

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS**



TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
MICROEMPRESA PROFAR®**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**ASESOR:
DR. MANUEL MACÍAS
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ, ESPAÑA**

**PRESENTADO POR:
LICDA. JENNIFER MARICELA GUZMÁN MELGAR**

**ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, EL SALVADOR, C.A.
MARZO DE 2013.**

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
CAPÍTULO I.....	6
1. INTRODUCCION.....	6
CAPÍTULO II.....	8
2. OBJETIVOS.....	8
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
CAPÍTULO III.....	9
3. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1. EL PORQUE Y PARA QUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
3.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	10
3.3. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	12
3.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	13
3.6. COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	14
3.7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	15
3.8. CONTROL ESTRATÉGICO.....	16
CAPÍTULO IV.....	18
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	18
4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	18
4.2. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ESTRATÉGICO.....	19
4.3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	20
4.3.1. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	20
4.3.2. ELABORACIÓN DE MATRIZ FODA.....	20
4.3.3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
4.3.4. ESTABLECIMIENTO DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	20
4.3.5. ELABORACIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO.....	20
4.3.6. ELABORACIÓN DE MAPA DE PROCESOS.....	21
4.3.7. ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DOCUMENTACIÓN VINCULADA.....	21
4.4. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES.....	21
CAPÍTULO V.....	22
5. PLAN ESTRATÉGICO PROFAR®.....	22
5.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PROFAR®.....	22
5.1.1. DATOS GENERALES.....	22
5.1.2. ANÁLISIS DE DATOS EXISTENTES.....	24
5.1.3. DIAGNÓSTICO INICIAL.....	26
5.2. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ESTRATÉGICO.....	27
5.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	27
5.2.2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	29
5.2.2.1. MERCADOS ACTUALES.....	29
5.2.2.2. MERCADOS FUTUROS.....	30
5.2.3. INVESTIGACIÓN DE DATOS DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	30
5.2.3.1. CUOTAS DE MERCADO.....	30
5.2.3.2. COMPETIDORES CLAVE.....	31

5.2.3.3. SERVICIOS ACTUALES Y FUTUROS.....	32
5.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33
5.3.1. ANÁLISIS DE MARCO ESTRATÉGICO PROFAR®.....	33
5.3.2. ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO GENERAL.....	34
5.3.3. ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO ESPECÍFICO.....	38
5.3.4. ANÁLISIS INTERNO: IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....	39
5.3.5. ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS FUNCIONAL.....	40
5.3.6. ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	42
5.3.7. ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR.....	42
5.3.8. COMENTARIOS GENERALES.....	43
5.3.8.1. RECURSOS Y CAPACIDADES PROFAR®.....	43
5.3.8.2. CADENA DE VALOR PROFAR®.....	43
5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	44
5.5. PLAN ESTRATÉGICO PROFAR®.....	45
5.5.1. VENTAJAS COMPETITIVAS PROFAR®.....	46
5.5.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PROFAR®.....	46
5.5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROFAR®.....	46
5.5.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PROFAR®.....	47
5.5.5. ACCIONES OPERATIVAS Y METAS PROFAR®.....	48
5.5.6. MAPA ESTRATÉGICO PROFAR®.....	50
5.5.7. MAPA DE PROCESOS PROFAR®.....	51
5.5.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROFAR®.....	53
5.5.9. INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	55
5.5.10. ELABORACIÓN DE PLAN DE COMUNICACIÓN.....	55
5.5.10.1. CRITERIOS GENERALES PARA LA COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	55
5.5.10.2. PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	56
CAPÍTULO VI.....	58
6. CONCLUSIONES.....	58
CAPÍTULO VII.....	59
7. RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
GLOSARIO.....	61
ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

▪ FIGURA 1. ORGANIGRAMA GENERAL PROFAR	7
▪ FIGURA 2. ESQUEMA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO PROLONGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	11
▪ FIGURA 3. MODELO INTEGRADO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	14
▪ FIGURA 4. FLUJOGRAMA DE PUNTOS ANALIZADOS DURANTE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.	19
▪ FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO PROFAR.	51
▪ FIGURA 6. MAPA DE PROCESOS PROFAR.	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

▪ GRÁFICO 1. PORCENTAJE DE CLIENTES INTERNACIONALES DE LA EMPRESA.	31
▪ GRÁFICO 2. COMPETIDORES CLAVE PROFAR®.	31
▪ GRÁFICO 3. PORCENTAJE DE DEMANDA DE SERVICIOS.	32

ÍNDICE DE TABLAS

▪ TABLA 1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS PROFAR®.	27
▪ TABLA 2. DATOS DE ESTABLECIMIENTOS.	30
▪ TABLA 3. COMPETIDORES CLAVE PROFAR®.	31
▪ TABLA 4. PORCENTAJE DE DEMANDA DE SERVICIOS.	32
▪ TABLA 5. DIAGNÓSTICO DE MISIÓN PROFAR®.	33
▪ TABLA 6. DIAGNÓSTICO DE VISIÓN PROFAR®.	34
▪ TABLA 7. ENTORNO GENERAL DEL ANÁLISIS EXTERNO.	34
▪ TABLA 8. ENTORNO ESPECÍFICO DEL ANÁLISIS EXTERNO.	38
▪ TABLA 9. IDENTIDAD DE LA EMPRESA.	39
▪ TABLA 10. ANÁLISIS FUNCIONAL PROFAR®.	40
▪ TABLA 11. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES PROFAR®.	42
▪ TABLA 12. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PROFAR®.	42
▪ TABLA 13. MATRIZ FODA PROFAR®.	45
▪ TABLA 14. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES.	47
▪ TABLA 15. RELACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON LAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES.	47
▪ TABLA 16. RELACIÓN ENTRE LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.	48
▪ TABLA 17. PLAN DE ACCIÓN PARA LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS.	49
▪ TABLA 18. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROFAR®.	54
▪ TABLA 19. PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PROFAR®.	56
▪ TABLA 20. RELACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS CON LA MATRIZ FODA.	68
▪ TABLA 21. RELACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CON LA MATRIZ FODA.	68
▪ TABLA 22. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA MATRIZ FODA.	68
▪ TABLA 23. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CLIENTES.	69
▪ TABLA 24. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE PROCESOS-A.	69
▪ TABLA 25. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE PROCESOS-B.	70
▪ TABLA 26. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE RECURSOS HUMANOS.	70
▪ TABLA 27. INDICADORES ESTRATÉGICOS FINANCIEROS-A.	71
▪ TABLA 28. INDICADORES ESTRATÉGICOS FINANCIEROS-B.	71

RESUMEN

El Plan Estratégico 2013 - 2018 de la micro-empresa PROFAR®, en adelante conocido en este documento como “Plan Estratégico PROFAR®” es el documento resultado de un proceso de revisión y análisis situacional de la organización, el cual ha sido proyectado a futuro.

Para la elaboración del documento se realizó una investigación teórica, posteriormente se definieron los procesos, se realizó un análisis interno y externo de la organización, identificando los puntos positivos y negativos.

A través de una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se identificaron las ventajas competitivas y objetivos estratégicos; delimitando las prioridades estratégicas y esquematizándolas mediante un mapa estratégico.

Se definieron escenarios de actuación y medición y control por medio de un Cuadro de Mando Integral y se formuló un plan operativo para cada eje estratégico.

De este modo, el presente Plan Estratégico recoge seis factores críticos de éxito, cinco ventajas competitivas y seis objetivos estratégicos, articulados en cuatro ejes: clientes, procesos, financiero y recursos humanos.

Se presenta también un Plan de Comunicación del Plan Estratégico como fase final para comunicar y explicar a detalle el documento a todos los niveles de la organización.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCION.

PROFAR® es una micro-empresa dedicada a *servicios de trámites regulatorios y asesoría farmacéutica*.

Los servicios que presta se dividen en dos grandes ramas: **servicios regulatorios y asesoría farmacéutica**.

En el área de **servicios regulatorios** se manejan las categorías de: *Registros sanitarios, Trámites post-registro, Gestión de permisos, Inscripción de contratos, Visado, Marcas*.

En el área de **asesoría farmacéutica**, manejan las siguientes categorías: *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Calificación y validación de sistemas críticos (Agua, aire acondicionado y aire comprimido), Procedimientos normalizados de trabajo, Documentación y registros, Calificación de áreas y equipos, Validación de procesos y métodos analíticos, Seguridad industrial, Diseño de áreas y planos, Calidad, Import-Export*.

El equipo está organizado como lo especifica el organigrama general:



FIGURA 1. ORGANIGRAMA GENERAL PROFAR®.

Los clientes de PROFAR® son: Personas Naturales, Personas Jurídicas, Organizaciones No Gubernamentales, Laboratorios Cosméticos, Laboratorios Higiénicos, Laboratorios Farmacéuticos y

Droguerías, que requieran la contratación de los servicios profesionales que la empresa ofrece, o asesoría y capacitación para la implementación de los mismos en sus empresas.

El ámbito geográfico está orientado a clientes tanto nacionales como extranjeros; actualmente la empresa brinda servicios regulatorios a clientes internacionales en los países de Estados Unidos, Perú, Italia y España.

La gestión empresarial de PROFAR®, está basada en la búsqueda de la competitividad en el interior de la empresa, para generar procesos de servicio al cliente eficientes, de calidad y precio accesible. Con el objetivo de establecer un marco referencial para esta gestión, la cual se fundamenta en el trabajo en equipo para obtener los objetivos planificados, se han establecido la **misión, visión y valores** de la empresa, que sirven de guía para la implementación de una cultura de mejora continua.

