunos aspectos. A lo largo de este trabajo de grado, podre demostrar cuales serían las decisiones a tomar para apalear las situaciones mencionadas, sin la necesidad de incurrir en altos gastos de mejoras e hiendo al umbral del asunto.

4. FACTORES EXTERNOS

4. FACTORES EXTERNOS

4.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Según Helmut Sy Corvo (Ingeniero en Computación y Máster en Ingeniería Industrial) el Macroambiente de una empresa ‘puede definirse como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa. La empresa no está sola haciendo negocios. Está rodeada y opera en un contexto más amplio; este contexto se llama macroambiente.’

Dicho esto, en la República Dominicana las industrias farmacéuticas no han dejado de tener ventas saludables, ya que como la alimentación el sector salud no puede detenerse. No obstante, esto no ha sido suficiente para garantizar un crecimiento exponencial, ya que muchas de las operaciones, suministros y maquinarias que antes eran de bajo costo para la industria, se han triplicado ocasionando que las mismas realicen ajustes y tengan que recurrir a recortes laborales para no incurrir en aumentos tan significativos de los productos.

4.1.1. PESTEL

4.1.1.1. PERSPECTIVA POLÍTICA

Según el Banco Mundial en el 2020, ‘publicó su informe Doing Business (DB), que la República Dominicana obtuvo mejoras en tres de los diez indicadores evaluados donde se analizan las facilidades que tienen los países al momento de hacer negocios. El país ocupa la posición 115 de 190 economías en el ranking entre países mostrando avances en las áreas de Apertura de un negocio, Registro de propiedad y Cumplimiento de Contratos.’

Por otro lado, actualmente el impacto político en los negocios e impacto del Covid-19 en la República Dominicana, ‘la pandemia de COVID-19 plantea importantes desafíos para la República Dominicana, como la pérdida de ingresos de divisas por reducción de actividades clave como el turismo, la paralización de buena parte de las actividades económicas con efectos directos e indirectos en el empleo e ingresos de los hogares, y desafíos fiscales, ya que el gobierno se encuentra implementando medidas de alivio ante la crisis al mismo tiempo que ve caer su recaudación tributaria.’

4.1.1.2. PERSPECTIVA ECONÓMICA

Según el Banco Mundial en el 2020, ‘Para el año 2019, el país se encaminaba a cumplir la meta de alcanzar el estatus de alto ingreso para 2030. Sin embargo, el impacto global que supuso la pandemia de COVID-19 impactó de forma significativa la economía de la RD, provocando en el segundo trimestre de 2020 una aguda contracción en todos los sectores críticos, como turismo, construcción y minería.’

Por tanto, ‘Para volver a un crecimiento intensivo en puestos de trabajo y que favorezca a los pobres, la RD debe fortalecer los encadenamientos productivos entre empresas locales y exportadoras, reducir los costos administrativos de la burocracia, mejorar la confiabilidad del suministro eléctrico y ampliar el acceso al crédito. La rapidez y efectividad con las que el gobierno interiorice estas reformas determinarán el impacto a largo plazo de la pandemia sobre la pobreza, el empleo y el crecimiento económico.’

4.1.1.3. PERSPECTIVA SOCIODEMOGRÁFICA

Según las Organización de las Naciones Unidas (1945, Estados Unidos), el ‘Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los dominicanos se encuentran en el puesto 89.

Si la razón para visitar República Dominicana son negocios, es útil saber que República Dominicana se encuentra en el 102º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en República Dominicana ha sido de 30 puntos, así pues, sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.’

Por otro lado, la ‘República Dominicana, con una población de 10.358.000 personas, se encuentra en la posición 87 de la tabla de población, compuesta por 196 países y tiene una densidad de población de 213 habitantes por Km2.’

4.1.1.4. PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

La empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., está comprometida con el desarrollo exponencial y sostenible de su cadena de trabajo, por lo cual, estos han apostado a un sistema que integra todos los módulos de la empresa, que van desde el área administrativa, ventas, almacenes, materias primas, producción, contabilidad, compras, control de calidad y otros tantos módulos más; mediante los cuales se busca integrar en un solo ERP o Enterprise Resource Planning. Es decir, un programa de gestión empresarial, todos los departamentos, con el fin de ser eficientes al interconectar todas sus operaciones, para tener de esa manera una información precisa y en tiempo real de todas sus operaciones, disminuyendo consigo pérdidas de tiempo y gastos en documentaciones físicas.

Por otro lado, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., cuenta con una cantidad considerable de máquinas automáticas, lo que facilita el proceso productivo y disminuye los errores causados por el hombre, evitando así gastos y desperdicios. Cabe destacar, que la gerencia de la empresa, busca ir remplazando según las nuevas tecnologías lo permitan la mano de obra humana en distintas áreas con el fin de eficientizar sus procesos y producciones.

4.1.1.5. PERSPECTIVA AMBIENTAL

La República Dominicana, no fue la excepción ante la pandemia y es que la misma nos golpeó tan fuerte y desprevenidos, que los sectores más débiles de la nación tuvieron grandes pérdidas, lo que generó a su vez desventajas y ventajas a niveles personales y del ambiente. Tal es el caso de nuestros destinos turísticos naturales, los cuales se vieron beneficiados por una tregua de su uso y por coincidente, pudo recuperar parte de su terreno y salud que por años la sobreexplotación de recursos provocó.

Pero en el caso específico de la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. la pandemia no afectó en gran medida la misma, pues el tipo de empresa a la que esta pertenece, les permitió seguir en el mercado y abiertos, sin la necesidad de verse en una situación por la cual estuviera obligada a cerrar para evitar las sanciones impuestas a principio de la pandemia, para aquellas empresas que no estaban habilitadas por decreto en las fases que el gobierno impuso.

Por otro lado, según lo observado la empresa tiene el compromiso con su entorno y país, debido a los esfuerzos que estos realizan en los campos de la energía renovables y en la reducción de la huella de carbono, esto último mediante la utilización de refrigerantes que no afectan la capa de ozono, aportando así su cuota social con el ambiente. (ver anexos)

4.1.1.6. PERSPECTIVA LEGAL

Básicamente, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. pertenece al régimen de Laboratorios Fabricantes de la República Dominicana, como fue mencionado en capítulos anteriores, por lo que, en otro orden, su marco legal se basa en leyes y normas ya establecidas, las cuales son las siguientes las más relevantes:

- Ley General de Salud No. 42-01.
- Ley que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social No.87-01.
- Decreto que establece el Reglamento para la Habilitación de Establecimientos y Servicios de Salud No. 1138-03.
- Decreto que establece Reglamentos sobre Medicamentos No. 246-06.
- Normas de Buena Práctica de Manufactura, año 2000.
- Ley General de Defensa de la Competencia No. 42-08.
- Ley de Sistema Nacional para la Calidad No.166-12.
- ISO 9000 de Gestión de Calidad
- ISO 15189 de Acreditación de Laboratorios.
- Ley General de Aduanas No. 3489-53, y sus modificaciones.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE LA EMPRESA

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., pertenece a la industria de Laboratorios Fabricantes de la República Dominicana, donde según Grissell Medina (autora del Periódico El Dinero) en 2017, publica un artículo relacionado a esta industria, ‘industria farmacéutica dominicana conforma uno de los sectores más ligados a la salud de la población. De la producción y comercialización

adecuada de los medicamentos depende que un paciente que los use mejore de la enfermedad o del dolor que le aqueja.

Pero también es una de las que más crece a nivel mundial y las sumas millonarias que generan las ventas de los medicamentos hacen que la salud de la gente sea vista como uno de los negocios más rentables, después de todo, las personas se enferman frecuentemente y requieren de medicinas para sanar sus dolencias.

El mercado mundial de medicamentos registró el año pasado un crecimiento de un 5.4% y estuvo valorado en US\$1,065.5 millones (a precios de salida de los laboratorios), de acuerdo con las estadísticas de la Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas (Alifar).

En América Latina el incremento representó un 18.1%, debido a que el monto total de los fármacos aumentó de US\$53,221 millones en 2015 a US\$62,847 millones en 2016, para una diferencia absoluta de US\$9,626 millones.

Los datos de la entidad establecen que los dos últimos años no han sido los mejores para la industria farmacéutica en República Dominicana, puesto que en 2015 decreció un -3% y el año pasado un -13.2%.

4.2.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

NOMBRE COMERCIAL

ANÁLISIS DE COMPETENCIA

NOMBRE COMERCIAL	ANÁLISIS DE COMPETENCIA
ETHICAL PHARMACEUTICAL	Es una empresa ubicada en Santo Domingo Oeste, sector Alameda. Se dedica a la renovación de productos y da apoyo a los sectores regulatorios y gubernamentales. Y, proporcionan medicamentos de calidad a bajos costos, así como mejora y apoya a sus colaboradores al mejoramiento de acciones.

INDUSTRIA FARMACÉUTICA DEL CARIBE (INFACA)	Ubicada en Santo Domingo, con 42 años aproximadamente de experiencia en el mercado farmacéutico. Gran variedad de productos a precios asequibles. Y, producen productos genéricos igual.
LABORATORIO FELTREX	Ubicada en Evaristo Morales en Santo Domingo. Esta empresa tiene 40 años de servicio. Asegura tener gran variedad de productos, niveles de calidad y competitividad internacional.
LABORATORIO SAN LUIS	Empresa ubicada en Villa Aura, Santo Domingo Oeste. Experiencia con 40 años en el mercado dominicano. Más de 30 productos en su cartera.

4.2.2.1. ALCANCE DE LA COMPETENCIA Y GRADO DE INTEGRACIÓN DE LA MISMA

Mejía, E., (2021), Alcance de la competencia y grado de integración de la misma. UNIBE. Elaboración Propia.

4.2.2.2. POSICIÓN Y MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LOS COMPETIDORES

En la República Dominicana existen distintas organizaciones que velan por el buen funcionamiento de las oficinas del estado en materia del sector salud, tales como lo son el Ministerio de Salud Pública, PROMESE, DGA y entre otras tantas oficinas del estado donde participa o tiene incidencia la industria farmacéutica. Lo que quiere decir que, los laboratorios, importadores y distribuidores, se asocian estratégicamente a los grupos donde pueden ser escuchados y defendidos, todo esto con una cuota mensual e inscripción, lo que les da vida a las organizaciones que sin fines de lucro pueden ir en la defensa del sector.

Entre las asociaciones existentes, salen a relucir las siguientes: INFADOMI y ADOSUME. Estas asociaciones como fue mencionado, luchan y defienden los intereses de los productores, importadores y distribuidores en nuestro país, evitando que se realicen atropellos o situaciones que afecten el funcionamiento de los distintos asociados. Cabe destacar, que estas organizaciones han luchado por obtener incentivos fiscales que les beneficie directamente a los productores nacionales, por lo que en el gobierno del expresidente Hipólito Mejía (2000-2004), se dio a conocer un proyecto de exoneraciones fiscales para aquellos productores nacionales. La Ley No. 146-00, del 27 de diciembre del 2000, sobre Reforma Arancelaria refiere en el artículo 13 Literal K, que: “Las importaciones de materia prima, material de empaque, insumos, maquinarias y equipos y sus repuestos para la fabricación de medicinas para uso humano y animal, cuando sean adquiridas por los propios laboratorios farmacéuticos.”

4.2.3. GRUPO ESTRATÉGICO EN QUE SE DESARROLLA

Según expuso Grissell Medina (2017, El Dinero), ‘en la actualidad, la industria ofrece alrededor de 12,000 empleos directos para profesionales altamente calificados: químicos, farmacéuticos, ingenieros industriales, personal de visita médica y personal administrativo.

“Son personas que vienen con una formación académica superior y necesariamente tienen que estar expuestos a un proceso de entrenamiento continuo, porque hay nuevas sustancias, asociaciones, regulaciones, prácticas, tecnologías y enfoques”, expresa.

Según el Estudio sobre las condiciones de competencia en el mercado de medicamentos de República Dominicana, difundido el año pasado por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (ProCompetencia), el sector cuenta con 70 laboratorios de producción nacional y cinco compañías internacionales radicadas en el país. Además, con 1,305 distribuidoras que se dedican a la importación y/o comercialización de productos terminados y 4,075 farmacias autorizadas.’



Mejía, E., (2021), Matriz grupos estratégicos, precio y calidad, UNIBE. Elaboración Propia.



Mejía, E., (2021), Matriz grupos estratégicos, precio/calidad e innovación industrial, UNIBE. Elaboración Propia.

4.2.4. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

En la actualidad Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., se encuentra dentro de los laboratorios con calificación A+ dentro de la industria de laboratorios fabricantes de la República Dominicana. También se encuentra dentro de las 50 empresas con mayor a 35 años de experiencia y desarrollo de productos éticos en esta industria en nuestro país. Por otro lado, es una empresa con alto nivel

de competitividad en el mercado debido a la calidad de sus productos y sus relaciones y servicio con mercados internacionales y gubernamentales en el país.

4.2.5. TAMAÑO DEL MERCADO Y DATOS DEL MERCADO

Según el estudio desarrollado por Natalia Celada en 2019 bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santo Domingo, ‘el objetivo de este estudio es conocer la situación del mercado de los productos farmacéuticos en el país, de modo que sirva de herramienta de apoyo a todas aquellas empresas españolas que estén interesadas en introducirse en el mercado dominicano.

El sector en República Dominicana está estructurado en dos mercados: el institucional y el privado. Se reparte de forma relativamente equitativa, moviendo el mercado institucional unos 100 millones de dólares que suponen el 52 % del total.

Dentro del mercado institucional, existen distintos programas gubernamentales que compran los medicamentos y los proveen de forma gratuita a la población a fin de asegurar el acceso para una canasta de medicamentos considerados esenciales. En cuanto al mercado privado corresponde a las farmacias que comercializan al por menor todos los productos farmacéuticos.

En el mercado dominicano, las coberturas básicas del sistema de salud cubren hasta un monto fijo de medicamentos por año. Tras ese monto, el coste de los medicamentos corre por cuenta de cada paciente.

El mercado dominicano de medicamentos se caracteriza por su diversidad de productos y de precios, debido a la alta competencia en la que se desenvuelven las empresas de este negocio.