En este sentido el presente Plan estratégico, establece directrices cuya implementación y seguimiento generen:

1. Mantener altos niveles de satisfacción del cliente.
2. Mejorar los procesos continuamente.
3. Mejorar las estrategias publicitarias.
4. Proporcionar un crecimiento integral de los colaboradores.
5. Fidelizar los clientes.
6. Aumentar la demanda de los servicios.

CAPÍTULO II

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Realizar un primer Plan Estratégico y desarrollar el proceso y las herramientas que permitan a la organización la evaluación permanente del grado en el que se alcanzan los objetivos claves de la organización y la revisión del plan.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 2.2.1. Identificar las necesidades y expectativas de los clientes.
- 2.2.2. Comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2.2.3. Desarrollar estrategias que apoyen las políticas de la empresa.
- 2.2.4. Desarrollar mecanismos y procedimientos para la comunicación e implantación del plan.
- 2.2.5. Establecer un cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores.
- 2.2.6. Identificar los factores críticos de éxito y relacionarlos con las líneas estratégicas.
- 2.2.7. Definir planes de acción con indicadores y metas.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO.

3.1. EL PORQUE Y PARA QUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planificación Estratégica, surge del término en inglés “*Corporate Planning*”, o “*Planificación Corporativa*”; la denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.

La planificación estratégica como un todo comprende aspectos de dirección de la organización en lo referente a líneas de actuación, programación y planes de acción, presupuestos, previsiones, sistemas de información y control visto todo de una manera integral que ayudará a un dirigir el desempeño de la organización a corto y largo plazo.⁽⁸⁾

Un plan estratégico a largo plazo le permite a la organización:

- Pensar en las consecuencias futuras de las decisiones del presente.
- Prepararse ante las expectativas y las contingencias.
- Prepararse para el futuro anticipándose a las acciones de los competidores.
- Alimentar en los colaboradores de la organización un enfoque estratégico.⁽⁸⁾

Una Planificación Estratégica eficaz, según (Fernández Romero: 2004), toma en cuenta los siguientes principios:

- *Flexibilidad y Actualización*: todo plan puede y debe ser actualizado cada vez que las circunstancias del entorno o la voluntad de la organización modifiquen las hipótesis básicas en las que se sustenta.
- *Participación*: es recomendable que el proceso de planificación se abra al mayor número de niveles posible; esto permite generar compromiso en los participantes, recoger una diversidad de ideas, motivar al personal al hacerlo sentir parte del proyecto y al mismo tiempo formarlo en temas de planificación estratégica.
- *Compromiso de la Dirección*: la Alta Dirección debe estar convencida de la necesidad de planificar, implicarse y comprometerse; servir de ejemplo, apoyar las decisiones y asignar recursos.
- *Deslizamiento*: un plan no puede hacerse cada cierto número de años, para un período similar. Cada año debe hacerse una revisión y proyectar lo contemplado originalmente para los siguientes cuatro años.

- *Gestión:* el plan estratégico debe ser un documento vivo y con presencia significativa en la organización, un documento que se consulte cada vez que se tenga que tomar una decisión importante, se conozca una información del mercado trascendente o cambie la dirección.
- *Globalidad:* el plan estratégico debe abarcar todas las áreas de la organización y deben considerarse los planes a corto y largo plazo.
- *Programación:* el plan estratégico debe ir integrado a una dirección estratégica, por lo tanto es necesario tomar en cuenta programas, cronogramas, planes de acción, presupuestos, sistemas de información control y seguimiento.⁽⁸⁾

3.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La dirección estratégica es la prolongación de la planificación estratégica, que incorpora la programación, la elaboración de los presupuestos y los sistemas de información y control; en este sentido incorpora también elementos específicos como por ejemplo en el área de sistemas de control económico las ideas de previsión, de plan, de programa y plazos (corto y largo plazo).



FIGURA 2. ESQUEMA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO PROLONGACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Es importante enfatizar que la aparición de nuevos sistemas de control económico no ha supuesto la supresión de los sistemas de control anteriores. Ningún nuevo sistema ha desplazado a ninguno de los anteriores. La dirección estratégica no suprime la contabilidad general o la analítica, las previsiones y los planes a corto plazo; no es un concepto que suprime los sistemas anteriores, sino que integra todo en un sistema global.⁽⁸⁾

En este sentido, el concepto de dirección estratégica incluye:

- **La planificación estratégica:** indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

- **Los programas y planes de acción:** indican qué hay que hacer, por quién, cuándo, y con qué recursos.
- **Los presupuestos:** organizan el recurso económico que se utilizará para desarrollar las actividades programadas.
- **Los sistemas de información y control:** constituyen la base del control del cumplimiento del plan.⁽⁸⁾

En el sistema de dirección estratégica debe tenerse en cuenta un pleno conocimiento de la estructura organizativa de la empresa. Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.⁽¹¹⁾

La dirección estratégica debe tomar en cuenta algunos elementos clave de estructura organizativa, como lo son:

- Especialización del trabajo o división de la mano de obra.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del tramo de control.
- Centralización y descentralización.
- Formalización.⁽¹¹⁾

3.3. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

En el tema de fijación de los objetivos de la organización podrían surgir interrogantes que se remontan a dos escenarios: ¿Se fijan primero los objetivos que se desean alcanzar y luego se evalúan los entornos y capacidad competitiva para formular las estrategias que ayudarán a alcanzarlos? O ¿Se empieza por evaluar los entornos y capacidad competitiva (tomando en cuenta diversos escenarios) para luego fijar objetivos realistas y completar el proceso de formulación de estrategias?⁽⁸⁾

No hay duda que la segunda opción es más realista que la primera, sin embargo, si se aplican los principios de actualización y deslizamiento la primera opción puede de igual manera llegar a ser muy satisfactoria; se fijan los fines sin condicionantes a la voluntad y con las proyecciones de éxito que la misión, visión y valores generen, teniendo siempre la flexibilidad de que si la capacidad de la organización o las circunstancias y la evolución del entorno no lo permiten, se actualizarán los objetivos.⁽⁸⁾

La segunda alternativa, como se mencionó antes es mucho más “realista”, pues se parte a fijar objetivos desde lo que se tiene. Según Fernández Romero “la utilización de uno u otro enfoque

depende de razones psicológicas: hay quien prefiere fijar las metas y luego buscar los medios para lograrlas; hay quien prefiere saber con qué se cuenta y luego marcar los fines”.⁽⁸⁾

Actualmente el modelo EFQM señala que el plan estratégico y por tanto las metas y estrategias de la organización deben partir en un primer lugar de “comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo” (criterio 2a) y en segundo lugar de “comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades” (criterio 2b).⁽⁹⁾

El proceso de fijación de objetivos tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del plan estratégico, ya que es en este momento cuando los responsables de las diferentes áreas de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a ésto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.⁽⁸⁾

3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen sus barreras comunicacionales y crean un ambiente donde se desarrolle sinergia. Desde esta definición podemos relacionar las actividades empresariales con un mundo interconectado, que atiende y resuelve los distintos problemas que se originan en el proceso de producción, marketing y comercialización.

Todas estas interconexiones generan una sinergia que contribuyen al desarrollo de un plan operativo superior. Una estrategia por lo tanto debe valorar todas las opciones para una mejor contribución a los parámetros que se incluirán en el Cuadro de Mando Integral, dentro de los aspectos a considerar están:

- Las ideas, creencias y valores que forman la cultura corporativa.
- La diferencia entre acciones dirigidas y ordenadas a nivel corporativo, y las acciones que emprende cada unidad por sí misma.⁽¹⁰⁾

La lógica de la acción y de las ideas está en el centro del conjunto de conocimientos que denominamos *Estrategia*; en este sentido ninguna organización parte de cero, toda estrategia se apoya en experiencias previas que toman en cuenta tanto aspectos internos como externos de su entorno, contribuyendo así a la creación de una red sinérgica, un saber común que actúa como fuerza impulsora de las actividades de la organización.⁽¹⁰⁾

(Kaplan y Norton: 2005) subrayan la importancia de compartir procesos comunes de negocios, compartir bases de datos y que los conocimientos adquiridos puedan ser aprovechados por otras partes. Se trata, pues, de un anclaje a la estrategia común donde se debe concurrir, intercambiar y aprender; la interrelación de este anclaje con la sinergia de los procesos ayuda no solo a realizar un buen análisis estratégico que ayude a construir una estrategia eficaz y eficiente sino que también alimenta la cultura de mejora continua, expandiendo oportunidades de compartir el capital intelectual, desarrollar nuevos niveles de integración y optimizar los procesos.⁽¹⁰⁾

3.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

El proceso estratégico basado en la visión del estado futuro, tiene como punto de partida el análisis, valoración y documentación del estado actual de la organización, reflejado en su posición competitiva. En su desarrollo y posterior implantación se consideran fundamentales tres elementos:

- *Las personas y su estructura organizativa.*
- *La forma en que se desarrollan las actividades (los procesos de negocio).*
- *La tecnología que se utiliza y que soporta los procesos.*

El elemento director y que explícita o implícitamente orienta las decisiones que, a cualquier nivel, se toman en las organizaciones es lo que normalmente se denomina *estrategia*. Por lo que se puede afirmar que en un momento dado toda empresa ejecuta una determinada estrategia y que la construcción de un modelo integrado de dirección estratégica debe partir de su valoración.⁽¹⁾

En definitiva, la formulación de estrategias, debe ir acompañada de la aplicación del sentido común en la reflexión y actitud estratégica: la organización debe iniciar por detenerse a pensar donde se encuentra ubicada y valorar la posición competitiva actual; una vez medido el rendimiento de la situación actual mediante la utilización de un adecuado sistema de indicadores (financieros y no financieros), solo quedaría decidir la conveniencia de lanzar un proceso de cambio orientado a mejorar o defender la posición competitiva actual.⁽¹⁾