Los medicamentos suben y bajan de precio conforme a las variaciones mercantiles y a la tasa de cambio, por lo que se trata de un sector sometido a un alto nivel de regulación y supervisión de las autoridades.

En cuanto a la producción local de fármacos, en los últimos cuatro años se ha experimentado un crecimiento de un 32,2 % pasando las ventas nacionales de productos farmacéuticos de 542 millones de dólares en 2014 a 717 millones de dólares en 2018.

Según el último informe del Consejo Nacional de Zonas Francas de exportación, la República Dominicana cuenta con un total de 33 fabricantes de productos farmacéuticos operando en sus zonas francas. El 4,9 % de la actividad productiva de las zonas francas corresponde a productos médicos y farmacéuticos.

Las multinacionales extranjeras presentes en el país cuentan con filiales establecidas en el territorio dominicano, mediante las cuales importan las materias primas para elaborar en sus instalaciones dominicanas el producto final, aprovechando el bajo coste de la mano de obra del país.

En cuanto a la tributación, que es del 18%, la Reforma Arancelaria (Ley 146 del año 2000) exceptúa el pago de impuesto de transferencia a los bienes industrializados, los medicamentos e insumos de los códigos arancelarios 30.01 a 30.06.’

4.2.6. GRADO DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Según Alejandro Rioja (2020), que es un emprendedor y consultor, explica que, ‘La diferenciación de productos se utiliza en marketing para diferenciar un producto o servicio de los demás en el mercado ofreciendo algo valioso para el público objetivo. El proceso de diferenciación requiere definir este punto de diferencia único que sus productos han comparado con los demás en el mercado y comunicar claramente esa diferencia con los clientes’.

La empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., se encaminó por el sendero de la diferenciación ante sus competidores, con su línea completa de productos a bajo costo para la sociedad local e internacional sin sacrificar su calidad, y por el contrario buscando la realización de grandes producciones para la disminución de costes operativos y así aumentar sus rendimientos. Lo cual ha diferenciado a la farmacéutica Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. ante sus competidores.

4.2.7. ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Según la Asociación de Representantes, Agentes y Productores Farmacéuticos (ARAPF, 2019), ‘En el sector farmacéutico, el consumidor dominicano demuestra un destacado nivel de confianza, con una puntuación de 7.6 sobre 10 puntos.

Esto presenta una oportunidad y desafío para así abordar estrategias de compromiso con un público cada vez más empoderado, exigente y activo frente al rol que las empresas deben tener en su papel de organización transparente y sosteniblemente responsable.

La información está contenida en una nota de la Asociación de Representantes, Agentes y Productores Farmacéuticos (ARAPF), que ofreció detalles del conversatorio “La Confianza del Consumidor en el Sector Farmacéutico”, como parte de la segunda edición de su campaña “SaludHable”, que busca compartir con sus asociados informaciones relevantes sobre los desafíos del sector.’

En los últimos años las industrias farmacéuticas han tomado el camino de la digitalización, lo que ha permitido que puedan ir adaptando a su labor las nuevas tendencias para la industria como lo son: distribución rastreada, información de producción en tiempo real y el networking.

Es importante definir las tres tendencias mencionadas anteriormente, y es que, mediante una distribución rastreada, la logística de distribución se vuelve más segura y garantiza a los clientes y consumidores calidad, excelentes condiciones y tiempos más reducidos. En otro orden, poseer la información en tiempo real de las producciones genera una data confiable e inventarios actualizados para poder poseer un sistema de ventas digital actualizado. Por último, el networking hace que las operaciones sean más eficientes, ya que se puede obtener datos de los vendedores en solo fracciones de segundos cuando realizan una venta, cotización o cobranza.

4.2.8. FUERZAS IMPULSORAS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., cuenta con varios factores que los han hecho tener éxito dentro del mercado o de la industria de laboratorios fabricantes, dentro de estos están los siguientes:

- Buena oferta en el mercado.
- Tecnología avanzada para la producción.
- Gran diversificación de productos.
- Contactos internacionales.

- Precios estables de venta y compra.
- Cantidad de proveedores.
- Cumplimiento de normas y leyes establecidas.
- Nivel de crecimiento para sus colaboradores.

4.2.9. ANÁLISIS DE PORTER PARA LA INDUSTRIA EN LA QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA O PROYECTO.

Es importante iniciar hablando sobre el Análisis de Porter, el cuál fue establecido por Michael Porter (1947-economista, estadounidense), donde desarrolla cinco (5) fuerzas que son esenciales para que un negocio sea competitivo. Además, ‘las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.’

DENTRO DE ESTAS CINCO (5) FUERZAS ESTÁN LAS SIGUIENTES:

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los suplidores manejan el mercado de mayoreo, sus clientes son laboratorios productores de medicamentos, los cuales consumen directamente sus materias primas para ser transformada en productos terminados para uso humano. Los precios que manejan estos, dependen directamente de los estándares internacionales y nacionales de proveedores de materia prima. Es por esto que las compras dependen del precio de venta, cuyo margen de utilidad se refleja en el total de compras mensuales, a mayor compra más utilidad. Puede tener un impacto negativo sobre la industria al manipular los precios a su mayor conveniencia.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En su mayoría los compradores son farmacias, distribuidores y exportadores. Los cuales compran directamente mediante la utilización de vendedores de la empresa Inmenol Industrial Laboratorios,

S.R.L., quienes visitan a las distintas farmacias y distribuidores a nivel nacional. La parte de exportadores se trata directamente en oficina con los encargados del área. En general, estos compran dentro de los parámetros del mercado por precio y calidad. Se puede reconocer que puede existir un impacto negativo si los compradores mencionados deciden sobre a quién elegir o cuanto pagar.

AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES

Directamente, las amenazas que existen son nuevos importadores de productos farmacéuticos de origen indio o chino, los cuales no siempre tienen la calidad deseada, pero vienen con precios de muy por debajo y una calidad muy cuestionable. Es importante mencionar que iniciar una nueva industria farmacéutica en el país en estos momentos de crisis no es lo ideal, pues conlleva a inversiones multimillonarias en maquinarias, infraestructura y acreditación. Esto puede traer consigo un impacto significativo a la oferta y demanda de productos de la empresa por la existencia de una nueva opción.

LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la industria farmacéutica, cada vez más se realizan descubrimientos sobre nuevas moléculas que prometen ser más efectivas con las enfermedades existentes y con las nuevas que surgen, por lo que la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., siempre busca estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y moléculas de aplicación en seres humanos, para de esta manera poder estar hábiles de responder ante cualquier demanda de productos o renglones de productos nuevos. Para ello, la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, donde se busca estar a la vanguardia ante nuevas moléculas. Esto traería consigo un impacto en los productos tradicionales, provocando así un gasto de desarrollo de un nuevo producto por la existencia de una molécula nueva en el mercado.

RIVALIDAD COMPETITIVA DENTRO DE LA INDUSTRIA

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., pertenece a el sector farmacéutico productor, sector que comparte con más de 70 otras empresas de la misma índole, lo cual genera un escenario de competitividad y diferenciación por calidad y precio. Es importante mencionar, que muchas empresas surgen, pero a lo largo del tiempo prevalecen pues, la industria farmacéutica es una de

las más exigentes si no es la más exigente dentro de las industrias de nuestro país, por lo delicado del sector. El impacto de esta último, viene a ser la depredación que están dispuestos a efectuar una casa farmacéutica u otra con, o bien dentro de ella misma. Esto supone un reto a las industrias que se dan el lujo de descuidar su norte.

4.3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

4.3.1. ANÁLISIS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

ANÁLISIS DE AMENAZAS																	
AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS**	CLASIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE APROVECHAMIENTO
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C		
NIVEL 1: SECTORIAL	LEVE	MEDIANO	GRAVE	MUY GRAVE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA						
Competencia de empresas importadoras		X			X				X			2	X			Si hay más competencias, las compras bajan	
Inflación				X			X				X	26			X	Aumento de los precios en general	Anclaje de expectativas
Publicidad	X				X					X		2	X			Gran contenido publicitario en los medios sobre la competencia	
Políticas y regulaciones			X				X			X		18			X	Leyes o regulaciones que condicionen la producción y sus prácticas	
NIVEL 2: NACIONAL																	
Recesión económica a nivel nacional				X			X				X	26			X	Retención de las ventas	Disminución de costos
Incremento de impuestos			X			X				X		12			X	Aumento de los costos	
Falsificación de productos			X				X			X		18			X	Atenta con la imagen de la empresa.	
NIVEL 3: GLOBAL																	
Cambios climáticos				X			X			X		24				X	Puede estropear o retrasar procesos
Disminución de la tasa del dólar			X					X			X	26				X	El pago se realice en dólares
Políticas y regulaciones			X				X			X		18			X	Al existir problemas puede afectar el buen funcionamiento de la misma.	
Alternativas de materia prima				X			X			X		24				X	Existencia de nuevos productos en el paso del tiempo

Se basa en la multiplicación de los valores de impacto x probabilidad x tendencia. Calificación: 1-7 A, 8-18 B y +19 C. Mejía, E., (2021), Análisis Amenazas de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES																					
OPORTUNIDADES	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS**	CLASIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE APROVECHAMIENTO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C						
NIVEL 1: SECTORIAL	LEVE	MEDIANO	GRAVE	MUY GRAVE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA										
Aspectos Legales			X			X					X					12		X		El sector se rige por los lineamientos legales del tipo de empresa los cuales son estables y no presentan mayor variación durante el tiempo.	
Confianza en el sector			X			X					X					18		X		El sector farmacéutico nacional cada vez más gana la aceptación del dominicano y también gana espacio internacionalmente.	Esto supone un crecimiento de los consumidores.
Innovación en el sector				X			X				X					36			X	Este sector es uno de los sectores que más debe de mantenerse a la vanguardia pues de no hacerlo, puede quedarse rezagado.	Permite establecer niveles mayores de producción.
Capacidad de repuesta			X				X				X					27			X	En el país existen laboratorios fabricantes como lo es el caso de Inmenol Industrial, lo que genera una capacidad de respuesta muy alta.	La capacidad de respuesta ante demandas es una de las áreas que Inmenol Industrial posee más sólidas.
NIVEL 2: NACIONAL																					
Gran cantidad de consumidores				X			X				X					36			X	Este sector posee una gran cantidad de consumidores por lo cual genera el espacio necesario para desarrollarse.	
Posicionamiento			X			X					X					12		X		En el sector existe la posibilidad de posicionarse y ser rentables.	Gracias a la diversidad del mercado, existe la ventaja de posicionarse.
Oferta				X				X			X					48			X	La oferta en el sector aumenta, consigo el mercado se amplía.	
Mercado			X				X				X					18		X		El mercado existente aún sigue siendo lo suficientemente amplio para tener beneficios significativos.	
NIVEL 3: GLOBAL																					
Acceso a materias primas de última generación				X			X				X					24			X	Existe una gran cantidad de laboratorios de investigación que trabajan en la creación de nuevas moléculas.	Permite estar a la vanguardia nacionalmente, para ser la opción del consumidor con productos de última generación.
Tecnología de punta			X					X			X					36			X	Gracias a la innovación del área se puede disfrutar de una gran variedad de tecnologías a utilizar para ser eficientes.	
Estandares de producción	X					X					X					8		X		La industria farmacéutica cada vez más, necesita cumplir con estándares que benefician directamente a la misma industria y sus consumidores.	

Se basa en la multiplicación de los valores de impacto x probabilidad x tendencia. Calificación: 1-7 A, 8-18 B y +19 C. Mejía, E., (2021), Análisis Oportunidades de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia

4.3.2. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Orientación a la ventas internacionales.	0.14	4	0.56
Invertir en presencia en medios.	0.14	4	0.56
Captación de clientes por conveniencia.	0.12	3	0.36
Dedicar esfuerzos para dar a conocer la marca localmente.	0.12	3	0.36
Incentivar la indicación de los productos por parte de los profesionales del área.	0.12	3	0.36
AMENAZAS			
Marcas que poseen presencia en medios	0.08	2	0.16
Falta de regulación de la competencia	0.08	2	0.16
Dilatación de instituciones por certificaciones	0.08	2	0.16
Nuevas regulaciones	0.06	1	0.06
Inestabilidad de la economía a causas del COVID-19	0.06	1	0.06
VALOR PONDERADO	1.00		2.8

Mejía, E., (2021), Matriz Evaluación Factores Externos de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia

En conclusión, el valor de las oportunidades es de 2.08, el cual posee un valor mucho mayor al de las amenazas el cual solo alcanza un total de 0.60. Lo que significa que las oportunidades son superiores, esto quiere decir que el entorno externo le es favorable a Inmenol Industrial

Laboratorios, S.R.L., ya que, si fuese, al contrario, se debe de revisar todas las debilidades e incentivar el endurecimiento de la misma para prevalecer en el tiempo.

4.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (CPM)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES	PESO	Inmenol Industrial Laboratorios		Ethical Pharmaceutical		FELTREX	
		RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE
Publicidad	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Finanzas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Administración	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Tecnología	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Innovación	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Marca	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Total	1		3.30		3.45		3.15

Mejía, E., (2021), Matriz de Perfil Competitivo de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia

En la presente matriz, se puede evidenciar como las tres compañías comparten el mismo puntaje en finanzas, tecnología y marca. Esto quiere decir que las tres tienen el mismo objetivo, y es ser empresas financieramente saludables y mensurables, lo que les permite tener en tiempo real estados financieros a tiempo, lo que facilita los procesos de presupuestos y situación actual de la empresa. Por otro lado, la tecnología es otro punto mediante el cual también comparten la misma puntuación, ya que debido a él origen y grupo al que pertenecen estas empresas deben de seguir para poder estar acreditados por el MSP. Por último, la marca es algo que las tres empresas comparten, y es que cada una tiene su propia identidad, aunque compartan o más bien posean productos similares muchas veces líneas de productos.

Cada una de las empresas mencionadas en esta matriz, posee buenas prácticas en los distintos escenarios. Comenzando por el caso de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., podemos ver como la innovación y la marca son sus mayores atributos, seguidos por la tecnología. Estos tres factores mencionados son los más importantes para la misma. Por otro lado, Ethical posee cuatro fuertes factores como lo son, administración, innovación, tecnología y marca, lo que básicamente

los posiciona con el puntaje más alto y viene hacer su más importante convicción. Por último, Feltrex, posee tres factores que son administración, tecnología y marca, que viene hacer su factor diferenciador más grande.