Este modelo, que se denomina modelo integrado de dirección estratégica puede visualizarse en la Figura 3:

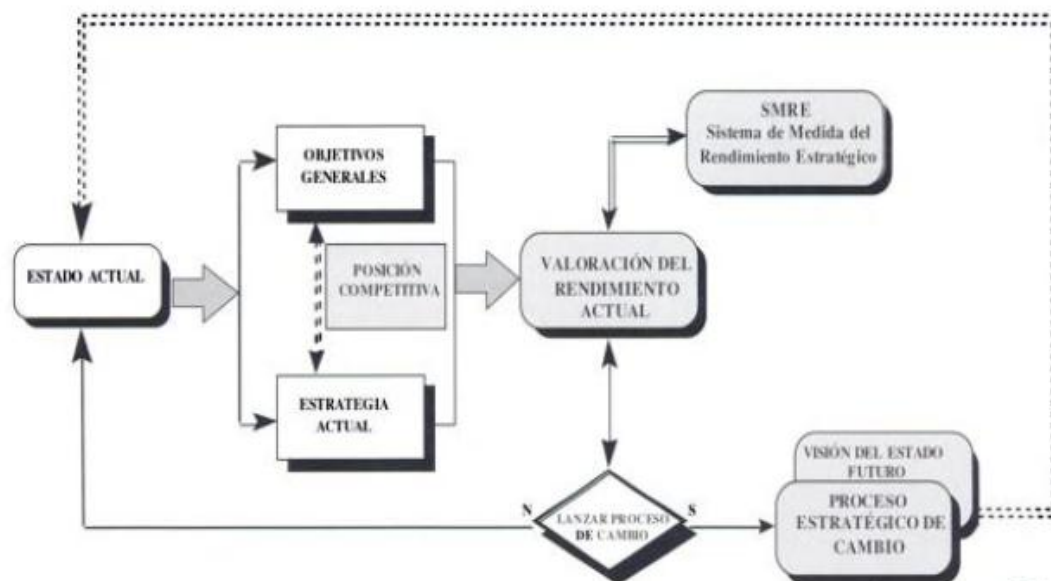


FIGURA 3. MODELO INTEGRADO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

El modelo propuesto se soporta sobre dos elementos fundamentales:

1. La existencia de un sistema de medida de rendimiento estratégico, práctico, útil e implantado en todos los niveles de la estructura organizativa.
2. La existencia de un proceso estructurado de cambio (proceso estratégico de cambio) que permite alcanzar una nueva posición competitiva.

Este modelo presenta un enfoque equilibrado que permite evolucionar incorporando un elemento creativo y clave para orientar los cambios de la organización: la visión del estado futuro. Por otro lado introduce medidas de rendimiento que no contemplan únicamente la posición económico financiera de la empresa, sino cualquiera que soporte y permita medir el nivel alcanzado en los factores críticos de éxito del negocio y los generadores de creación de valor.⁽¹⁾

3.6. COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

La gestión de las comunicaciones del Plan Estratégico incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del plan sean adecuados y oportunos.

Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del plan.

Para poder establecer una comunicación eficaz es necesario desarrollar habilidades que son comunes a la gerencia general y la dirección estratégica, estas habilidades incluyen:

- Escuchar de manera activa y eficaz.
- Formular preguntas, sondear ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión.
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo a fin de que sea más eficaz.
- Investigar para identificar o confirmar información.
- Identificar y gestionar expectativas.
- Persuadir a una persona u organización para llevar a cabo una acción.
- Negociar a fin de lograr acuerdos entre partes, que resulten mutuamente aceptables.
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos.
- Resumir, recapitular e identificar las próximas etapas.⁽¹³⁾

A continuación se presenta una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Plan:

- **Identificación de los interesados:** es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el plan, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.

- **Planificación de las comunicaciones:** es el proceso para determinar las necesidades de información de los involucrados en el plan y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.
- **Distribución de la información:** es el proceso de poner la información relevante a disposición de los involucrados en el plan, de acuerdo a lo establecido en el propio plan.
- **Gestión de las expectativas de los interesados:** es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
- **Información del desempeño:** es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

Estos procesos interactúan entre sí ejecutándose por lo menos una vez en una o más fases del plan. Es importante recalcar que aunque los procesos de comunicación parezcan componentes diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica se superponen e interactúan en formas diversas de acuerdo al giro de la organización y desarrollo del plan.⁽¹³⁾

Las dimensiones posibles de la actividad de comunicación son, entre otras:

- Interna (dentro de la organización) y externa (cliente, público, medios de comunicación).
- Formal (informes, memorandos, instrucciones) e informal (correos electrónicos, conversaciones).
- Vertical (hacia arriba y abajo dentro de la organización) y horizontal (entre colegas).
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales).
- Escrita y oral.⁽¹³⁾

3.7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Una vez desarrollados los elementos anteriores, teniendo formulada y comunicada la estrategia, es necesario integrarla en un proceso sistemático que permita gestionar el rendimiento estratégico. El objetivo final es construir un proceso ordenado de reflexión que guíe a la organización en los proyectos de mejora a implantar para lograr ventajas en la posición competitiva de una forma estable. Desde el estado actual soportado en una determinada estrategia y unos objetivos generales se obtienen niveles de rendimiento estratégico que indican la necesidad de lanzar procesos de cambio hasta alcanzar una nueva situación (estado futuro).⁽¹⁾

Todos los empleados deben comprender la estrategia de la organización, y se espera de ellos que hallen formas mejoradas de hacer su trabajo diario de manera que contribuyan al éxito de la estrategia. (Kaplan y Norton: 2005) aconsejan que se realicen competencias para medir quien ha obtenido los mejores resultados, y en base a eso otorgar recompensas, dejar que cada empleado se construya su propio Cuadro de Mando (evaluando así sus logros personales) e introducir nuevas metas que vinculen directamente lo que hacen los empleados con los fines generales de la

empresa. En este sentido, los fines de la empresa conforman el nivel de la estrategia y las operaciones de los empleados el de la táctica.

Por lo tanto la estrategia debe ser una parte integral de la empresa, la cual debe estar asociada al presupuesto y adaptarse a los procesos.

Al implementar el Plan Estratégico es importante tomar en cuenta:

- El estudio del impacto del mercado mundial, cuyas condiciones cambiantes tiene profunda influencia en la empresa; para ello se sugiere actualizar permanentemente la estrategia.
- La identificación y apoyo de estrategias emergentes, que guarda relación con la sugerencia de convertir a todos los empleados en estrategias mediante la confección de sus propios Cuadros de Mando.
- El empleo analítico de simulaciones y suposiciones, a través de mapas estratégicos y Cuadros de Mando, que configuren probables escenarios, con sus causas y efectos.

Por último, otro punto determinante en la implementación del Plan es la *promoción de un liderazgo efectivo* que apoye a una gerencia estratégica que fomente el dialogo en la organización, promueva el aprendizaje y genere empoderamiento en el personal.⁽¹⁰⁾

3.8. CONTROL ESTRATÉGICO.

El desempeño de la organización puede evaluarse por medio de las indicaciones del cuadro de mando integral; son cuatro las perspectivas generales para evaluar dicho desempeño:

- **Clientes:** la organización debe analizar los mecanismos para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, en orden de poder desarrollar su misión y alcanzar su visión.
- **Financiera:** la organización debe procurar desarrollar procesos sostenibles y rentables.
- **Procesos:** la organización debe analizar cada uno de los procesos, identificarlos, clasificarlos y medirlos en orden de poder controlarlos y mejorarlos.
- **Recursos Humanos:** la perspectiva de recursos humanos se focaliza en como el aprendizaje y crecimiento del personal beneficia a la organización al obtener capital humano de calidad que está inmerso en una cultura de continuo aprendizaje y mejora.

Las perspectivas del cuadro de mando integral van ligadas a los ejes estratégicos bajo los cuales se trabajó el mapa estratégico, de esta forma el cuadro de mando integral permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, ya que no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir; en este sentido, el cuadro de mando integral presenta una metodología clara de *enlace entre la estrategia de la empresa y la acción*.⁽¹⁰⁾

El cuadro de mando integral tiene como objetivo fundamental *convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados* a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y recursos humanos.⁽¹¹⁾

El control estratégico a través del cuadro de mando integral, aporta los siguientes beneficios:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de la empresa.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Tomando en cuenta esa serie de beneficios podemos afirmar que el cuadro de mando integral puede convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones; un instrumento de gestión empresarial que permite a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo y turbulento.⁽¹¹⁾

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO METODOLÓGICO.

4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

Se inició con un diagnóstico situacional de la empresa, en el que se identificaron las actividades que desarrollan, los grupos de interés, marco filosófico y documentación existente que provea los lineamientos básicos que le permitan desarrollar una Planificación Estratégica.

Para desarrollar este punto se utilizó una guía de diagnóstico (Ver Anexo 1).

La Figura 4 se muestra un flujograma de los puntos analizados durante la etapa de diagnóstico de la empresa.