4.5. BENCHMARKING

Según Roberto Espinosa (2018) profesor de Business School, “El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

Existen diferentes tipos de benchmarking: competitivo, interno y funcional. El objetivo común de los tres tipos es ayudar a los managers a que miren hacia fuera de sus departamentos, de sus organizaciones, hacia su competencia o hacia otros sectores en las que hay compañías que son las mejores en su clase.” Es una herramienta provechosa ya que permite a los empresarios saber su situación actual ante el universo de competidores y permite reconocer debilidades, para así fortalecer las mismas.

Finalmente puedo concluir con lo siguiente, la empresa Inmenol Industrial Laboratorios SRL, se encuentra posicionada dentro del mercado de los Laboratorios Fabricantes de la República Dominicana, como uno de la más importante importantes o al menos dentro de los 10 más calificados para la producción de medicamentos, considerando todos aquellos factores externos, normas y leyes que esta empresa debe cumplir para ser fabricantes de productos éticos.

Cabe destacar, en conclusión, que la empresa Inmenol se ve afectada cada día con factores externos que afectan las operaciones de la misma, más, sin embargo, siempre está se ha mantenido en vanguardia tanto en los procedimientos sanitarios, así como siempre se ve en la capacidad de agotar todos los recursos financieros y tecnológicos para mantenerse en curso productivo y seguir creciendo y brindando servicios y productos al pueblo dominicano.

5. DIAGNOSTICA ESTRATEGICO

5.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES (MVV)

5.1.1. MISIÓN DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

Contribuir con la salud de la comunidad produciendo y comercializando productos farmacéuticos eficaces, seguros y a precios competitivos, a través de las tecnologías e innovaciones apropiadas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, así como a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a nuestro personal la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

RR.HH. (2021), Misión, Visión, Valores, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

5.1.2. VISIÓN DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

Establecernos como una empresa líder en la industria farmacéutica en el ámbito nacional y expandir nuestras fronteras en el campo internacional, creando clientes satisfechos y ventajas competitivas.

RR.HH. (2021), Misión, Visión, Valores, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

5.1.3. VALORES DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

- Calidad en los productos
- Honestidad en la convivencia institucional y personal.
- Respeto hacia los clientes interno y externos.
- Innovación y mejoramiento continuo en todas las actividades.
- Trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa.

RR.HH. (2021), Misión, Visión, Valores, Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

5.2. EVALUAR MISIÓN, VISIÓN, VALORES

5.2.1. EVALUAR LA MISIÓN DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

En primer lugar, según Henry Mintzberg (1939-actualidad, canadiense, Académico y Autor sobre negocios y administración), enuncia que la declaración de una misión ‘describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa’.

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., enuncian quiénes son, qué hacen y por qué están en el mercado por lo que son fácil de entender y con bastante claridad para cualquier lector.

5.2.2. EVALUAR LA VISIÓN DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

En segundo lugar, según Henry Mintzberg (1939-actualidad, canadiense, Académico y Autor sobre negocios y administración), enuncia que la una visión estratégica ‘describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., presenta una visión clara y explícita, y es enunciada de forma corta y clara. Mas, sin embargo, esta se encuentra a modo general y sin limitaciones de tiempo por lo que puede mostrar un tanto de inseguridad debido a que no tienen certeza de que los objetivos de la empresa puedan o se estén cumpliendo de manera que puedan lograr lo expuesto.

5.2.3. EVALUAR LOS VALORES DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

En tercer lugar, según Henry Mintzberg (1939-actualidad, canadiense, Académico y Autor sobre negocios y administración), enuncia que los valores de una compañía ‘son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.’

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., presenta una serie o lista de valores claros y puntuales, así como muestran en su máxima expresión la misión y visión de la empresa.

5.3. PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES

5.3.1. PROPUESTA MISIÓN DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

En este caso, se conservará la misión establecida por Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., la cual consiste en lo siguiente:

Contribuir con la salud de la comunidad produciendo y comercializando productos farmacéuticos eficaces, seguros y a precios competitivos, a través de las tecnologías e innovaciones apropiadas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, así como a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a nuestro personal la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

5.3.2. PROPUESTA VISIÓN DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

En este caso, se conservará la visión establecida por Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., la cual consiste en lo siguiente:

Establecernos como una empresa líder en la industria farmacéutica en el ámbito nacional y expandir nuestras fronteras en el campo internacional, creando clientes satisfechos y ventajas competitivas.

5.3.3. PROPUESTA VALORES DE INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS SRL:

En este caso, se conservarán los valores establecidos por Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., los cuales consisten en lo siguiente:

- Calidad en los productos
- Honestidad en la convivencia institucional y personal.
- Respeto hacia los clientes interno y externos.
- Innovación y mejoramiento continuo en todas las actividades.
- Trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa.

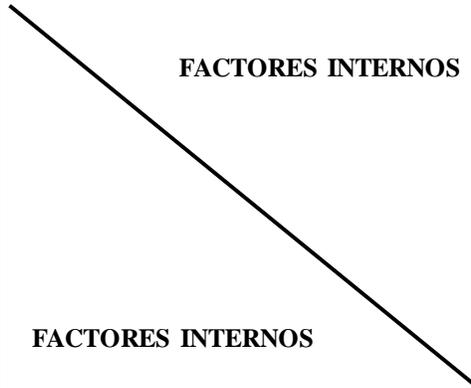
5.4. MATRIZ FODA(CAME)

5.4.1. FODA



Mejía, E., (2021), Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

5.4.2. MATRIZ FODA (CAME)

MATRÍZ FODA (CAME)		
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>  <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Alta capacidad de producción. 2. Baja cantidad de desperdicios por procesos. 3. Altos estándares de calidad. 4. Alta rotación de inventario. 5. Especialización de empleados por áreas.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Marcas que poseen presencia en medios. 2. Falta de regulación de la competencia. 3. Dilatación de instituciones por certificaciones. 4. Nuevas regulaciones. 5. Inestabilidad de la economía a causa del Covid-19.	A. Crear plan de ventas para mayor consumos en el mercado local. (4,1) B. Mejorar los estandares de calidad con la finalidad de aprovechar la desregularización de la competencia. (3,2) C. Implementar plan se producción para evitar los excesos de inventario. (1,5)	A. Reorganizar los presupuestos de compras internacionales según las prioridades. (4,5) B. Crear plan de recepción de suministro bajo las nuevas regilaciones. (3,4)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Orientación a las ventas internacionales. 2. Invertir en presencia en medios. 3. Captación de clientes por conveniencia. 4. Dedicar esfuerzos para dar a conocer la marca localmente. 5. Incentivar a la indicación de los productos por parte de los profesionales del área.	A. Actualizar cartera de clientes internacionales. (5,1) B. Plan de comunicación y RP.(5,2) C. Tours en la planta de producción para universitarios con la finalidad de captar posibles clientes que consuman el producto. (5,3) D. Crear plan de ventas en conjunto con los profesionales del área ofreciendo incentivos que motiven a recomendar sus productos. (4,5)	A. Replantear plan de compras internacionales. (1,1)

Mejía, E., (2021), Matriz FODA (CAME) de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

5.5. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES: DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS

Como fue anteriormente expuesto en capítulos pasados, la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., presenta problemas operativos a causa de la pandemia del Covid-19. Esto conlleva a un problema de existencia de productos en el almacén de productos terminados, lo que al momento del cliente poner la orden puede obtener un tiempo de más largo de espera por productos.

Por lo que se planteó las siguientes soluciones para esta problemática, para de una manera u otra lograr sobrellevar las situaciones causadas por la pandemia del Covid-19:

- ✓ Fortalecer el departamento de compras en general.
- ✓ Fortalecer el área de planificación de producción.
- ✓ Fortalecer el área de publicidad.

5.6. CONCEPTO, MERCADO OBJETIVO, FORMA DE ENTREGA, OFERTA DE PRODUCTO, FORMA DE PRODUCCIÓN, MODELO DE NEGOCIO

Soluciones	Propuestas
Fortalecer el departamento de compras en general.	Se necesita modificar el departamento y agregar un nuevo colaborador a las operaciones del mismo, a su vez reforzar la preparación de los colaboradores del departamento. Para ello, se necesitará invertir tiempo y un mínimo presupuesto para la capacitación colaboradores y de esa manera poder solucionar los problemas existentes con las existencias por la baja información suministrada por almacén de materiales y esto alimentado por la baja planificación presupuestaria.
Fortalecer el área de planificación de producción.	Se necesita invertir en capacitación del departamento para la obtención de mejores de planes de producción, y así aumentar la eficiencia.
Fortalecer el área de publicidad.	Se debe de destinar un presupuesto fijo para el mismo, para ser utilizado en campanas digitales de promoción, para de esta manera poder dar a conocer más la marca Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., al igual que dar a conocer sus productos de línea.

Mejía, E., (2021) Solución y Propuestas de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

5.7. DISEÑO DE PROTOTIPO.

Fortalecimiento del área de publicidad de la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., para la difusión de la compañía y sus productos por medios audiovisuales digitales.

Presupuesto Anual de Publicidad Digital			
	2022	2023	2024
Creación de artes	200,000.00	200,000.00	200,000.00
Publicación en plataformas digitales	350,000.00	300,000.00	450,000.00
Afiliación en comercio electrónicos	120,000.00	160,000.00	100,000.00
Total	670,000.00	660,000.00	750,000.00

Mejía, E., (2021) Prototipo de Presupuesto para publicidad digital de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

5.8. RETROALIMENTACIÓN DE LA EMPRESA

Al momento de presentar a la empresa la propuesta “Fortalecimiento del área de publicidad” la cual mediante el proceso de realización de este trabajo fue moldeándose, se obtuvo una retroalimentación mediante una entrevista con las siguientes preguntas, a la Lic. Luz E. Mejia, gerente administrativa y socia de la empresa:

1. ¿Qué piensa usted sobre este enfoque? ¿Le parece correcto?

La empresa debe de invertir en esta área pues la empresa es conocida en algunos extractos sociales, en fin, es muy necesario pues no tenemos ni siquiera un presupuesto de publicidad. Si, pues según lo conversado si lo es y necesario.

2. ¿Piensa usted que será ventajoso?

Sí, pero dependerá del grupo de enfoque pues Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., está enfocado en una clasificación C y nuestros productos en su mayoría son genéricos lo cual no soportan un gran gasto en publicidad.

3. ¿Cree usted que la empresa pueda obtener mejores beneficios dando a conocer la misma a los posibles consumidores?

Sí, porque de esta manera llegaremos a mas consumidores y talvez escalar a otros grupos sociales.

4. ¿Estaría dispuesta apoyar este plan?

Claro, pues creo que podemos digitalmente dar a conocer más como empresa y nuestros productos.

5. ¿Cuál cree usted que sería la limitante con este plan?

Pienso que el mismo tendría el apoyo de la mayoría de los socios, pero nuestro gerente general y socio mayoritario, tendría que ser convencido de la necesidad de este plan para la empresa, debido a que el no desea tener gastos de este tipo.

Visto desde una perspectiva general, la entrevistada nos dejó expresado en sus palabras que la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., posee una gran oportunidad si desea invertir una considerable parte de su presupuesto en dar a conocer a la empresa y sus productos. Algo que generaría para si un beneficio escalable con el tiempo debido a la publicidad.

5.9. VALIDACIÓN CON EL CLIENTE

Se realizó una serie de preguntas con la intención de corroborar el enfoque de la propuesta, el mismo cuenta con seis preguntas las cuales giran en torno a la empresa, enfocándose en la publicidad y en sus canales para ser colocados. Para la realización del cuestionario, se pensó en el alcance y el reconocimiento de la marca y sus productos en el mercado. También por otro lado, no se discrimino por clase social para el mismo, por lo cual se tomaron muestras de las distintas clasificaciones. A continuación, el documento que se utilizó para el mismo, en anexos se podrá evidenciar la herramienta utilizada y las proporciones.

1. ¿Conoce usted a Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.?

Ocho de una muestra de diez personas dijeron que sí.

2. ¿Entiende usted que la empresa tiene presencia digital?

Siete de diez personas dijeron que si, mientras que dos dijeron que no y uno no estaba seguro.

3. ¿Ha visto usted alguna publicación o anuncio digital, televisivo o radial de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.?

Seis personas dicen que sí y otras cuatro dicen que no han visto ningún tipo de publicación de la empresa.

4. ¿Cree usted que la empresa deba darse más a conocer?

Ocho de diez personas dicen que sí, y solo dos dicen que no.

5. ¿Cuál de las siguientes opciones le recomienda a la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.?

El 60% de los encuestados dicen que Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. debe de darse a conocer y los productos de la misma. Por otro lado, existe un 20% que dice que debe de dar a conocer solo Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. Por último, el 20% restante dice que debe de dar a conocer sus productos.

6. ¿Cuál cree usted que debería ser el canal a utilizar para la pregunta anterior?

El 90% de los encuestados dice que debería tener las redes sociales como su principal canal para colocar publicidad. Mientras que un 50% dice que también debería de utilizar la radio para dar a conocer sus productos.

6. PLAN DE REORIENTACIÓN

6. PLAN DE REORIENTACIÓN

6.1. CREACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En primer lugar, el concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton con el fin de poder medir la actividad y evolución de una compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva financiera.

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

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- ❖ Perspectiva Financiera
- ❖ Perspectiva del Cliente
- ❖ Perspectiva de Procesos
- ❖ Perspectiva de Aprendizaje y Cliente

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo, si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.’

6.1.1. OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Por otro lado, según Evaluando Software (equipo profesional de digitalización de gestión empresarial en España), ‘las empresas que se han venido evaluando a través de los indicadores

financieros que recoge y trata el CMI, han tenido una visión meramente económica, así que se han centrado en la maximización de la satisfacción de los intereses de los inversores y accionistas.

En esta perspectiva la empresa trata de responder a las necesidades y expectativas de los accionistas. Los indicadores de esta perspectiva nos dirán si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados finales.’

Los objetivos de la perspectiva financiera serán:

- Crecimiento de los márgenes de ganancia.
- Incremento de la rentabilidad.