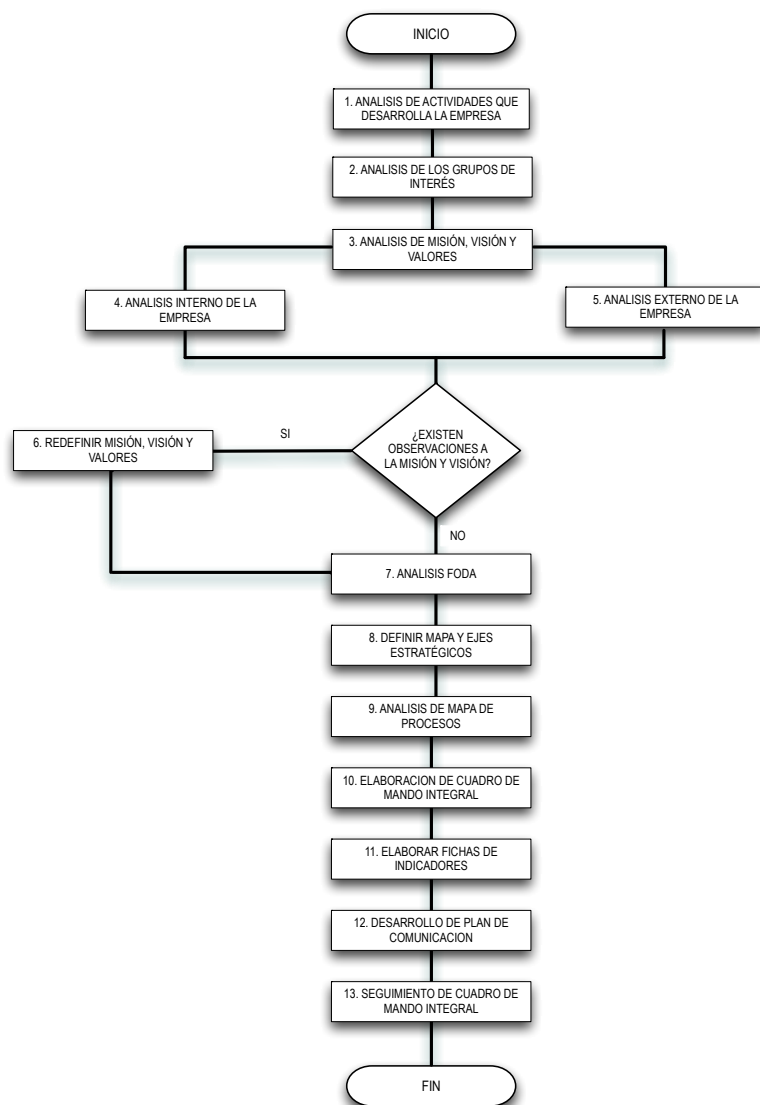


FIGURA 4. FLUJOGRAMA DE PUNTOS ANALIZADOS DURANTE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

La información recopilada se analizó comparándola con los puntos de cumplimiento de la guía (Ver Anexo 2); se contemplaron en el análisis inicial los siguientes puntos:

- Análisis de Misión, Visión y Valores.
- Identificación de clientes (actuales, potenciales y sus necesidades y expectativas)
- Elaboración de informes sobre actividad y capacidad de producción.
- Identificación de procesos (personas, recursos, clientes)
- Situación actual del mercado y posibles competidores.
- Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- Propuestas de priorización y actuación.
- Desarrollo de indicadores y cuadros de mando que faciliten la medición del grado en el que se alcanzan los objetivos claves de la organización.
- Desarrollo de herramientas y procesos que permitan la revisión regular del grado en el que se cumple el plan estratégico y la propia revisión del plan.

En base a los resultados de la evaluación de diagnóstico se establecieron los criterios generales para la elaboración del Plan Estratégico.

4.2. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ESTRATÉGICO.

Se tomaron en cuenta cuatro aspectos que se explican a continuación:

- Identificación de los Grupos de Interés: se enlistaron los diferentes receptores de los servicios que la empresa presta, así como proveedores e intermediarios involucrados en los procesos.
- Identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés: se analizó que es lo que los grupos de interés demandan, así como los resultados que ellos esperan, analizando el método de obtención y la forma de medición.
- Análisis de datos existentes: se analizó si la misión, visión y valores cumplía con puntos específicos.
- Investigación de datos de mercado y análisis de la competencia: se realizó un análisis externo del entorno general de la empresa considerando factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, internacionales y medioambientales.

El Plan Estratégico se elaboró dándole respuesta a las deficiencias encontradas en la guía de diagnóstico (Ver Anexo 1), entre las cuales se puede mencionar:

- Especificaciones de servicio al cliente que sirvan como base para trazar líneas estratégicas.
- Análisis interno y externo de la organización.
- Establecimiento de factores críticos de éxito y ventajas competitivas.
- Mapa estratégico de la empresa.
- Cuadro de Mando Integral.
- Fichas de Indicadores.

Dichas deficiencias se trabajaron alineándolas con las perspectivas de *recursos humanos, financieras, procesos y clientes*.

4.3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

La elaboración del Plan estratégico implicó una serie de análisis de los aspectos filosóficos de la empresa, así como también de su entorno general y específico (tanto interno como externo).

Los análisis desarrollados permitieron identificar puntos de mejora y puntos a mantener y mejorar que sirvieron de base para establecer factores críticos de éxito, ventajas competitivas y objetivos estratégicos, todo esto ligado al mapa estratégico institucional y el mapa de procesos.

Los aspectos antes detallados van ligados al cuadro de mando integral como herramienta de toma de decisiones en la gestión que ayuda a monitorear el desarrollo de los procesos.

A continuación se describe lo realizado en cada etapa.

4.3.1. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

En este punto se identificó si la misión, visión y valores cumplen con los requisitos teóricos de redacción y si éstos reflejan el marco filosófico de la empresa.

4.3.2. ELABORACIÓN DE MATRIZ FODA.

En este punto se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, basándose en los resultados del análisis estratégico de los entornos interno y externo de la empresa en una aproximación general y específica.

4.3.3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Se realizó un minucioso análisis interno y externo de los entornos generales y específico de la empresa y complementado por la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

4.3.4. ESTABLECIMIENTO DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.

Con los resultados del análisis de objetivos estratégicos y la matriz DAFO se procedió a identificar los aspectos de la organización que se pueden considerar *ventajas competitivas* y que aspectos o acciones debieran ser objeto de especial atención con el objeto de alcanzar el éxito identificándolos como *factores críticos de éxito*.

4.3.5. ELABORACIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO.

Se tomaron como fundamento los valores de la empresa para establecer las líneas estratégicas a seguir en cada perspectiva institucional (recursos humanos, procesos, financiera, clientes).

4.3.6. ELABORACIÓN DE MAPA DE PROCESOS.

Siguiendo las estrategias propuestas se identificaron los procesos estratégicos, clave y de apoyo que facilitarán su implantación y se establecieron las interrelaciones entre ellos y las entradas y salidas que cada uno genera.

4.3.7. ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DOCUMENTACIÓN VINCULADA.

En el cuadro de mando integral se consolidó una visión global de la empresa, visualizando los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y objetivos operativos, estableciendo para cada objetivo un indicador y una meta; se documentaron en el cuadro de mando integral las acciones a seguir para lograr las metas, los responsables de la realización y los recursos necesarios.

Para generar un control más detallado del Cuadro de Mando Integral se elaboraron las fichas para cada uno de los indicadores estratégicos que presentan a manera de resumen el indicador, descripción, forma de cálculo, interpretación, características, meta y observaciones.

4.4. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES.

Se consideraron los criterios generales para elaborar el plan de comunicación del Plan Estratégico, estableciendo las mecánicas de comunicación interna y externa, la gestión y control del mismo, así como el Plan General de comunicación, estableciendo la estrategia y el mensaje a transmitir.

CAPÍTULO V

5. PLAN ESTRATÉGICO PROFAR®.

En este apartado se presenta el desarrollo del plan estratégico para la micro-empresa PROFAR®, como un programa de actuación que persigue definir y aclarar los objetivos que la empresa pretende alcanzar y las estrategias que pondrá en práctica para lograrlo; concretando las decisiones que van a orientar la marcha de la gestión empresarial.

5.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PROFAR®.

5.1.1. DATOS GENERALES.

- **NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:** PROFAR® (Profesionales Farmacéuticos Asesorías y Registros).
- **DIRECCION DE UBICACIÓN PRINCIPAL:** San Salvador, El Salvador, Centro América.
- **SECTORES DE ACTIVIDAD:** *servicios profesionales de trámites regulatorios y asesoría farmacéutica.*
Los servicios de PROFAR® se dividen en dos grandes ramas: **servicios regulatorios y asesoría farmacéutica.**

✓ SERVICIOS REGULATORIOS:

- **Registros Sanitarios:** registro sanitario y reconocimiento mutuo de productos farmacéuticos, productos cosméticos, productos naturales, productos veterinarios, alimentos y bebidas, productos higiénicos, productos químicos, suplementos nutricionales.
- **Trámites post-registro:** cambios de fórmula, cambio de nombre, actualizaciones de empaque, ampliación de presentación, ampliación de período de vida útil, cambio de profesional responsable, cambio de razón social, traspasos, anualidades, renovaciones, cambio de modalidad de venta, inscripción de fabricante alterno.
- **Gestión de Permisos:** permisos para ingresos de muestras, permiso para compra de alcohol, permiso de compra de sustancias químicas ante el Ministerio de Defensa, permisos para propagandas, permisos para agotar material de empaque.
- **Inscripción de Contratos:** inscripción ante las autoridades sanitarias de contratos de maquila, poderes de distribución, poderes de nombramiento de apoderado y farmacéutico responsable, contratos de maquila, contratos de regencia.

- **Visado:** facturas de productos farmacéuticos, productos cosméticos, productos naturales, productos veterinarios, alimentos y bebidas, productos higiénicos, productos químicos, suplementos nutricionales. (productos inscritos o muestras)
- **Marcas:** registro y/o traspaso de marcas y nombres comerciales de productos farmacéuticos, productos cosméticos, productos naturales, productos veterinarios, alimentos y bebidas, productos higiénicos, productos químicos, suplementos nutricionales.

✓ **ASESORÍA FARMACÉUTICA:**

- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** lineamientos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), según las reglamentaciones farmacéuticas, cosméticas, higiénicas, alimenticias, agrícolas y veterinarias vigentes.
- **Calificación y validación de sistemas críticos:** pruebas experimentales y registros documentales de los procedimientos que las reglamentaciones exigen para demostrar que los sistemas están instalados correctamente, trabajan y conducen realmente los resultados esperados.
- **Procedimientos normalizados de trabajo:** capacitación en la documentación e implementación de la documentación de las actividades que se desarrollan en la empresa para el proceso de manufactura y los procesos claves y de apoyo que soportan al mismo.
- **Documentación y registros:** diseño e implementación de documentos que evidencian el correcto desarrollo de los procedimientos.
- **Calificación de áreas y equipos:** pruebas experimentales y registros documentales de los procedimientos que las reglamentaciones exigen para demostrar que las áreas y equipos están construidas (áreas) e instalados (equipos) correctamente, trabajan y conducen realmente los resultados esperados.
- **Validación de procesos y métodos analíticos:** acción documentada que demuestra que un procedimiento o método conduce los resultados previstos.
- **Seguridad industrial:** lineamientos generales de seguridad industrial, según las reglamentaciones específicas vigentes para la industria farmacéutica, cosmética, higiénica, alimenticia, agrícola y veterinaria.
- **Diseño de áreas, diseño de planos:** diseño de áreas siguiendo las especificaciones reglamentarias según su clase de limpieza y montaje de planos según los formatos oficiales de las entidades reguladoras.
- **Calidad:** evaluación y diagnóstico situacional de la empresa, asesoría en la implementación de sistemas de documentación y gestión por procesos, preparación para auditorías externas.

- **Import-Export:** asesoría técnica sobre los requerimientos de visado, permisos especiales, declaraciones de mercadería y partidas arancelarias para los productos de las industrias farmacéutica, cosmética, higiénica, alimenticia, agrícola y veterinaria.
- **MISION PROFAR®:** Somos una oficina de servicios profesionales especializados en asesoría farmacéutica y servicios regulatorios para personas naturales y jurídicas. Conducimos nuestras operaciones con ética y responsabilidad, para brindar servicios eficaces y eficientes, alimentados por la inspiración y pasión por el trabajo; implementando **Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua**.
 - **VISIÓN PROFAR®:** Ser la oficina de asesoría farmacéutica y servicios regulatorios líder en el mercado salvadoreño, brindando servicios integrales, eficaces y eficientes a nuestros clientes nacionales y extranjeros. Manteniendo como eje direccional nuestros valores de inspiración, pasión por el trabajo, innovación, ética y responsabilidad; en nuestra doctrina de **Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua**.
 - **VALORES PROFAR®:**
 - ✓ **Inspiración:** empezamos cada día con mentalidad positiva, compartiendo ideas, pensamientos, sensaciones y emociones que nos generan las energías para dar lo mejor de nosotros en la ejecución de nuestro trabajo.
 - ✓ **Pasión por el trabajo:** desarrollamos nuestras actividades perfeccionando día a día nuestros métodos, mejoramos continuamente construyendo una actitud de vida, dándole inteligencia a la pasión.
 - ✓ **Innovación:** nos interesa cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, nos readecuamos a los procesos, recursos y competencias. Hacemos un aporte a la Sociedad al implementar en nuestras prácticas el respeto al medio ambiente y nuestra doctrina de **Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua**.
 - ✓ **Ética:** enfocamos nuestras actividades con respeto a los clientes, usuarios, gobierno, corporaciones y medio ambiente, dirigiendo nuestras operaciones con responsabilidad social empresarial.
 - ✓ **Responsabilidad:** planeamos nuestros proyectos, organizamos nuestras actividades, medimos nuestro desempeño y entregamos resultados; estamos comprometidos a cumplir con nuestra oferta y mejorar continuamente.

5.1.2. ANÁLISIS DE DATOS EXISTENTES.

- **ESTATUS LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN:** PROFAR® es una micro-empresa conformada por *profesionales farmacéuticos* dedicados a brindar servicios profesionales de asesoría farmacéutica y registros sanitarios. Inició formalmente operaciones en febrero del

2012, actualmente se encuentra en trámite de registro ante el Centro Nacional de Registros (CNR).

Sus herramientas cibernéticas como página web, fan page y twitter se encuentran en proceso de construcción pues se está a la espera de obtener el certificado de registro de marca ante el CNR para publicar libremente información de difusión.

- **PROPIETARIOS DE LA ORGANIZACIÓN:** PROFAR® nace como un proyecto de visión compartida de dos profesionales químicos farmacéuticos, comprometidos con la ética y la responsabilidad que se adquiere como profesionales de la salud.
Como químicos farmacéuticos son conscientes que tienen en sus manos la salud de la población, pues están directamente implicados en los procesos de desarrollo, fabricación, análisis, empaque, distribución y venta de medicamentos.
Bajo esa filosofía los fundadores aprovechan su bagaje de conocimientos y experiencia práctica para fundar en febrero de 2012, PROFAR® (Profesionales Farmacéuticos Asesorías y Registros) como una empresa de profesionales farmacéuticos dedicados a orientar, educar y proveer servicios en el área de asesoría farmacéutica y registro sanitario de medicamentos, cosméticos, alimentos, productos químicos e higiénicos.
- **AMBITO GEOGRAFICO:** El ámbito geográfico de la empresa está orientado a clientes tanto nacionales como extranjeros; actualmente brindan servicios de asesoría farmacéutica a nivel nacional en los departamentos de San Salvador, La Libertad y Usulután.
En el área de servicios regulatorios atienden clientes internacionales en los países de Estados Unidos, Perú, Italia y España.
Se está trabajando en establecer relaciones comerciales con Colombia y en concretar una nueva cuenta en Estados Unidos.
- **CENTROS DE TRABAJO Y UBICACIÓN:** Actualmente las operaciones se realizan operando en las instalaciones de los clientes y las oficinas privadas de cada uno de los miembros. La naturaleza de las operaciones generadas en la oficina de asesoría y registros, permiten flexibilizar los centros de trabajo ya que la mayoría de operaciones se realizan en las oficinas de instituciones gubernamentales encargadas de autorizar los trámites o en las oficinas de los clientes que solicitan asesorías.
- **NÚMERO DE EMPLEADOS:** actualmente PROFAR® opera bajo el mando de sus fundadores, dos químicos farmacéuticos que se encargan tanto de las operaciones directivas y administrativas como operativas dividiendo la asignación de proyectos por rubros (1 coordinador de proyectos de asesorías y 1 coordinador de regulatorio).
- **HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LOGROS ALCANZADOS:** PROFAR® es una micro-empresa que comienza a operar formalmente en febrero de 2012; los cuatro meses

previos a la operación formal se utilizaron para crear alianzas y promocionarse personalmente con los clientes estratégicos.

Durante los primeros meses de operación lograron establecer cuentas clave que generaron ingresos destinados al equipamiento del establecimiento.

Dentro de los logros alcanzados en el corto período de funcionamiento se encuentran:

- ✓ Expansión de cartera de clientes.
- ✓ Aprovisionamiento de recursos administrativos (equipos y suministros de oficina)
- ✓ Análisis de costos de las principales actividades.
- ✓ Investigación de mercado y competidores para establecimiento de tarifas y estrategias de ventas.
- ✓ Inversión en uniformes del personal.
- ✓ Diseño de herramientas informáticas de difusión de información (Página web, Facebook, Twitter).
- ✓ Registro de marca ante el Centro Nacional de Registros.

5.1.3. DIAGNÓSTICO INICIAL.

Los resultados de la guía de diagnóstico (Ver Anexo 2) indicaron los siguientes puntos positivos:

- Cuentan con un organigrama bien estructurado (Ver Figura 1)
- Cuentan con un marco filosófico definido (en lo referente a misión, visión y valores).
- Poseen procesos identificados y diagramados en un mapa de procesos (Ver Figura 6)
- Tienen identificadas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para la estructuración del Plan Estratégico deben trabajarse concretamente los siguientes elementos:

- Desarrollo de un análisis general y específico de los entornos internos y externos de la empresa.
- Establecimiento de factores críticos de éxito y ventajas competitivas.
- Especificaciones de servicio al cliente que sirvan como base para trazar líneas estratégicas.
- Elaboración de mapa estratégico de la empresa.
- Elaboración de Cuadro de Mando Integral.
- Elaboración de Fichas de Indicadores.

Es importante que la empresa preste atención a desarrollar los puntos carentes, para poder desarrollar estrategias y trazar un mapa de la organización que señale los pasos para alcanzar la visión que claramente tiene definida y poder convertir los proyectos en acciones concretas, apoyándose en:

- Establecimiento de objetivos.
- Establecimiento de reglas y parámetros operativos.
- Definición de plan de acción.
- Verificación de procedimientos.
- Evaluación de resultados.

5.2. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ESTRATÉGICO.

El presente apartado permite dar una noción de las condiciones actuales en las que la empresa se desempeña, enfocándose en las perspectivas de *clientes, financiera y procesos*.

5.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

En la Tabla 1, se muestra un consolidado de las necesidades y expectativas de los clientes, especificando el producto obtenido y la forma de obtención; se explican las herramientas utilizadas para la rendición de cuentas, detallando cual es la herramienta utilizada y cuál es el medio del que la empresa se vale para hacer uso de esa herramienta.

Finalmente se especifica si se mide el grado de satisfacción del cliente, y se explica cómo se hace la recolección de esa información (información que luego es clasificada y analizada por los coordinadores de proyecto y las gerencias).