6.1.2. OBJETIVOS PERSPECTIVA DEL CLIENTE

De igual manera, según Evaluando Software (equipo profesional de digitalización de gestión empresarial en España), ‘la perspectiva del cliente dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades y fidelidad de este. En otras palabras, está dirigida a una de las partes más importantes de una empresa: sus clientes, buscando definir a quiénes la empresa se dirige, quiénes son los clientes reales y cuáles los potenciales.

Bajo esta perspectiva, el CMI recoge los elementos esenciales que generan valor para los clientes integrándonos en una propuesta de valor, para conseguir de esta forma centrarse en los procesos que para ellos son más valiosos y que más los satisfacen.’

Los objetivos de la perspectiva del cliente serán:

- Mejorar el servicio al cliente.
- Aumentar los clientes locales e internacionalmente.
- Fidelizar a clientes nuevos y existentes.

6.1.3. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE PROCESOS

En otro orden, según Evaluando Software (equipo profesional de digitalización de gestión empresarial en España), ‘la perspectiva de los procesos internos busca alcanzar los objetivos de

las dos perspectivas anteriores, esto es, satisfacer las necesidades de clientes y accionistas, permitiendo la obtención de ventajas competitivas y el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Para lograrlo se propone un análisis de los procesos internos clave desde una perspectiva de negocio, en los cuales la empresa presenta un grado de excelencia satisfactorio, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia.’

Los objetivos de la perspectiva de procesos serán:

- Supervisar los procesos de producción, empaque y almacenamiento.
- Planificar el mantenimiento periódico de las maquinarias y equipos.
- Mejorar la productividad.

6.1.4. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Por otro lado, según Evaluando Software (equipo profesional de digitalización de gestión empresarial en España), ‘la perspectiva del aprendizaje y crecimiento centra su propósito en la evolución de aquellas actividades que, desarrolladas en/o por la organización, garantizan su capacidad de renovación a largo plazo.

Siendo en el personal donde residen aquellos atributos que capacitan la gerencia para adelantarse a los cambios que deba afrontar la empresa. El desarrollo de esta y su consecución impulsará los objetivos estratégicos establecidos en las demás perspectivas.’

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento serán:

- Capacitar a colaboradores sobre funcionamiento de equipos.
- Mejorar la comunicación de la alta gerencia hasta los colaboradores.
- Capacitar para la satisfacción al cliente y aprendizaje de idiomas para nuevos mercados.

6.1.5. VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Prácticamente, según Norton y Kaplan, los indicadores son ‘aquellas reglas de calculo que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección es una cuestión importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no. Dentro de estos:

- ❖ **Inductores:** Los cuales miden las acciones que realizan para conseguir el objetivo.
- ❖ **Resultados:** Los cuales miden el grado de obtención de los resultados.’

6.1.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Explicación de Indicadores	Periodicidad	Metas
Financiera	Crecimiento de los márgenes de ganancia	Rentabilidad	Utilidad neta/ Ventas netas	Anual	45%
	Incremento de la rentabilidad	Rentabilidad	Utilidad neta/ Activos	Anual	35%

- Crecimiento de los márgenes de ganancia.

Indicador: Rentabilidad

Explicación: Utilidad neta/ Ventas netas

Periodicidad: Anual

Meta: 45%

- Incremento de la rentabilidad.

Indicador: Rentabilidad

Explicación: Utilidad neta/ Activos

Periodicidad: Anual

Meta: 35%

6.1.5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Cliente	Mejorar el servicio al cliente	SERVQUAL	Herramienta donde clientes llenan un cuestionario de satisfacción	Trimestral	40%
	Aumentar los clientes locales e internacionalmente	CSAT	Se solicitará a los clientes que califiquen su satisfacción con el negocio, producto o servicio. La puntuación es el promedio del conjunto de respuestas de los clientes.	Semestral	35%
	Fidelizar a clientes nuevos y existentes	CSAT	Se solicitará a los clientes que califiquen su satisfacción con el negocio, producto o servicio. La puntuación es el promedio del conjunto de respuestas de los clientes.	Trimestral	32%

- Mejorar el servicio al cliente.

Indicador: SERVQUAL

Explicación: Herramienta donde clientes llenan un cuestionario de satisfacción

Periodicidad: Trimestral

Meta: 40%

- Aumentar los clientes locales e internacionalmente.

Indicador: CSAT

Explicación: Se solicitará a los clientes que califiquen su satisfacción con el negocio, producto o servicio. La puntuación es el promedio del conjunto de respuestas de los clientes.

Periodicidad: Semestral

Meta: 35%

- Fidelizar a clientes nuevos y existentes.

Indicador: CSAT

Explicación: Se solicitará a los clientes que califiquen su satisfacción con el negocio, producto o servicio. La puntuación es el promedio del conjunto de respuestas de los clientes.

Periodicidad: Trimestral

Meta: 32%

6.1.5.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Proceso	Supervisar los procesos de producción, empaque y almacenamiento	Índice de satisfacción	$(V1+V2+V3+V4+V5+...)/\text{Número máximo}$	Trimestral	40%
	Planificar el mantenimiento periódico de las maquinarias y equipos	Disponibilidad total	$(\text{Horas totales}-\text{Horas paradas por mantenimiento}) / \text{Horas totales}$	Semestral	45%
	Mejorar la productividad	Productividad total	Bienes o servicios totales generados en el período/ Insumos totales empleados en el proceso productivo.	Semestral	55%

- Supervisar los procesos de producción, empaque y almacenamiento.

Indicador: Índice de satisfacción

Explicación: $(V1+V2+V3+V4+V5+...)/\text{Número máximo}$

Periodicidad: Trimestral

Meta: 40%

- Planificar el mantenimiento periódico de las maquinarias y equipos.

Indicador: Disponibilidad total

Explicación: (Horas totales-Horas paradas por mantenimiento) / Horas totales

Periodicidad: Semestral

Meta: 45%

- Mejorar la productividad.

Indicador: Productividad total

Explicación: Bienes o servicios totales generados en el período/Insumos totales empleados en el proceso productivo

Periodicidad: Semestral

Meta: 55%

6.1.5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar a colaboradores sobre funcionamiento de equipos	Índice de idoneidad.	$II = (\text{competencia que posee} / \text{competencias requeridas para el cargo}) * 100$	Anual	40%
	Mejorar la comunicación de la alta gerencia hasta los colaboradores	Índice de las brechas identificadas	$(I - CP/CR) * 100$	Anual	35%

	Capacitar para la satisfacción al cliente y aprendizaje de idiomas para nuevos mercados	Índice de las brechas identificadas	$(I-CP/CR) * 100$	Anual	32%
--	---	-------------------------------------	-------------------	-------	-----

- Capacitar a colaboradores sobre funcionamiento de equipos.

Indicador: Índice de idoneidad

Explicación: $I = (\text{competencia que posee} / \text{competencias requeridas para el cargo}) * 100$

Periodicidad: Anual

Meta: 40%

- Mejorar la comunicación de la alta gerencia hasta los colaboradores

Indicador: Índice de las brechas identificadas.

Explicación: $(I-CP/CR) * 100$

Periodicidad: Anual

Meta: 35%

- Capacitar para la satisfacción al cliente y aprendizaje de idiomas para nuevos mercados.

Indicador: Índice de las brechas identificadas

Explicación: $(I-CP/CR) * 100$

Periodicidad: Anual

Meta: 32%

6.1.6. METAS, ACCIONES Y PROYECTOS

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Estrategias	Proyectos
Financiera	Crecimiento de los márgenes de ganancia	Rentabilidad	45%	5%	15%	35%	45%	Manejar los costos, para que aumente el margen de ganancia de la empresa.	Establecer flujos de venta con los compradores, según la cantidad de productos y cantidades vendidas, las cuales pueden ser renovados cada 6 meses
	Incremento de la rentabilidad	Rentabilidad	35%	10%	20%	35%	35%	Dentro de esta, reducir los costos, donde se consigan proveedores y que establezcan menores precios de sus materias primas.	Establecer contratos a precio competitivos con los proveedores, los cuales pueden ser renovados cada 6 meses y así no tener que estar atados a contratos largos
Cliente	Mejorar el servicio al cliente	SERVQUAL	40%	15%	20%	25%	40%	Investigar anualmente qué tan satisfechos están los mayoristas y minoristas	Implementar herramientas o encuestas tipo CSAT anualmente para medir la satisfacción de nuestros clientes
	Aumentar los clientes locales e internacionalmente	CSAT	35%	15%	25%	25%	35%	Diseñar material publicitario para los distintos mercados para ser colocados en medios digitales	Generar el material necesario y de calidad para la publicación de media realizada

	Fidelizar a clientes nuevos y existentes	CSAT	32%	11%	25%	32%	32%	Crear una cultura empresarial centrada en el cliente	Tener un equipo capacitado que puedan brindar mejor servicio al cliente
--	--	------	-----	-----	-----	-----	-----	--	---

Proceso Interno	Supervisar los procesos de producción, empaque y almacenamiento	Índice de satisfacción	40%	15%	20%	25%	40%	Revisar constantemente la calidad de los productos	Destinar inspectores de calidad que se encarguen de verificar la calidad de los productos, desde el principio hasta que estos son entregados en almacén
	Planificar el mantenimiento periódico de las maquinarias y equipos	Disponibilidad total	45%	10%	15%	30%	45%	Realizar periódicamente el mantenimiento de las maquinarias. Llevar un control del estado de cada equipo y fecha de cuando es su próximo mantenimiento	Esquematizar un cronograma de mantenimiento de equipos, donde mencione estado actual del equipo, quien le realice su mantenimiento, y fecha del próximo mantenimiento
	Mejorar la productividad	Productividad total	55%	5%	10%	30%	55%	Aumento de tecnología y maquinarias para aumentar la producción.	Cambio de maquinarias que tengan mayor capacidad y que produzcan en menor tiempo los productos

Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar a colaboradores sobre funcionamiento de equipos	Índice de idoneidad.	40%	15%	20%	25%	40%	Crear un plan de capacitación a los colaboradores sobre el funcionamiento de los equipos	Destinar responsabilidades a cada colaborador sobre el manejo de las máquinas, para que cada uno de los colaboradores entienda su debido uso, para evitar malos manejos
	Mejorar la comunicación de la alta gerencia hasta los colaboradores	Índice de las brechas identificadas	35%	10%	20%	35%	35%	Crear un vínculo sólido entre la alta gerencia y los colaboradores, mediante actividades sociales, para que exista una mejor comunicación	Realizar actividades de recreación y entretenimiento para los colaboradores, y así puedan crear un ambiente de trabajo sano
	Capacitar para la satisfacción al cliente y aprendizaje de idiomas para nuevos mercados	Índice de las brechas identificadas	32%	11%	25%	32%	32%	Crear un plan de capacitación para los colaboradores, donde puedan desarrollar y crecer su conocimiento	Contratar un maestro de idiomas, para que dote de material didáctico y clases a los colaboradores pertenecientes a los departamentos correspondientes y que estén interesados en aprender o reforzar el idioma Inglés

6.2. PROPUESTA DE VALOR

La Propuesta de Valor de Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., se basa en brindar el mejor servicio de ventas de productos farmacéuticos, y ampliar su cartera de clientes nacionales e internacionales, por lo que esto provocará el incremento de las ventas y a su vez el aumento de la cantidad de clientes finales. Así mismo permitirá fidelizar los clientes ya existentes en la empresa, y mejorar los procesos internos para mayor productividad y mantenimiento de la calidad que le caracteriza.

6.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., es una empresa que se dedica a la producción de productos de alta calidad a bajos costos, por lo que es importante poder mantener sus costes bajos, debido a esto se le recomienda a la empresa, dar a conocer sus productos y la empresa en sí. Para ello se necesitará crear una campaña publicitaria donde se dé a conocer Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., y sus líneas de productos y presentaciones, en la misma es necesario poder dar a conocer todos los atributos que posee Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., ante sus competidores, el potencial de la misma y la calidad que les caracteriza.

Esta campaña publicitaria debe de ser ubicada en las plataformas digitales masivas y plataformas digitales de comercio electrónico. Mediante la publicidad se podrá alcanzar mayoristas, minoristas y clientes finales. La misma, beneficiaria a Inmenol Industrial Laboratorios S.R.L., dando a conocer de manera correcta sus líneas de productos y la imagen corporativa de la empresa.

6.4. ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA

6.4.1. PERSPECTIVA DE FINANCIERA

❖ MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Estrategia: Aumento de tecnología y maquinarias para aumentar la producción.

Plan de acción: Cambio de maquinarias que tengan mayor capacidad y que produzcan en menor tiempo los productos.

❖ CRECIMIENTO DEL MARGEN DE GANANCIA

Estrategia: Manejar los costos, para que aumente el margen de ganancia de la empresa.

Plan de acción: Establecer flujos de venta con los compradores, según la cantidad de productos y cantidades vendidas, las cuales pueden ser renovados cada 6 meses.

❖ INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD

Estrategia: Dentro de esta, reducir los costos, donde se consigan proveedores y que establezcan menores precios de sus materias primas.

Plan de acción: Establecer contratos a precio competitivos con los proveedores, los cuales pueden ser renovados cada 6 meses y así no tener que estar atados a contratos largos.

6.4.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

❖ MEJORAR LOS SERVICIOS AL CLIENTE

Estrategia: Investigar anualmente qué tan satisfechos están los mayoristas y minoristas.

Plan de acción: Implementar herramientas o encuestas tipo CSAT anualmente para medir la satisfacción de nuestros clientes.

❖ AUMENTO DE CLIENTES LOCAL E INTERNACIONALMENTE

Estrategia: Diseñar material publicitario para los distintos mercados para ser colocados en medios digitales

Plan de acción: Generar el material necesario y de calidad para la publicación de media realizada.

❖ FIDELIZAR LOS CLIENTES EXISTENTES Y LOS NUEVOS

Estrategia: Crear una cultura empresarial centrada en el cliente.

Plan de acción: Tener un equipo capacitado que puedan brindar mejor servicio al cliente.

6.4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

❖ MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS

Estrategia: Realizar periódicamente el mantenimiento de las maquinarias. Llevar un control del estado de cada equipo y fecha de cuando es su próximo mantenimiento.

Plan de acción: Esquematizar un cronograma de mantenimiento de equipos, donde mencione estado actual del equipo, quien le realizo su mantenimiento, y fecha del próximo mantenimiento.

❖ SUPERVISIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN, EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO

Estrategia: Revisar constantemente la calidad de los productos.

Plan de acción: Destinar inspectores de calidad que se encarguen de verificar la calidad de los productos, desde el principio hasta que estos son entregados en almacén.

6.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

❖ BUENA COMUNICACIÓN DE ALTA GERENCIA HASTA LOS COLABORADORES

Estrategia: Crear un vínculo solido entre la alta gerencia y los colaboradores, mediante actividades sociales, para que exista una mejor comunicación.

Plan de acción: Realizar actividades de recreación y entretenimiento para los colaboradores, y así puedan crear un ambiente de trabajo sano.

❖ CAPACITACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y APRENDIZAJE DE IDIOMAS PARA NUEVOS MERCADOS

Estrategia: Capacitar constantemente a los colaboradores de los departamentos con respecto al servicio al cliente, idiomas para nuevos mercados.

Plan de acción: Diversos colaboradores de departamentos se capacitarán en habilidades de servicio al cliente para ofrecer un mejor trato al público, e idiomas según lo necesite, para poder tener una relación directa con futuros compradores internacionales.

❖ CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES SOBRE FUNCIONAMIENTO DE EQUIPOS

Estrategia: Crear un plan de capacitación a los colaboradores sobre el funcionamiento de los equipos.

Plan de acción: Destinar responsabilidades a cada colaborador sobre el manejo de las máquinas, para que cada uno de los colaboradores entienda su debido uso, para evitar malos manejos.

6.5. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ver documento adjunto en Excel.

7. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

7. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Se le conoce como el proceso mediante el cual la empresa construye una visión compartida, donde se puede ver la realidad de la gestión. Por ende, es la conexión entre el plan estratégico, la cultura organizacional, y las acciones que permiten el desarrollo de cada estrategia hasta su cumplimiento.

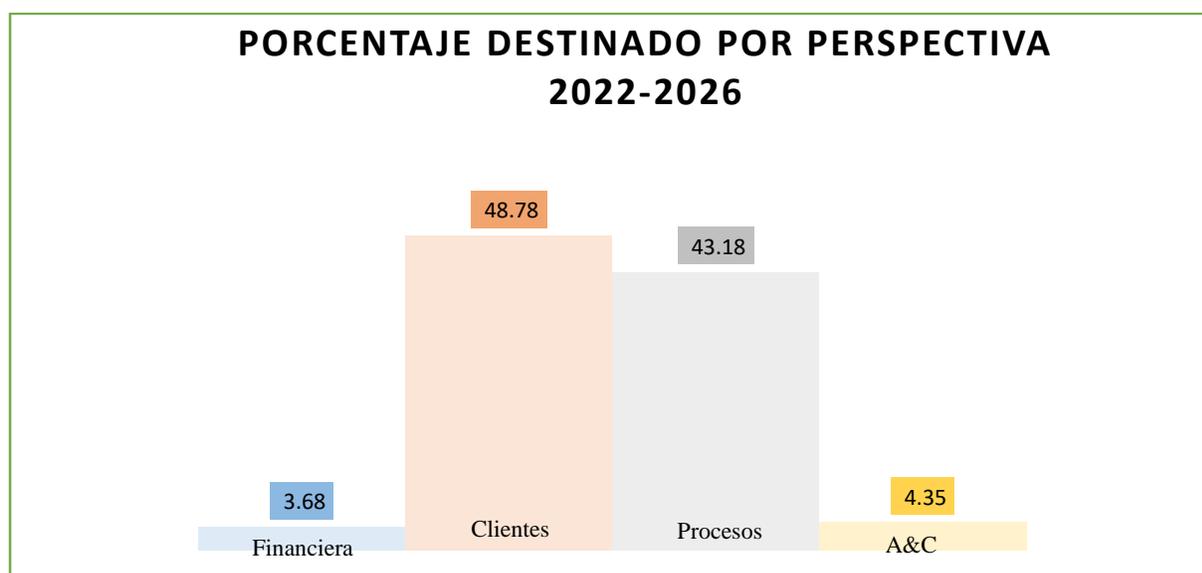
7.1. PRESUPUESTO VINCULADO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación, podremos ver los presupuestos correspondientes a las perspectivas mencionadas anteriormente, en el mismo se podrá evidenciar los costos generales por cada una de las perspectivas que podrán encontrar en el Cuadro de Mando Integral.

7.1.1. PRESUPUESTO POR PERSPECTIVA

PRESUPUESTO POR PERSPECTIVAS		
PERSPECTIVAS	MONTO	%
PERSPECTIVA FINANCIERA	\$ 500,000.00	3.68
PERSPECTIVA DE CLIENTE	\$ 6,620,000.00	48.78
PERSPECTIVA DE PROCESOS	\$ 5,860,000.00	43.18
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	\$ 590,000.00	4.35
TOTAL	\$ 13,570,000.00	100

Mejía, E., (2021), Presupuesto por perspectiva, UNIBE. Elaboración Propia.

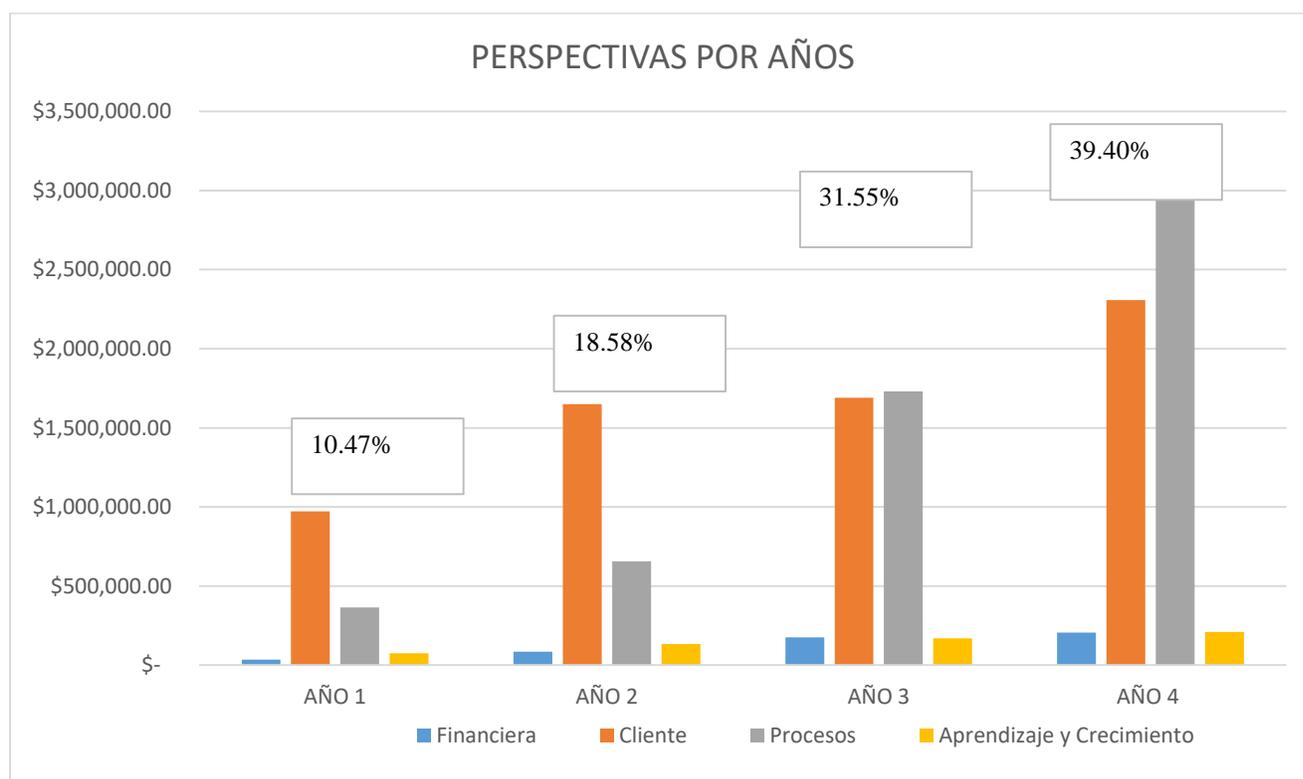


Mejía, E., (2021), Porcentaje destinado por perspectiva, UNIBE. Elaboración Propia.

7.1.2. PRESUPUESTO POR PERSPECTIVA POR AÑO

PRESUPUESTO POR PERSPECTIVAS POR AÑOS					
PERSPECTIVAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCIERA	\$ 35,000.00	\$ 85,000.00	\$ 175,000.00	\$ 205,000.00	\$ 500,000.00
PERSPECTIVA DE CLIENTE	\$ 973,000.00	\$ 1,649,000.00	\$ 1,690,000.00	\$ 2,308,000.00	\$ 6,620,000.00
PERSPECTIVA DE PROCESOS	\$ 364,000.00	\$ 657,000.00	\$ 1,730,000.00	\$ 3,109,000.00	\$ 5,860,000.00
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	\$ 75,300.00	\$ 134,500.00	\$ 170,600.00	\$ 209,600.00	\$ 590,000.00
TOTAL	\$ 1,447,300.00	\$ 2,525,500.00	\$ 3,765,600.00	\$ 5,831,600.00	\$ 13,570,000.00
%	10.67	18.61	27.75	42.97	100.00

Mejía, E., (2021), Presupuesto por perspectiva por año, UNIBE. Elaboración Propia.



Mejía, E., (2021), Perspectiva por años, UNIBE. Elaboración Propia.

7.2. ANÁLISIS DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

INVERSIÓN AÑO 1	COSTO INVERSIÓN RD\$	% RETORNO	% CALCULADO	INGRESO ESPERADO RD\$
Contratar asesor de mantenimiento para impartir conocimiento debido a los mecánicos.	\$ 300,000.00	5%	\$ 15,000.00	\$ 314,999.00
Cierre de contratos por tiempos definidos, sobre abastecimiento con proveedores de materias primas y materiales.	\$ 200,000.00	60%	\$ 120,000.00	\$ 319,999.00
Incentivando a los colaboradores e implementando nuevas maquinarias.	\$ 5,000,000.00	40%	\$ 2,000,000.00	\$ 6,999,999.00
Diseño de manual de servicio y adiestramiento.	\$ 120,000.00	0%	\$ -	\$ -
	\$ 5,620,000.00			\$ 7,634,997.00

Mejía, E., (2021), Inversión Año 1, UNIBE. Elaboración Propia.

INVERSIÓN AÑO 2	COSTO INVERSIÓN RD\$	% RETORNO	% CALCULADO	INGRESO ESPERADO RD\$
Aumentando el volumen de compra y produciendo a gran escala.	\$ 300,000.00	50%	\$ 150,000.00	\$ 449,999.00
Con la ayuda del asesor de mantenimiento capacitar a los colaboradores al uso de los equipos.	\$ 260,000.00	5%	\$ 13,000.00	\$ 272,999.00
Creación y difusión de campaña publicitaria, donde se dé a conocer la empresa y sus productos, registro como proveedor en plataformas digitales.	\$ 6,000,000.00	65%	\$ 3,900,000.00	\$ 9,899,999.00
	\$ 6,560,000.00			\$ 10,622,997.00

Mejía, E., (2021), Inversión Año 2, UNIBE. Elaboración Propia.

INVERSIÓN AÑO 3	COSTO INVERSIÓN RD\$	% RETORNO	% CALCULADO	INGRESO ESPERADO RD\$
Crear ofertas que inciten al cliente y posible cliente a comprar sus productos.	\$ 500,000.00	50%	\$ 250,000.00	\$ 749,999.00
Implementación de manual diseñado para producción, empaque y almacén.	\$ 560,000.00	5%	\$ 28,000.00	\$ 587,999.00
	\$ 1,060,000.00			\$ 1,337,998.00

Mejía, E., (2021), Inversión Año 3, UNIBE. Elaboración Propia.

INVERSIÓN AÑO 4	COSTO INVERSIÓN RD\$	% RETORNO	% CALCULADO	INGRESO ESPERADO RD\$
Reforzar el conocimiento de los colaboradores determinados.	\$ 330,000.00	5%	\$ 16,500.00	\$ 346,499.00
Mejorar la comunicación con los colaboradores.	\$ -	0%	\$ -	\$ -
	\$ 330,000.00			\$ 346,499.00

Mejía, E., (2021), Inversión Año 4, UNIBE. Elaboración Propia.

Total	\$ 13,570,000.00			\$ 19,942,491.00
--------------	------------------	--	--	------------------

Mejía, E., (2021), Total Inversión, UNIBE. Elaboración Propia.

	AÑO 0 2022	AÑO 1 2023	AÑO 2 2024	AÑO 3 2025	AÑO 4 2026
VENTAS BRUTAS (BAU) - ORGÁNICO	\$ 261,424,450.73	\$ 300,638,118.34	\$ 330,701,930.17	\$ 357,158,084.59	\$ 378,587,569.66
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES ORGÁNICO		\$ 39,213,667.61	\$ 30,063,811.83	\$ 26,456,154.41	\$ 21,429,485.08
% INCREMENTO VENTAS BRUTAS - ORGÁNICO		15%	10%	8%	6%
INVERSIÓN INCREMENTAL (PLAN ESTRATÉGICO)		\$ 5,620,000.00	\$ 6,560,000.00	\$ 1,060,000.00	\$ 330,000.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATÉGICO)		\$ 7,634,997.00	\$ 10,622,997.00	\$ 1,337,998.00	\$ 346,499.00
% VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATÉGICO)		2.92%	3.53%	0.40%	0.10%
TOTAL DE VENTAS (BAU-ORGÁNICO+PE)		\$ 308,273,115.34	\$ 341,324,927.17	\$ 358,496,082.59	\$ 378,934,068.66
ROI		35.85%	61.94%	26.23%	5.00%

Mejía, E., (2021), ROI, UNIBE. Elaboración Propia.

En el presente cuadro, se aprecian los cálculos por años de ventas brutas, ventas brutas incrementales, inversión incremental, ventas brutas incrementales, porcentaje de ventas brutas incrementales, total de ventas y por último el ROI, o retorno de la inversión. Para dicha tabla, el año dos es el cual posee la tasa más alta de retorno, aunque los demás años presenta una tasa positiva, lo cual deja a entender que los porcentajes previstos para retorno de la inversión son asertivos para la realización de la inversión con un retorno saludable.