TABLA 1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERES PROFAR®							
GRUPO DE INTERES *	PROCESO **	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	QUE OBTENGO	MÉTODO DE OBTENCIÓN	RENDICIÓN DE CUENTAS		GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CÓMO?
					QUÉ?	CÓMO?	
A	1	<p>Obtener permiso de las autoridades sanitarias para importar, distribuir y comercializar los productos farmacéuticos, higiénicos o cosméticos en el país.</p> <p>Obtener licencias de registro de productos farmacéuticos, higiénicos, cosméticos o alimenticios para comercialización en el país.</p> <p>Tramitar visados de rutina y visados especiales.</p> <p>Recibir un servicio eficaz y eficiente.</p> <p>Ser tratados amablemente.</p> <p>Pagar conforme al servicio recibido.</p>	<p>Solicitud de cotización.</p> <p>Solicitud de servicios.</p> <p>Orden de compra.</p>	<p>Correo electrónico o llamada telefónica.</p> <p>Reunión con cliente para que explique los servicios que necesita y las características que deben cumplir.</p> <p>Cliente envía orden de compra por correo electrónico.</p>	<p>Informe semanal</p> <p>Historial del trámite</p>	<p>Correo electrónico</p> <p>Informe escrito, posterior electrónico por correo electrónico</p>	<p>Al mandar por correo electrónico el informe final del historial del trámite se solicita al cliente que emita por ese mismo medio retroalimentación sobre el servicio prestado.</p>

TABLA 1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERES PROFAR®

GRUPO DE INTERES *	PROCESO **	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	QUE OBTENGO	MÉTODO DE OBTENCION	RENDICION DE CUENTAS		GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
					QUÉ?	CÓMO?	
B	2	Documentación farmacéutica.		Correo electrónico o llamada telefónica.	Informe semanal	Correo electrónico	Al mandar por correo electrónico el informe final del historial del trámite se solicita al cliente que emita por ese mismo medio retroalimentación sobre el servicio prestado.
		Buenas Prácticas de Almacenamiento. Buenas Prácticas de Manufactura. Calificación de áreas y equipos. Planes maestros de validación. Auditorías internas y externas. Recibir un servicio eficaz y eficiente. Ser tratados amablemente. Pagar conforme al servicio recibido.	Solicitud de cotización. Solicitud de servicios. Orden de compra.	Reunión con el cliente para que explique los servicios que necesita y las características que éstos deben cumplir. Cliente envía orden de compra por correo electrónico.	Consolidado de historial del trámite Informe escrito, posterior electrónico por correo electrónico		
C	3	Estabilidad laboral. Prestaciones sociales. Desarrollo de competencias. Ambiente agradable. Reconocimiento.	Sugerencia escrita. Sugerencia verbal. Resultados de rendimiento	Por buzón de sugerencias o encuestas de satisfacción laboral. Reuniones con el personal. Seguimiento de indicadores de desempeño.	Resultados de encuesta de satisfacción laboral. Acta de reuniones de personal. Reporte de seguimiento de indicadores.	Publicación en la red de trabajo y reunión con el personal.	Encuesta de satisfacción laboral (electrónica y anónima) 40% Resultados de indicadores de rendimiento. 60%
D	4	Retorno de la inversión. Capitalización de las acciones. Aumento de las ganancias percibidas.	Resultado financieros.	Informe mensual de ingresos y egresos de libros de hacienda.	Estados financieros. Declaración de IVA mensual. Declaración de renta anual.	Registro electrónico de ingresos y egresos. Libros autorizados por Ministerio de Hacienda.	Acta de reunión trimestral de evaluación de resultados financieros.

*** CODIFICACION DE GRUPOS DE INTERÉS:**

A: Personas naturales, jurídicas, Organizaciones No Gubernamentales, Droguerías.

B: Laboratorios Farmacéuticos, Higiénicos, Cosméticos, Veterinarios, Alimenticios.

C: Personal operativo PROFAR®

D: Accionistas y Junta Directiva PROFAR®

**** CODIFICACIÓN DE PROCESOS:**

La numeración asignada a cada proceso, está basada en la numeración que cada uno de ellos tiene en el mapa de procesos (Figura 6).

1: Servicios regulatorios

3: Gestión del talento humano

2: Buenas Prácticas de Manufactura

4: Gestión financiera

5.2.2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, se realizó mediante un estudio de mercado, en el cual se evaluaron los mercados actuales, hasta poder proyectar los mercados futuros; dicho estudio se inició con la investigación de la ubicación geográfica de los clientes potenciales, seguido por un censo estadístico tomado de las oficinas del Departamento de Inscripción de Establecimientos Farmacéuticos de la Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador, el cual está actualizado hasta agosto del 2012. Estos datos, son lo más acorde a las existencias reales de los establecimientos del país, ya que la Dirección Nacional de Medicamentos es el ente gubernamental que lleva dicho control.

5.2.2.1. MERCADOS ACTUALES.

En el área de los mercados de asesoría se tienen los siguientes rubros:

- **Asesorías en Buenas Prácticas de Manufactura en la industria farmacéutica:** Este mercado está definido por la industria Farmacéutica local dentro de la que se pueden dividir en Droguerías y Laboratorios.
- **Asesorías en Buenas Prácticas de Manufactura en la industria cosmética:** Este mercado está definido por la industria Cosmética local dentro de la que se pueden dividir en Laboratorios e Importadores.
- **Asesoría en ISO 9001:2008:** Para todo tipo de empresa que se inicie en el proceso de la Gestión de Calidad enfocada en la ISO 9001:2008 como Industria Alimenticia y Farmacéutica.
- **Asesorías de Buena Prácticas en la Industria Alimenticia:** Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad para toda empresa referida a la alimentación.

En el área de mercados de Asuntos Regulatorios se tienen los siguientes rubros:

- **Personas naturales:** Personas que distribuyen productos de forma personal sin tener una sociedad establecida.
- **Personerías jurídicas:** Aquellas empresas que están constituidas como sociedades.
- **ONG's:** Organizaciones sin fines de lucro que necesiten realizar algún trámite de importación de productos cosméticos, medicamentos o productos afines.
- **Empresas higiénicas – cosméticas:** Estas son empresas que su giro es básicamente la de productos Cosméticos e Higiénicos, las cuales fabrican este tipo de productos.
- **Empresas farmacéuticas dedicadas a la distribución y comercialización:** Empresas que solo distribuyen los productos cosméticos o medicamentos (pueden ser droguerías o importadores) los cuales requieren en un primer momento aprobación del permiso de constitución del establecimiento (lo cual implica calificación de áreas, documentación farmacéutica, manejos de inventarios entre otras actividades) y en segundo lugar realizar el proceso de registro sanitario de los productos.

5.2.2.2. MERCADOS FUTUROS.

Dentro de los mercados futuros a incursionar se tienen el área de empresas dedicadas a los alimentos y bebidas, así como el área de empresas dedicadas a la fabricación de medicamentos naturales.

Se pretende expandir los servicios hacia países como Honduras y Guatemala, solo en las áreas de asesorías farmacéuticas.

Para el área de Regulatorio, se está proyectando para el futuro el incluir el área de registro de patentes, y área de registro de productos para uso veterinario y agrícola.

Se está trabajando en ganar nuevos clientes en el área de Regulatorio en los países de Colombia y aumentar el número de clientes de Estados Unidos.

IMPORTANCIA FUTURA: Como una proyección futura está el crecimiento de la cuota de mercado en cada uno de los departamentos del país, ya que por el momento no se contemplan la incursión en los mercados de los departamentos de: San Miguel y Sonsonate.

5.2.3. INVESTIGACIÓN DE DATOS DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

5.2.3.1. CUOTAS DE MERCADO.

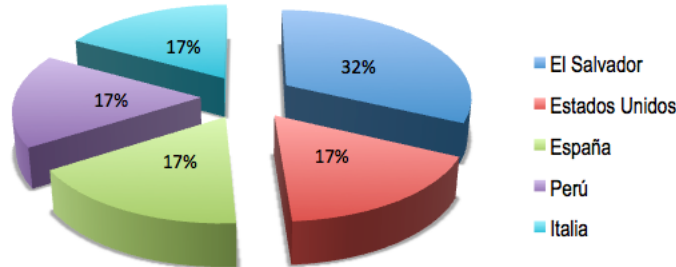
El mercado nacional se encuentra dentro de la industria Farmacéutica, Empresas Higiénicas, Cosméticas y dedicadas a la distribución y comercialización; en la Tabla 2 se encuentran detallado un consolidado de los establecimientos registrados oficialmente ante la Dirección Nacional de Medicamentos:

TABLA 2. DATOS DE ESTABLECIMIENTOS*			
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CANTIDAD	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	CUOTA DE MERCADO
Droguerías Farmacéuticas	125	San Salvador	20 %
Droguerías Farmacéuticas	89	La Libertad	9%
Droguerías Farmacéuticas	12	San Miguel	0%
Droguerías Farmacéuticas	6	Santa Ana	0%
Droguerías Farmacéuticas	4	Sonsonate	0%
Droguerías Farmacéuticas	2	Morazán	0%
Droguerías Farmacéuticas	7	Usulután	0%
Droguerías Farmacéuticas	5	San Vicente	0%
Distribuidoras Diversas	29	San Salvador	24%
Laboratorios Farmacéuticos	39	San Salvador	11%
Laboratorios Farmacéuticos	21	La Libertad	9%
Laboratorios Farmacéuticos	1	Santa Ana	0%
Laboratorios Cosméticos Afines	12	San Salvador	25%
Laboratorios Higiénicos	5	La Libertad	0%

*Datos tomados de libros de inscripción de establecimientos farmacéuticos de la Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador 2012.

El gráfico 1, representa el porcentaje de clientes internacionales en proporción al porcentaje total de clientes de la empresa.

GRAFICO 1. Porcentaje de clientes internacionales de la empresa.



5.2.3.2. COMPETIDORES CLAVE¹.

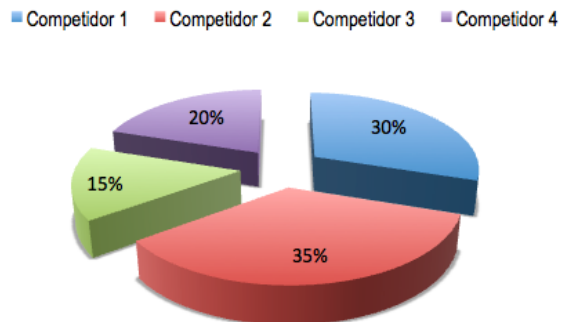
Los principales competidores, tanto nacionales como internacionales son:

1. **Competidor 1:** ICT
2. **Competidor 2:** Oficina Farmacéutica Regulatoria
3. **Competidor 3:** Terrafarma
4. **Competidor 5:** Registradores Independientes.

La siguiente gráfica muestra el posicionamiento de los competidores con respecto a la empresa:

TABLA 3. COMPETIDORES CLAVE PROFAR®		
COMPETIDOR		CUOTA DE MERCADO
Competidor 1	ICT	30 %
Competidor 2	Oficina Farmacéutica Regulatoria	35 %
Competidor 3	Terrafarma	15 %
Competidor 4	Registradores Independientes	20 %

GRAFICO 2. Competidores Clave PROFAR®



¹ Los porcentajes presentados son resultados de sondeos de la empresa con colegas farmacéuticos y personal técnico de las instituciones gubernamentales.

5.2.3.3. SERVICIOS ACTUALES Y FUTUROS.

Los segmentos de servicios que la empresa presenta son los siguientes:

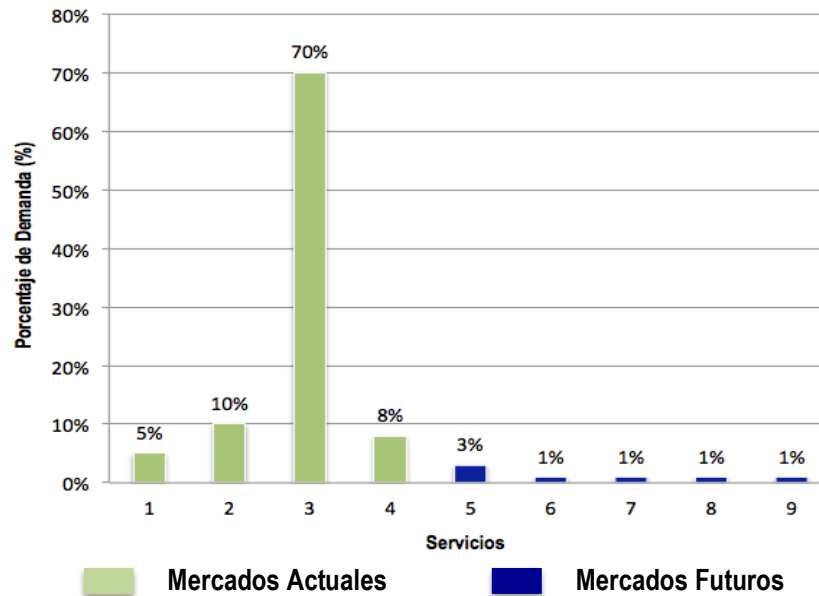
Definidos como Servicios se estaría contemplando el trabajo de la oficina colocando el porcentaje de demanda de cada uno de los servicios. (este porcentaje es calculado en base a la carga de trabajo que la empresa maneja tipificada por áreas que son detalladas en la tabla).

En la Tabla 4 se presentan los porcentajes de demanda de servicios, tomando como mercados actuales los que alcanzan un porcentaje mayor o igual al 5% y como mercados futuros los que presentan porcentajes menores del 5%.

Bajo este parámetro se consideran mercados futuros aquellos en los que si bien ya se ha incursionado, esta actuación ha sido limitada por la baja demanda del servicio; por lo que son mercados que es necesario publicitar y aumentar la demanda de los servicios.

TABLA 4. PORCENTAJE DE DEMANDA DE SERVICIOS		
No.	SERVICIOS	% DEMANDA
1	Asesorías BPM	5%
2	Registros Cosméticos	10%
3	Registros Medicamentos	70%
4	Cambios Post-Registro Cosméticos	8%
5	Asesorías ISO	3%
6	Registro de Marcas	1%
7	Registro de Alimentos	1%
8	Auditorías Internas	1%
9	Diagnósticos	1%

GRÁFICO 3. Porcentaje de Demanda de Servicios



Se pretende iniciar con un presupuesto que logre amortizar las operaciones de la empresa durante el primer año de funcionamiento y un fondo de protección por cualquier fluctuación que se diera en el mercado, y se proyecta un plan de marketing para 5 años.

5.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

En este apartado se presenta un análisis del marco filosófico de la empresa, así como un análisis general y específico de los entornos interno y externo de la empresa.

Se analizan variables específicas para cada uno de los entornos; así para el entorno general del análisis externo se analizaron los siguientes factores: Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Políticos, Internacionales y Medioambientales.

El análisis de factores del entorno específico del análisis externo, se basó en las siguientes variables: Competidores Potenciales, Productos Sustitutivos, Poder negociador de los Proveedores y los Clientes.

El análisis de factores del entorno interno de la empresa se basó en cinco perspectivas para cada una de las cuales se analizaron diferentes variables:

- **Identidad de la Empresa:** ámbito geográfico, campo de actividad, tipo de propiedad.
- **Análisis Funcional:** área de operaciones, área de calidad, área comercial, área de dirección y organización, recursos humanos.
- **Recursos y Capacidades:** recursos financieros, proyectos, procesos.
- **Cadena de Valor:** procesos de la empresa que generan valor para el cliente final y consecuentemente para la empresa.

En los siguientes apartados se presentan el detalle del análisis antes mencionado, según la estructura detallada.

5.3.1. ANÁLISIS DE MARCO ESTRATÉGICO PROFAR®.

TABLA 5. DIAGNOSTICO DE MISION PROFAR®	
PUNTOS DE ANALISIS	CUMPLE / NO CUMPLE
¿Quiénes somos?	Una oficina de servicios profesionales especializados.
¿A qué nos dedicamos?	Asesoría Farmacéutica y Servicios Regulatorios.
¿En qué nos diferenciamos?	En implementar Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua.
¿Por qué hacemos lo que hacemos?	Porque estamos alimentados por los valores de inspiración y pasión por el trabajo.
¿Para quién lo hacemos?	Personas naturales, pequeña, mediana y gran empresa.
¿Cómo lo hacemos?	Con ética y responsabilidad.
¿Qué valores respetamos?	Inspiración, Pasión por el trabajo, Innovación, Ética, Responsabilidad

TABLA 6. DIAGNOSTICO DE VISION PROFAR®	
PUNTOS DE ANALISIS	CUMPLE / NO CUMPLE
¿Cómo queremos estar en 5 años?	Brindando servicios integrales, eficaces y eficientes.
¿En qué nos queremos convertir?	La oficina de Asesoría Farmacéutica y Servicios Regulatorios líder en el mercado salvadoreño.
¿Para quién trabajaremos?	Para nuestros clientes nacionales y extranjeros.
¿En qué nos diferenciaremos?	En practicar y difundir nuestra doctrina de Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua.
¿Qué valores respetaremos?	Inspiración, Pasión por el trabajo, Innovación, Ética, Responsabilidad.

La misión y visión cumplen con los requisitos teóricos básicos de redacción y refleja claramente lo que la empresa quiere hacer y lo que quiere llegar a ser, por lo que no se redefinirá.

5.3.2. ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO GENERAL.

TABLA 7. ENTORNO GENERAL DEL ANALISIS EXTERNO				
VARIABLE	VALORACION			
	MUY NEGATIVO (1)	NEGATIVO (2)	POSITIVO (4)	MUY POSITIVO (5)
FACTORES ECONOMICOS				
1. Crecimiento				X
2. Política fiscal		X		
3. Nivel de desarrollo de la zona			X	
FACTORES SOCIOCULTURALES				
4. Diversidad étnica			X	
5. Niveles de formación				X
6. Ética				X
FACTORES TECNOLOGICOS				
7. Investigación y desarrollo				X
8. Copiado y espionaje industrial	X			
9. Innovación e inventos			X	
FACTORES POLITICOS				
10. Leyes de protección a la propiedad intelectual				X
11. Legislación			X	
12. Jurisprudencia	X			
FACTORES INTERNACIONALES				
13. Tratados y convenios internacionales				X
14. Niveles de desarrollo tecnológico				X
15. Diversidad cultural		X		
FACTORES MEDIAMBIENTALES				
16. Degradación del medio ambiente.	X			
17. Asignación de recursos.			X	
18. Restricción en suministros.			X	

En los párrafos siguientes se analiza con detalle cada uno de los ítems que han sido valorados en el análisis externo de la Tabla 7:

1. **Crecimiento:** El crecimiento del entorno externo afecta a la empresa en una forma **muy positiva** ya que al expandirse las empresas (tanto pequeñas, medianas y grandes)

requieren contratar los servicios de PROFAR®, mientras más creciente sea el desarrollo de una empresa y más evolucionado sea su sistema de gestión de calidad, más se va a orientar a la gestión por procesos, lo que impacta positivamente al ser una empresa que ofrece los servicios de procesos específicos.