7.3. ALINEACIÓN DE PERSONAL

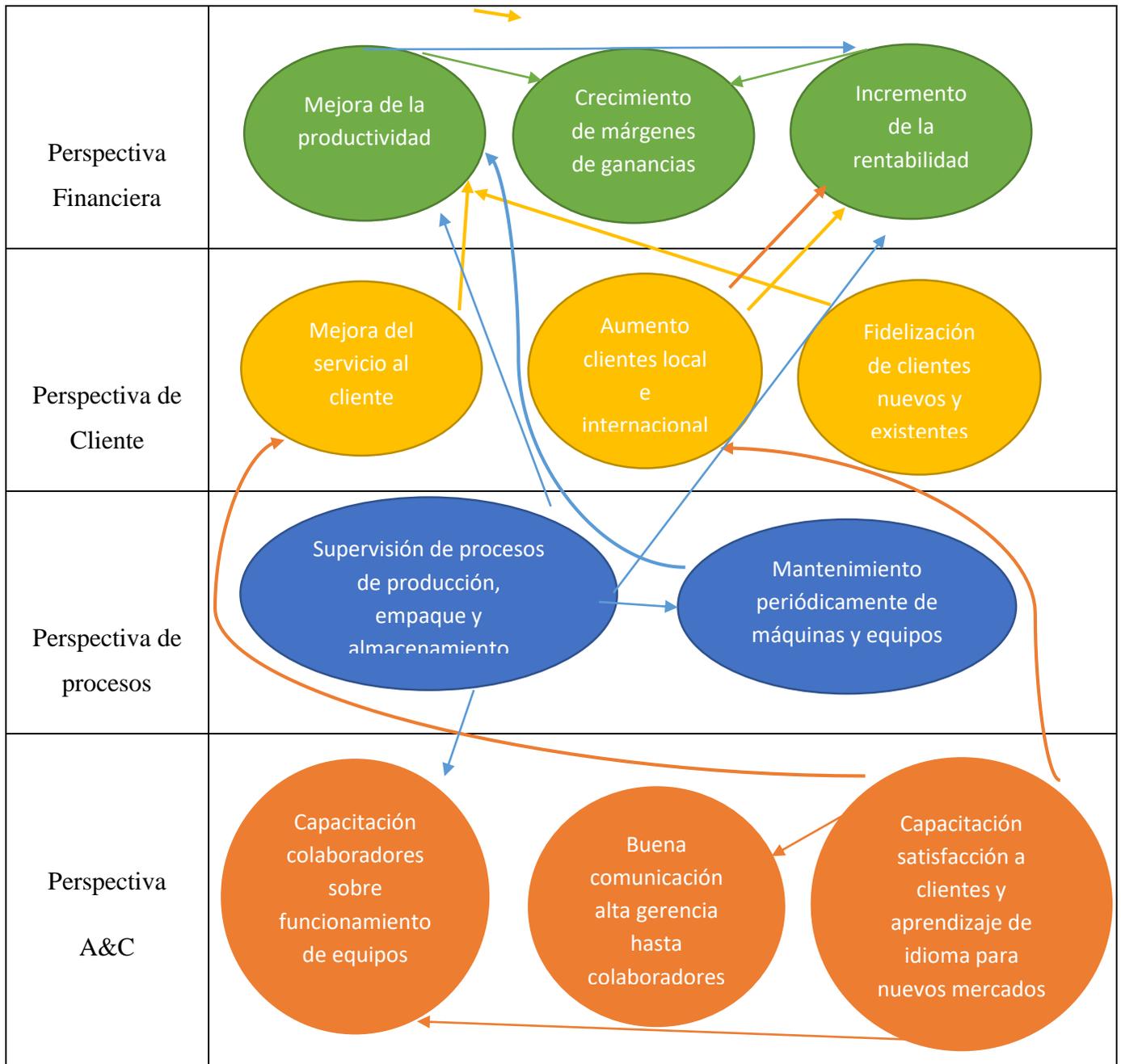
Para el buen funcionamiento de una empresa todos sus colaboradores deben de estar orientados hacia el mismo fin, para de esta manera poder cumplir con las metas trazadas por la alta gerencia. Es por esto que es importante la alineación de los mismos con la cultura organizacional y los objetivos. Dicho esto, a continuación, se muestra la alineación del personal con los objetivos por perspectivas.

OBJETIVOS	RESPONSABLES	
	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Crecimiento de los márgenes de ganancia	Gerente de Planificación	Gerente General y Gerente Administrativo
Incremento de la rentabilidad	Gerente General, Gerente Administrativa.	Gerente General y Gerente Administrativo
PERSPECTIVA DE CLIENTE		
Mejorar el servicio al cliente	Gerente Administrativa y Recursos Humanos	Gerente Administrativa y Recursos Humanos
Aumentar los clientes locales e internacionalmente	Gerente General, Gerente Administrativa y Ventas.	Gerente General, Gerente Administrativa y Ventas
Fidelizar a clientes nuevos y existentes	Gerente Administrativa y Recursos Humanos	Gerente Administrativa y Recursos Humanos
PERSPECTIVA PROCESOS		
Supervisar los procesos de producción, empaque y almacenamiento	Gerente de Planificación	Gerente de Planificación y Gerente Administrativa
Planificar el mantenimiento periódico de las maquinarias y equipos	Gerente de Planificación	Gerente de Mantenimiento Gerente Administrativa
Mejorar la productividad	Gerente de Planificación	Gerente General y Gerente Administrativo
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Capacitar a colaboradores sobre funcionamiento de equipos	Gerente Administrativa y Recursos Humanos	Gerente Administrativa, Recursos Humanos y Gerente de Mantenimiento
Mejorar la comunicación de la alta gerencia hasta los colaboradores	Gerente Administrativa y Recursos Humanos	Gerente Administrativa y Recursos Humanos
Capacitar para la satisfacción al cliente y aprendizaje de idiomas para nuevos mercados	Gerente Administrativa y Recursos Humanos	Gerente Administrativa y Recursos Humanos

Mejía, E., (2021), Alineación de personal, UNIBE. Elaboración Propia.

7.4. MAPA ESTRATÉGICO

Gracias al mapa estratégico, la empresa puede dar a conocer la función de cada uno de los colaboradores, de esta manera la empresa puede estar alineada en su estrategia principal, sin la necesidad de estar instruyendo a todo momento.



Mejía, E., (2021), Mapa Estratégico, UNIBE. Elaboración Propia.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. ASPECTOS CONCLUYENTES

1. Crecimiento de los márgenes de ganancia

Según lo desarrollado en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Aumento del volumen de productos producidos.

2. Incremento de la rentabilidad

Según lo desarrollado en la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Aumento de la credibilidad.

3. Mejorar el servicio al cliente

Según lo desarrollado en la perspectiva de cliente en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Aprendizaje y capacitación de colaboradores.

4. Aumentar los clientes locales e internacionalmente

Según lo desarrollado en la perspectiva de cliente en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Implementación de comercio electrónico y publicidad.

5. Fidelizar a clientes nuevos y existentes

Según lo desarrollado en la perspectiva de cliente en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Creación de ofertas y a su vez estudio de quienes son los compradores de las mismas.

6. Supervisar los procesos de producción, empaque y almacenamiento

Según lo desarrollado en la perspectiva proceso en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Creación de manual operativo.

7. Planificar el mantenimiento periódico de las maquinarias y equipos

Según lo desarrollado en la perspectiva del proceso en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Capacitación de colaboradores y creación del manual de servicio.

8. Mejorar la productividad

Según lo desarrollado en la perspectiva del proceso en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Optimización de la productividad mediante capacitación.

9. Capacitar a los colaboradores sobre funcionamiento de equipos

Según lo desarrollado en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Capacitar a los colaboradores a manejar las maquinarias correspondientes a sus áreas específicas.

10. Mejorar la comunicación de la alta gerencia hasta los colaboradores

Según lo desarrollado en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

→ Planificación de reuniones periódicas.

11. Capacitar para la satisfacción al cliente y aprendizaje de idiomas para nuevos mercados.

Según lo desarrollado en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral la estrategia planteada es:

- ➔ Capacitar a los colaboradores que participen al servicio al cliente y los del departamento de compras.

8.2. RECOMENDACIONES

8.2.1. RECOMENDACIONES GENERALES

Los datos obtenidos de la investigación realizada, dieron como resultado una lista de pasos a seguir para la creación del plan estratégico, que permitiría la obtención de beneficios y crecimiento para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., por lo que se recomienda la realización de dicho plan a lo largo del plazo propuesto, para de dicha manera mejorar la productividad de la empresa, enfocándose en hacer crecer a los colaboradores gracias a las capacitaciones necesarias y ya mencionadas, así mismo, desarrollando nuevas estrategias de comercio electrónico, lo cual ayudará a aumentar sus ventas que a su vez incrementaran la rentabilidad de la misma.

8.2.2. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

- ➔ Contratar asesor de mantenimiento.
- ➔ Afiliación de plataforma de comercio electrónico.
- ➔ Implementación de herramientas diseñadas.
- ➔ Diseñar manual de servicio y adiestramiento.
- ➔ Diseñar manual de producción, empaque y almacén.
- ➔ Alianzas comerciales internacionales.
- ➔ Creación de ofertas.
- ➔ Realización de reuniones con los colaboradores semanales, según la gerencia disponga.
- ➔ Dedicar un fondo para los colaboradores de las áreas de servicio y compra puedan ampliar su conocimiento de idiomas.

REFERENCIA

- Armijo, M., (-), Planificación Estratégica, Sitio Web: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Anónimo, (2020), República Dominicana: panorama general, Banco Mundial, Sitio Web: [https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%2025%20a%C3%B1os%2C%20la%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana%20\(RD\),un%206%2C1%20por%20ciento.](https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%2025%20a%C3%B1os%2C%20la%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana%20(RD),un%206%2C1%20por%20ciento.)
- Anónimo, (2020), Biografía de Henry Mintzberg, Wikipedia, Sitio Web: https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg
- Anónimo, (2019), RD obtuvo mejoras en tres de 10 indicadores evaluados en informe Doing Business 2020, Diario Libre, Sitio Web: <https://www.diariolibre.com/economia/rd-obtuvo-mejoras-en-tres-de-10-indicadores-evaluados-en-informe-doing-business-2020-KP14930578>
- Anónimo, (-) República Dominicana: Economía y demografía, ONU, Datos Macros, Sitio Web: <https://datosmacro.expansion.com/paises/republica-dominicana>
- ARAPF, (2019), Consumidor RD tiene confianza en industria farmacéutica, Resumen de Salud, Sitio Web: <https://www.resumendesalud.net/categorias/61-laboratorios/15012-consumidor-dominicano-tiene-buen-nivel-de-confianza-en-industria-farmaceutica>
- Brown, T., (2020), Qué es el Design Thinking y cómo aplicarlo a la educación (2008), Universia, Sitio Web: <https://www.universia.net/es/actualidad/orientacion-academica/que-design-thinking-como-aplicarlo-educacion-1154003.html>
- Carabalí, Y., (2020), Design Thinking: qué es, características y fases. EAE Business, Sitio Web: <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/amp/>
- Celada, N., (2019), El mercado de los productos farmacéuticos en República Dominicana. ICEX España, Sitio Web: <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2019821250&rendition=AlternateWeb&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bienes-de->

consumo/documentos/DOC2019821250.html&site=icexES#:~:text=El sector en República Dominicana,suponen el 52 %25 del total

- Design Thinking España, (-), Herramientas de Design Thinking. DTE, Sitio Web: <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/herramientas-de-design-thinking>
- Diario Libre, (2020), República Dominicana registra nuevo récord de casos positivos a COVID-19 en un día, Sitio Web:<https://www.google.com/amp/s/www.diariolibre.com/actualidad/salud/republica-dominicana-registra-nuevo-record-de-casos-positivos-a-covid-19-en-un-dia-OI23814318%3famp=1>
- Ethical, (2021), Conócenos, Ethical Sitio Web: <https://www.ethical.com.do/empresa/politicas>
- Espinosa, R., (2017), Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos, Roberto Espinosa, Sitio Web: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Evaluando Software, (2021), La Perspectiva Financiera, Sitio Web: <https://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>
- Evaluando Software, (2021), La Perspectiva del Cliente, Sitio Web: <https://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>
- Evaluando Software, (2021), La Perspectiva de Procesos, Sitio Web: <https://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>
- Evaluando Software, (2021), La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Sitio Web: <https://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>
- Feltrex, (2021), Nosotros, Sitio Web: <https://feltrex.com.do/nosotros/>
- Hill, C. (2009). Administración Estratégica, primera editorial en español. McGraw-Hill. México.
- Infaca, (2020), Sobre la Empresa, Sitio Web: <https://1477-do.all.biz/>
- Ley 146-00 (2000). De Reforma Arancelaria. 27 de diciembre del 2000, Dirección General de Aduanas, Sitio Web: https://www.aduanas.gob.do/media/2185/146-00_de_reforma_arancelaria.pdf
- Mejía, E., (2021), Matriz FODA (CAME) de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.

- Mejía, E., (2021), Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Presupuesto por perspectiva, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Porcentaje destinado por perspectiva, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Presupuesto por perspectiva por año, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Perspectiva por años, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Inversión Año 1, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Inversión Año 2, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Inversión Año 3, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Inversión Año 4, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Total Inversión, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), ROI, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Alineación de personal, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mejía, E., (2021), Mapa Estratégico, UNIBE. Elaboración Propia.
- Mintzberg, H., (-), Capítulo 2: Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategias. Misión. Pg. 27, PDF Facilitado por Ana Victoria Jiménez Romano, UNIBE Santo Domingo en febrero 2021.
- Mintzberg, H., (-), Capítulo 2: Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategias. Misión. Pg. 27, PDF Facilitado por Ana Victoria Jiménez Romano, UNIBE Santo Domingo en febrero 2021.
- Mintzberg, H., (-), Capítulo 2: Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategias. Misión. Pg. 26, PDF Facilitado por Ana Victoria Jiménez Romano, UNIBE Santo Domingo en febrero 2021.
- Mejía, L., (2021) Prototipo de Presupuesto para Publicidad Digital de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., Elaboración Propia.
- Malgioglio, J., (2002), El enfoque de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral, Sitio Web: <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>
- Perona Alfageme, M., & Martínez-López, F. (2020). EL NUEVO MODELO PRODUCTIVO CHINO Y EL PLAN MADE IN CHINA 2025 AMENAZADO POR LA PANDEMIA DEL COVID-19. ANÁLISIS COMPARADO DESDE 2014 HASTA LA ACTUALIDAD. (Spanish). 3C Empresa

- Kaplan, R., & Norton, D., (2005), Síntesis del Libro: Cuadro de Mando Integral, Pág. 6-7,
Sitio Web: <https://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf>

ANEXOS



Senora Celia Vegetable Compound 12.17 Oz / 360 MI 2-Pack

By: [Senora Celia](#) Item#: 24442521

USD56 IN STOCK

Order now and get it around **Thursday, February 04**

Qty

ADD TO CART

♥ ADD TO WISHLIST | SHARE: [f](#) [t](#)

Note: Step Down Voltage Transformer Converter required for using electronics pr converters [Buy Now](#).

- BUY 2-PACK AND SAVE! COMPRA DE 2 PIEZAS Y AHORRA!
- Suplemento Alimenticio, Compuesto Vegetal
- Tonic-Tonico
- 2 bottles of 12.17 oz. each (24.34 ounces total)



Visit The Senora Celia Store

US\$ 86.00



Senora Celia Vegetable Compound 12.17 oz / 360 ml 2-Pack



Quantity

- 1 +

Add to Cart US\$ 86.00

Get it to Ecuador by Feb 08 to Feb 16 with standard delivery.

Add 2 more items to your cart and get a USD 12 discount at checkout
Applicable only once



Free Delivery to Ecuador



Easy Returns & Exchanges



Ask About This Product

★ 4.4

from USA
to Ecuador
in 9-15 days



NUMERO 13017

REPUBLICA DOMINICANA

Ministerio de Industria y Comercio

OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL



FO SD 36
REV.: 02
11/11/2014

DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS
CERTIFICACION DE RENOVACION DE NOMBRE COMERCIAL

INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS

FECHA DE CONCESION: 15/03/1986 TERMINO: 10 Años
FECHA DE RENOVACION: 15/03/2016 FECHA DE VENCIMIENTO: 15/03/2026
SOLICITUD: 0002-13017 DE FECHA: 15/03/1986

TITULAR: INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, SRL CALLE 3 NO. 4 VILLA MARINA, HERRERA SANTO DOMINGO OESTE REPUBLICA DOMINICANA	GESTOR: SERGIO ANTONIO MEJIA CALLE CENOVI NO. 1 LOS RIOS, SANTO DOMINGO DISTRITO NACIONA, REPUBLICA DOMINICANA
---	---

ACTIVIDAD COMERCIAL:
ELABORACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS.

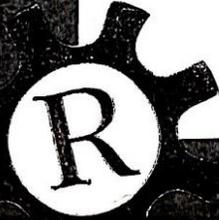
Certificamos que previo a la emisión de la presente Renovación fueron depositadas la Declaración Jurada y las Pruebas de uso pertinentes. 18 de Diciembre de 2015

En virtud de lo que establece el Artículo 116 de la Ley número 20-00 Sobre Propiedad Industrial de fecha 8 de mayo del 2000, se emite la presente Certificación en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial, hoy día 14/01/2016.

Lic. Michelle Marie Guzmán
Directora Interna de Signos Distintivos



USUARIO CM



113556

ONAPI



REPÚBLICA DOMINICANA

NUMERO 223620

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL



**DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS
CERTIFICACION DE RENOVACION**

COMPROMETIDOS CON SU SALUD (LEMA COMERCIAL)

FECHA DE CONCESION: 09/02/2007	TERMINO: 10 Años
FECHA DE RENOVACION: 09/02/2017	FECHA DE VENCIMIENTO: 09/02/2027
SOLICITUD: 2006-100110 DE FECHA: 25/10/2006	
CLASE(S) INTERNACIONAL(ES):	

TITULAR: INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS S.R.L. CALLE 3 NO.4 VILLA MARINA, HERRERA, SANTO DOMINGO OESTE REPÚBLICA DOMINICANA	GESTOR: SERGIO ANTONIO MEJIA CALLE EDUARDO VICIOSO NO. 53 BELLA VISTA, SANTO DOMINGO DISTRITO NACIONAL, REPUBLICA DOMINICANA
--	---

PRODUCTOS/SERVICIOS:
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.

Certificamos que previo a la emisión de la presente Renovación fueron depositadas las Pruebas de uso pertinentes. 6 de Junio de 2017

En virtud de lo que establece el Artículo 116 de la Ley número 20-00 Sobre Propiedad Industrial de fecha 8 de mayo del 2000, se emite la presente Certificación en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial, hoy día 20/06/2017.

Lic. Michelle Marie Guzmán Sofé
Directora Departamento Signos Distintivos



USUARIO CM



199848





Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

"Año del Fomento de las Exportaciones"

PERMISO AMBIENTAL No. 3420-18

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales hace constar, que luego de haber revisado la Declaración de Impacto Ambiental (DIA), presentada por el beneficiario de la Autorización Ambiental la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., representada por el Sr. Sergio Antonio Mejía, en lo adelante "EL OPERADOR" de la instalación "Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.", y considerando las recomendaciones hechas por el Comité Técnico de Evaluación, según consta en Acta No. 013-18 de fecha 05 de julio del 2018, este Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales otorga el presente:

PERMISO AMBIENTAL PARA LA OPERACIÓN DE LA INSTALACIÓN

"Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L."

Con las siguientes especificaciones:

Ubicación: Calle Rogelio Rosell No. 50, Bayona, Manoguayabo, municipio Santo Domingo Oeste, provincia Santo Domingo, dentro del ámbito de la parcela No. 133-A, Distrito Catastral 3. Ocupa una extensión total de terreno de 3,312 m² y un área de construcción de 2,183 m². La instalación se ubica específicamente en el polígono comprendido por las coordenadas UTM 19Q siguientes:

Puntos	X	Y
1	394334.00	2043164.00
2	394235.61	2043071.85
3	394241.44	2043034.10
4	394295.61	2043072.81
5	394289.12	2043102.88
6	394296.21	2043115.71
7	394343.92	2043155.08

Características: La instalación "Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L." se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos farmacéuticos: sólidos, líquidos y semisólidos. La infraestructura está compuesta por dos (2) naves de cuatro (4) niveles, conformadas por las siguientes áreas: área administrativa, área de producción de sólidos, producción de líquidos y semisólidos, área de empaqueo, almacén de materiales, área de productos semielaborados, área de productos terminados, área de lotificación de productos, oficinas de facturación, área de productos de uso externo, área de impresión y producción de empaques, área de generador eléctrico y área de parqueos.



República Dominicana

Ministerio de Salud Pública

Dirección General de Medicamentos, Alimentos y Productos Sanitarios

CERTIFICADO DE REGISTRO DE LABORATORIO FABRICANTE

Fecha de emisión:

25 de noviembre de 2020

No. de Habilitación:

03202A25409

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento

INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, S.R.L.

Propietario

Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.

Profesional responsable

Julia Maritza Jiménez De Los Santos

Número de exequátur

49-10

Fecha autorización

15 de marzo de 1982

Fecha de vencimiento

30 de agosto de 2025

Dirección

Calle Rogelio Rosell No.50, Bayona, Santo Domingo Oeste,
Rep. Dom.

CLASIFICACIÓN

Categoría de establecimiento

LABORATORIO INDUSTRIAL FARMACÉUTICO

Clase B: Formas farmacéuticas sólidas

Clase C: Formas farmacéuticas semisólidas

Clase D: Formas farmacéuticas líquidas no inyectables

Certificado emitido en virtud de las facultades que confiere el Art. No. 103 párrafo 1 de la Ley General de Salud 42-01 y el Reglamento 246-06 de fecha 19 de junio del año 2006.


Dr. Claudio Alberto Brito

Viceministro de Salud Pública

DIGEMAPS

Av. Héctor Homero Hernández esquina Av. Tiradentes, Ensanche La Fe, C.P. 10514 Santo Domingo, D.N., República Dominicana



REPUBLICA DOMINICANA
SECRETARIA DE ESTADO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

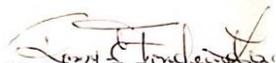
CERTIFICADO DE REGISTRO INDUSTRIAL

No. 16630

SE HACE CONSTAR que la Dirección de Industria y Comercio Interno de esta Secretaría de Estado ha inscrito el establecimiento Industrial INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, C. POR A., cuya actividad Principal es Fabricación de Productos Farmacéuticos y de Belleza, la cual tiene como Propietario o Accionista Principal a Sergio Antonio Mejía RNC No. 1-01-10714-6
Dirección C/ Rogelio Rosselle No.50, Bayona, Santo Domingo Oeste

El presente **CERTIFICADO DE REGISTRO INDUSTRIAL** se expide a solicitud del interesado en virtud de la Ley No.290, de fecha 30 de junio de 1966, que crea el Ministerio de Industria y Comercio.

Dado en Santo Domingo de Guzmán, Capital de la República Dominicana a los veintitrés día (s) del mes de mayo del año 2007.


Lic. Rossy E. Fondevé de Lezcano
Dirección de Industria y Comercio Interno


Lic. Francisco Javier García F.
Secretario de Estado de Industria y Comercio



DIRECCIÓN GENERAL DE HIGIENE
Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

CERTIFICADO

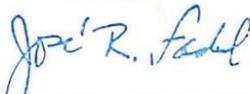
En cumplimiento del Reglamento 522-06 de Seguridad y Salud
en el Trabajo de la República Dominicana.

A la empresa

**Inmenol Industrial
Laboratorios, S.R.L.**

Otorgado en Santo Domingo, República Dominicana
A los veintiocho (28) días del mes de abril
del año dos mil diecisiete (2017)

Certificación **2017-2020**


Lic. José Ramón Fadúl

Ministro


Licda. Mari Norki Ozuna
Viceministra





REPUBLICA DOMINICANA

Ministerio de Industria y Comercio

OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

NUMERO 13017

DIRECCION DE SIGNOS DISTINTIVOS
REGISTRO DE NOMBRE COMERCIAL

INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS

FECHA DE CONCESION: 15/03/1986 TERMINO: 10 Años FECHA VENCIMIENTO: 15/03/2016
SOLICITUD: 2011-9140 DE FECHA: 14/02/2011

TITULAR:
INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, CXA.

CALLE 3 NO. 4
VILLA MARINA, HERRERA
SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA

GESTOR:
SERGIO ANTONIO MEJIA

CALLE CENOVI NO. 1
LOS RIOS, SANTO DOMINGO
DISTRITO NACIONAL, REPUBLICA DOMINICANA

ACTIVIDAD COMERCIAL:
ELABORACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS.

EXCLUSION de la denominación societaria CXA., en virtud de la solicitud de fecha 14 de Febrero del 2011, la cual se hace en el marco del proceso de adecuación o transformación para acogerse a lo establecido en la Ley 479-8

En virtud de la Resolución 32-2009 de fecha treinta y uno (31) del mes de marzo del año dos mil nueve (2009), se emite el presente Certificado en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, hoy día 17/02/2011.

Lic. Ivette Yanet Vargas Álvarez
Directora Departamento de Signos Distintivos



USUARIO JC



ONAPI



ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CÓDIGO DE VERIFICACIÓN QUE LE
PERMITE SER VALIDADO INGRESANDO A WWW.CAMARAPROVINCIASANTODOMINGO.DO

ep

EL REGISTRO MERCANTIL DE LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA SANTO DOMINGO DE
CONFORMIDAD CON LA LEY NO. 3-02 DEL 18 DE ENERO DEL 2002, EXPIDE EL SIGUIENTE:

**CERTIFICADO DE REGISTRO MERCANTIL SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA
REGISTRO MERCANTIL NO. 19118PSD**

DENOMINACIÓN SOCIAL: INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, S.R.L.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

RNC: 1-01-10714-6

FECHA DE EMISIÓN: 19/03/2003

FECHA DE VENCIMIENTO: 19/03/2021

SIGLAS: NO REPORTADO

NACIONALIDAD: REPUBLICA DOMINICANA

CAPITAL SOCIAL: 15,000,000.00

MONEDA: RD\$

FECHA ASAMBLEA CONSTITUTIVA/ACTO: 02/04/1982

FECHA ÚLTIMA ASAMBLEA: 29/08/2016

DURACIÓN DE LA SOCIEDAD: INDEFINIDA

DOMICILIO DE LA EMPRESA:

CALLE: ROGELIO ROSELLE NO. 50

SECTOR: BAYONA

MUNICIPIO: SANTO DOMINGO OESTE

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA:

NO. VALIDACIÓN: 99806CBB-60BE-4056-9FA2-B9446F01C126

RM NO. 19118PSD

PÁG. 1 de 4

Edificio Plaza Comercial Megacentro, Avenida San Vicente de Paúl esq. Carretera Mella, Provincia de Santo Domingo, Local 8B.
Tel: 809-991-8118 Email: contacto@camaraprovinciasantodomingo.do Website: www.camaraprovinciasantodomingo.do RNC:
430259187

TELÉFONO (1): (809) 237-8889

TELÉFONO (2): (809) 621-3030

CORREO ELECTRÓNICO: inmenolind@codetel.net.do

FAX: (809) 237-9993

PÁGINA WEB: NO REPORTADO

ACTIVIDAD DE LA SOCIEDAD: MAYORISTA, INDUSTRIA, SERVICIO, COMERCIO

OBJETO SOCIAL: FABRICACION, DISTRIBUCION Y VENTA DE PRODUCTOS MEDICOS Y FARMACEUTICOS EN GENERAL
INCLUYENDO ARTICULOS DE BELLEZA Y AFINES

PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS: PRODUCTOS FARMACEUTICOS, ARTICULOS DE BELLEZA

SISTEMA ARMONIZADO (SA): 7010.10.10

SOCIOS:

NOMBRE	DIRECCIÓN	RM/CÉDULA /PASAPORTE	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL
SERGIO ANTONIO MEJIA	C/ EDUARDO VICIOSO NO. 53, TORRE ROSA MAR IV, PH-B, BELLA VISTA SANTO DOMINGO	001-0749845-3	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)
SERGIO ANTONIO MEJIA CABRERA	C/ 3 NO. 4, VILLA MARINA - HERRERA SANTO DOMINGO OESTE	001-0715672-1	REPUBLICA DOMINICANA	Soltero(a)
ANGEL SALVADOR MONTERO ROMERO	C/ PROL. 27 DE FEBRERO NO. 94, LAS CAOBAS SANTO DOMINGO OESTE	001-0745967-9	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)
JUAN LUIS MEJIA CABRERA	C/ 3 NO. 4, VILLA MARINA - HERRERA SANTO DOMINGO OESTE	001-1127007-0	REPUBLICA DOMINICANA	Soltero(a)
KENDRY ADONIS MEJIA MANCEBO	C/ 3 NO. 4, VILLA MARINA - HERRERA SANTO DOMINGO OESTE	001-1469153-8	REPUBLICA DOMINICANA	Soltero(a)
FELIX MANUEL MEJIA	MANZANA 2, EDIF. 1-B, LAS CAOBAS, HERRERA SANTO DOMINGO OESTE	001-1412596-6	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)
LUZ ESTHER MEJIA BRITO	C/ 3 NO. 4, VILLA MARINA - HERRERA SANTO DOMINGO OESTE	001-1110330-5	REPUBLICA DOMINICANA	Soltero(a)

CANTIDAD SOCIOS: En el presente certificado figuran 7 de 10 socios.

CANTIDAD CUOTAS SOCIALES: 150,000

ÓRGANO DE GESTIÓN:

NOMBRE	CARGO	DIRECCIÓN	RM/CÉDULA /PASAPORTE	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL
SERGIO ANTONIO MEJIA	Gerente	C/ EDUARDO VICIOSO NO. 53, TORRE ROSA MAR IV, PH-B, BELLA VISTA SANTO DOMINGO	001-0749845-3	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)

NO. VALIDACIÓN: 99806CBB-608E-4056-9FA2-89446F01C126

RM NO. 19118PSD

PÁG. 2 de 4

DURACIÓN ÓRGANO DE GESTIÓN: 6 AÑO(S)

ADMINISTRADORES/PERSONAS AUTORIZADAS A FIRMAR:

NOMBRE	DIRECCIÓN	RM/CÉDULA /PASAPORTE	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL
SERGIO ANTONIO MEJIA	C/ EDUARDO VICIOSO NO. 53, TORRE ROSA MAR IV, PH-B, BELLA VISTA SANTO DOMINGO	001-0749845-3	REPUBLICA DOMINICANA	Casado(a)

COMISARIO(S) DE CUENTAS (SI APLICA):

NO REPORTADO

ENTE REGULADO: NO REPORTADO

NO. RESOLUCIÓN: NO REPORTADO

TOTAL EMPLEADOS: NO REPORTADO

MASCULINOS: NO REPORTADO

FEMENINOS: NO REPORTADO

SUCURSALES/AGENCIAS/FILIALES: NO REPORTADO

NOMBRE(S) COMERCIAL(ES)

NOMBRE

NO. REGISTRO

INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS

13017

REFERENCIAS COMERCIALES

NO REPORTADO

REFERENCIAS BANCARIAS

NO REPORTADO

COMENTARIO(S)

NO POSEE

ACTO(S) DE ALGUACIL(ES)

NO POSEE

Edificio Plaza Comercial Megacentro, Avenida San Vicente de Paúl esq. Carretera Mella, Provincia de Santo Domingo, Local 8B.
Tel: 809-991-8118 Email: contacto@camaraprovinciasantodomingo.do Website: www.camaraprovinciasantodomingo.do RNC:
430259187

ES RESPONSABILIDAD DEL USUARIO CONFIRMAR LA VERACIDAD Y LEGITIMIDAD DEL PRESENTE DOCUMENTO A TRAVÉS
DE SU CÓDIGO DE VALIDACIÓN EN NUESTRA PÁGINA WEB: WWW.CAMARAPROVINCIASANTODOMINGO.DO



Elina Guerrero
Registradora Mercantil



*** No hay nada más debajo de esta línea ***

Registro de Proveedores del Estado

Constancia de inscripción

RPE: 509

Fecha de Registro: 29/11/2005

Fecha Actualización: 27/12/2019

Razón Social: Inmenol Industrial Laboratorios, SRL

No. Documento: 101107146 - RNC

Género: Masculino

Provee: Bienes

Certificación MIPYME: No

Registro de Beneficiario: Sí

Clasificación Empresa: No clasificada

Estado: Activo

Ocupación:

Motivo:

Domicilio: Calle Rogelio Roselle, 50, Bayona

10903 - REPÚBLICA DOMINICANA

Persona de Contacto: Sergio Antonio Mejía Cabrera

Observaciones:

Actividad Comercial

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
51100000	Medicamentos antiinfecciosos
51110000	Agentes antitumorales
51120000	Medicamentos cardiovasculares
51130000	Medicamentos hematólogos
51140000	Medicamentos para el sistema nervioso central
51150000	Medicamentos para el sistema nervioso autónomo
51160000	Medicamentos que afectan al sistema respiratorio
51170000	Medicamentos que afectan al sistema gastrointestinal
51180000	Hormonas y antagonistas hormonales
51190000	Agentes que afectan el agua y los electrolitos
51200000	Medicamentos inmunomoduladores
51210000	Categorías de medicamentos varios
51240000	Fármacos que afectan a los oídos, los ojos, la nariz y la piel
53130000	Artículos de tocador y cuidado personal
73100000	Industrias de plásticos y productos químicos



República Dominicana
MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS
RNC: 4-01-50625-4
AÑO DEL FOMENTO DE LA VIVIENDA
CERTIFICACIÓN

No. de Certificación: **C04358580897**

La Dirección General de Impuestos Internos, **CERTIFICA:** que en sus archivos se encuentra registrado el o la Contribuyente **INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS S R L, 101107146, inscrito (a) en el Registro Nacional de Contribuyentes (RNC)** de esta Dirección General de Impuestos Internos, con la actividad económica conforme al Catálogo Internacional Industrial Unificado (CIU): **FABRICACIÓN DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO Y PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.**

Se encuentra registrado bajo el **régimen ordinario de tributación para personas jurídicas.**

El domicilio social se encuentra registrado en la **CALLE ROGELIO ROSSELL, No. 50, APTO. INMENOL, del Sector BAYONA de la ciudad de SANTO DOMINGO OESTE**

NOTAS:

- La presente certificación tiene una vigencia de treinta (30) días a partir de la fecha y se emite a solicitud del o de la contribuyente o su representante.
- Esta certificación no constituye un juicio de valor sobre la veracidad de las declaraciones presentadas por el o la contribuyente, ni excluye cualquier proceso de verificación posterior.
- Este documento no requiere firma ni sello.

Dada en la OFICINA VIRTUAL, a los veintinueve (29) días del mes de agosto del año dos mil dieciseis (2016).



Verifique la legitimidad de la presente certificación en <http://www.dgii.gov.do/verifica> o llamando a los teléfonos 809-689-3444 y 1-809-200-6060.

ENTREVISTA PROPUESTA PUBLICITARIA INMENOL INDUSTRIAL
LABORATORIOS, S.R.L.

ENTREVISTADO: Lic. Luz E. Mejía

25/2/21

ENTREVISTADOR: Edgar J. Mejía

1. ¿Qué piensa usted sobre este enfoque? ¿Le parece correcto?

La empresa debe de invertir en esta área pues la empresa es conocida en algunos extractos sociales, en fin, es muy necesario pues no tenemos ni siquiera un presupuesto de publicidad. Si, pues según lo conversado si lo es y necesario.

2. ¿Piensa usted que será ventajoso?

Sí, pero dependerá del grupo de enfoque pues Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., está enfocado en una clasificación C y nuestros productos en su mayoría son genéricos lo cual no soportan un gran gasto en publicidad.

3. ¿Cree usted que la empresa pueda obtener mejores beneficios dando a conocer la misma a los posibles consumidores?

Sí, porque de esta manera llegaremos a mas consumidores y talvez escalar a otros grupos sociales.

4. ¿Estaría dispuesta apoyar este plan?

Claro, pues creo que podemos digitalmente dar a conocer más como empresa y nuestros productos.

5. ¿Cuál cree usted que sería la limitante con este plan?

Pienso que el mismo tendría el apoyo de la mayoría de los socios, pero nuestro gerente general y socio mayoritario, tendría que ser convencido de la necesidad de este plan para la empresa, debido a que el no desea tener gastos de este tipo.

ENCUESTA A CLIENTES INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, S.R.L.

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Dirección y Gestión Empresarial,
UNIBE.

Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial
Laboratorios, S.R.L., en Santo Domingo Oeste, período Enero – Abril, 2021

Creado por Edgar J. Mejía.

***Obligatorio**

Conoce usted a Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.? *

Si

No

Entiende usted que la empresa tiene presencia digital? *

Sí

No

Tal vez

Ha visto usted alguna publicación o anuncio digital, televisivo o radial de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.? *

- Sí
- No

Cree usted que la empresa deba darse más a conocer? *

- Sí
- No

Cual de las siguientes opciones le recomienda a la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.? *

- Dar a conocer la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.
- Dar a conocer la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. y sus productos
- Dar a conocer los productos de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.

Cual cree usted que debería ser el canal a utilizar para la pregunta anterior? *

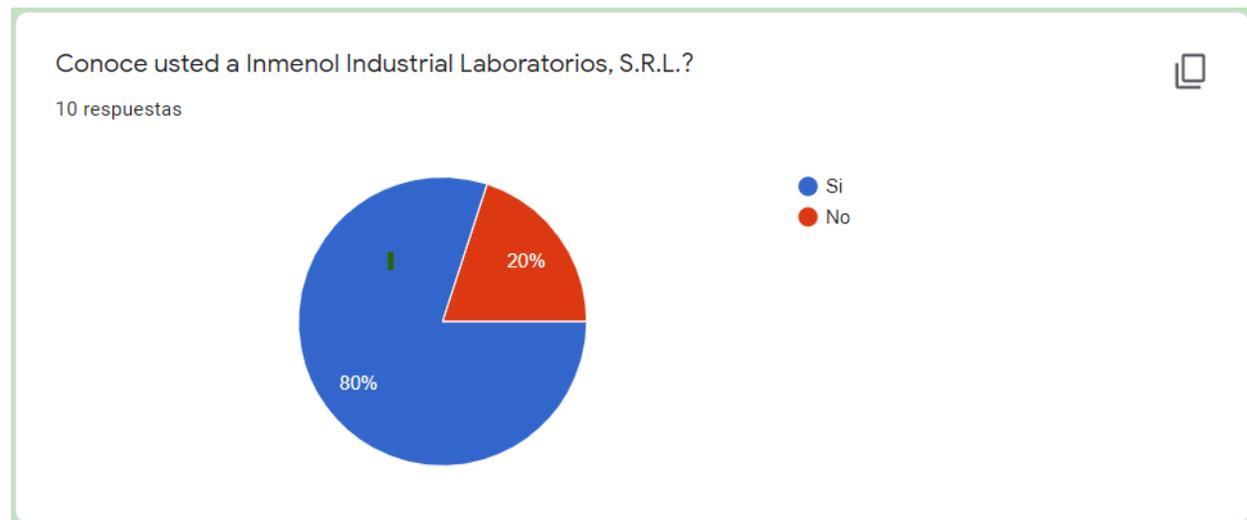
- Radio
- Televisión
- Redes sociales
- Vallas publicitarias

ENCUESTA A CLIENTES INMENOL INDUSTRIAL LABORATORIOS, S.R.L.

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Dirección y Gestión Empresarial, UNIBE.

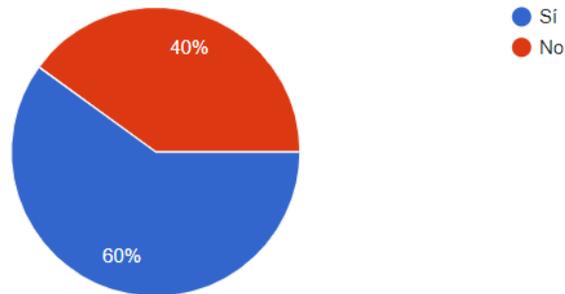
Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L., en Santo Domingo Oeste, período Enero – Abril, 2021

Creado por Edgar J. Mejía.



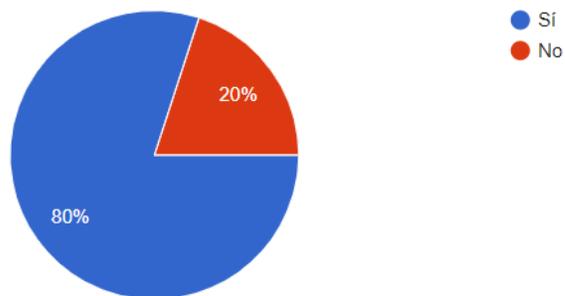
Ha visto usted alguna publicación o anuncio digital, televisivo o radial de Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.?

10 respuestas



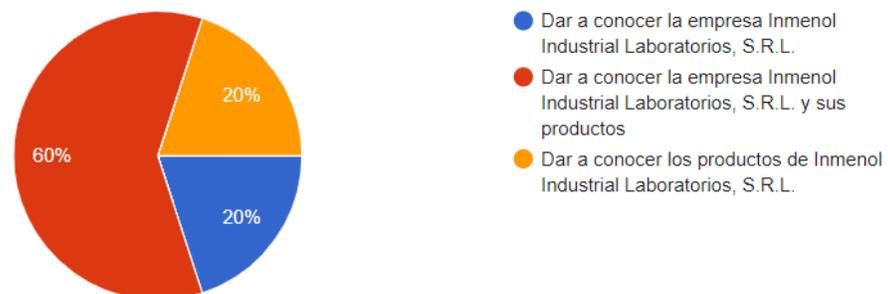
Cree usted que la empresa deba darse más a conocer?

10 respuestas



Cual de las siguientes opciones le recomienda a la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.?

10 respuestas



Cual cree usted que debería ser el canal a utilizar para la pregunta anterior?



10 respuestas