2. **Política fiscal:** La política fiscal es un tema que impacta **negativamente** ya que con las nuevas reformas fiscales aumentan los aranceles de pago de impuestos al fisco, lo que obliga a la empresa como proveedora de servicios a aumentar los márgenes de precios para los clientes.
3. **Nivel de desarrollo de la zona:** El nivel de desarrollo de la zona impacta **positivamente** ya que mientras más desarrollada es una zona geográfica, tendrá acceso a una mejor tecnología y formación de su personal; por ser PROFAR® una empresa proveedora de servicios se beneficia de este desarrollo, pues aunque la empresa sea un ente externo, necesita formar un equipo con personas clave dentro de la empresa para que provean requisitos necesarios para desarrollar los proyectos que dirige (ya sea en el área regulatoria o de asesoría).
4. **Diversidad étnica:** La diversidad étnica como factor sociocultural impacta **positivamente** ya que uno de los valores de PROFAR® es la *inspiración*, dentro de este valor se establece que “empezamos nuestro día compartiendo ideas, pensamientos, sensaciones y emociones”; ese compartir no se delimita solamente al equipo de PROFAR® sino que se generaliza para todas las personas con las que la empresa se relaciona. Al tener una cartera de clientes internacionales, PROFAR® gusta de conocer las costumbres de cada región para entender los conceptos que cada uno de los clientes manejan y poder diseñar estrategias personalizadas para cada uno de ellos.
5. **Niveles de formación:** El nivel de formación de los clientes y de las personas laborantes en las diferentes entidades en las que la empresa se desarrolla es un factor que impacta **muy positivamente** ya que si estas personas tienen un buen perfil académico y desarrollo de competencias, entienden sin dificultad los requerimientos técnicos de los trámites o proyectos y nos brindan una colaboración eficiente que nos ayuda a poder cumplir nuestros objetivos de ofertas específicas.
6. **Ética:** PROFAR® es una empresa fuertemente vinculada a la ética, ya que no solo forma parte integrante de su código de conducta como profesionales químicos farmacéuticos, ya que brinda servicios que impactan directamente productos de consumo humano, animal y vegetal; sino que además “ética” es uno de sus valores de gestión, el cual establece que “enfocamos nuestras actividades con respeto a los clientes, usuarios, gobierno, corporaciones y medio ambiente, dirigiendo nuestras operaciones con responsabilidad social empresarial”. En este sentido tratar con empresas que también

compartan un marco de operación apegado a valores éticos afecta **muy positivamente** a la empresa ya que indirectamente ayudan a cumplir la misión de “conducir nuestras operaciones con ética y responsabilidad”.

7. **Investigación y desarrollo:** La investigación y desarrollo es un factor que afecta **muy positivamente**, pues se traduce en trabajo y asignación de nuevos proyectos para PROFAR®. El desarrollo de nuevas moléculas para fármacos, cambios de mejora en las fórmulas, cambios en los diseños, requiere trámites de sus respectivas licencias sanitarias, permisos de importación y exportación, visado de facturas. Todos esos son servicios que PROFAR® ofrece por lo que genera un aumento en las solicitudes de los clientes.
8. **Copiado y espionaje industrial:** El copiado y espionaje industrial impacta **muy negativamente**, ya que la empresa maneja muchos documentos de extrema confidencialidad para los clientes como sus fórmulas maestras y sus planes maestros, por lo que el copiado impactaría de una forma extremadamente negativa a los clientes pues les quita el beneficio de la innovación. El espionaje afecta directamente a PROFAR® ya que otra empresa con el mismo giro puede quitarle una cuenta a la empresa.
9. **Innovación e inventos:** La innovación e inventos impacta **positivamente** ya que la adquisición de nuevos equipos, la remodelación de áreas, el diseño de espacios, no solo facilita el trabajo sino que genera una fuente de oferta de servicios al requerirse *calificación de los nuevos equipos, validación de los sistemas críticos, calificación de las áreas, validación de los nuevos métodos*. De esta manera PROFAR® tiene la oportunidad de brindar servicios, ya sea de asesoría y capacitación en estas áreas o de realizar en su totalidad estos proyectos.
10. **Leyes de protección a la propiedad intelectual:** Este es un aspecto que impacta **muy positivamente** en dos sentidos. En primer lugar, PROFAR® maneja productos innovadores cuya protección de patentes le genera a sus clientes la tranquilidad de que nadie más podrá hacer uso de esa marca o patente mientras se tengan al día sus respectivos pagos y renovaciones. En segundo lugar, le genera a la empresa una demanda de servicios por parte de los clientes, ante lo cual el área regulatoria maneja una oferta en trámites marcarios.
11. **Legislación:** En PROFAR®, “se conducen las operaciones con ética y responsabilidad”, siendo éstos valores de la empresa; por lo tanto la existencia y desarrollo de nuevas leyes y reglamentaciones que ayuden a la transparencia de los procesos de gestión en las autoridades sanitarias impacta a la empresa **positivamente**.

12. **Jurisprudencia:** El factor de la jurisprudencia impacta **muy negativamente**, ya que hay algunas instituciones gubernamentales que implican demasiado al sector de los abogados, que si bien son profesionales de la ley, no tienen conocimiento técnico en temáticas de productos farmacéuticos y sus procesos de producción, por lo que vuelven lentos y engorrosos los procesos; ya que el abogado no maneja las bases técnicas de los productos farmacéuticos, cosméticos, higiénicos y/o alimenticios (al no entender los documentos que se le presentan, para determinados trámites, remite observaciones que no tienen fundamento)
13. **Tratados y convenios internacionales:** Los tratados y convenios internacionales nos impactan **muy positivamente** ya que se convierten en una herramienta documental que muchas veces facilita rediseñar los procesos y generarle a los clientes resultados más eficientes, respetando el marco de la legalidad.
14. **Niveles de desarrollo tecnológico:** El desarrollo tecnológico de los clientes impacta **muy positivamente** a la empresa, pues genera una demanda de servicios (ver numerales 7 y 9).
15. **Diversidad cultural:** Muchas veces la diversidad cultural impacta **negativamente**, ya que en El Salvador hay algunos trámites regulatorios que son mucho más engorrosos y tardados que en el resto de países del mundo; ésto genera problemas de entendimiento ya que algunas veces los clientes internacionales no comprenden porque los procesos salvadoreños son tan diferentes.
16. **Degradación del medio ambiente:** La degradación del medio ambiente es un factor que impacta **muy negativamente**, ya que dentro del valor de ética de la empresa, se especifica que “enfocamos nuestras actividades con respeto a los clientes, usuarios, gobierno, corporaciones y medio ambiente, dirigiendo nuestras operaciones con responsabilidad social empresarial”. Por lo que trabajar con empresas que no respetan el medio ambiente le genera a la empresa un freno en el camino del cumplimiento de la misión.
17. **Asignación de recursos:** La asignación de recursos es un aspecto que impacta **positivamente**, ya que ayuda a que la empresa desarrolle una mejor gestión empresarial y así aumentar el índice de satisfacción del cliente.
18. **Restricción en suministros:** Por ser una empresa con una cultura verde, la restricción de suministros impacta **positivamente**, porque apoya los valores éticos de respeto al medio ambiente.

5.3.3. ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO ESPECÍFICO.

TABLA 8. ENTORNO ESPECIFICO DEL ANALISIS EXTERNO				
VARIABLE	VALORACION			
	MUY NEGATIVO (1)	NEGATIVO (2)	POSITIVO (4)	MUY POSITIVO (5)
COMPETIDORES POTENCIALES				
1. Economías de escala y alcance			X	
2. Diferenciación de productos				X
3. Acceso a los canales de distribución			X	
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS				
4. Cubrir las necesidades de los clientes			X	
5. Precios			X	
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES Y DE LOS CLIENTES				
6. Beneficios del cliente en relación con el proveedor		X		
7. Importancia del producto o servicio vendido				X
8. Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra				X

En los párrafos siguientes se analiza con detalle cada uno de los ítems que han sido valorados en el análisis externo de la Tabla 8:

1. **Economías de escala y alcance:** La economía de escala y alcance que maneja la empresa es un factor que impacta **positivamente**, ya que los precios ofertados están diferenciados y son accesibles a todos los clientes.
2. **Diferenciación de productos:** En PROFAR® se ofrecen productos que gran parte de la competencia no tiene, lo que nos da una ventaja competitiva e impacta **muy positivamente**.
3. **Acceso a los canales de distribución:** PROFAR® tiene contactos estratégicos en las áreas y oficinas en las que gestiona trámites, este hecho impacta **positivamente** porque ayuda a cumplir las ofertas con eficacia y eficiencia.
4. **Cubrir las necesidades de los clientes:** PROFAR® se preocupa por identificar puntualmente las necesidades y expectativas de los clientes, nos entrevistamos con ellos y les explicamos a detalle el proceso de desarrollo de las gestiones y proyectos. Con esto se obtiene un impacto **positivo** bilateral al dejar documentadas las solicitudes de servicio con sus respectivas directrices de actuación y resultados esperados.
5. **Precios:** El precio es un factor que diferencia a la empresa de la competencia, impactando **positivamente**, ya que dependiendo de las necesidades del cliente se manejan tarifas diferenciadas (por horas de trabajo, por tiempos de entrega, por documentos o trámites, por proyecto, por producto etc)

6. **Beneficios del cliente en relación con el proveedor:** Muchas veces el cliente se ve afectado negativamente por un mal servicio de los proveedores (proveedores de análisis, abogados, traductores, servicios de mensajería, agentes aduanales etc). Una falla de los proveedores genera un atraso en las gestiones o proyectos que PROFAR® realiza; esto impacta **negativamente** ya que genera una desviación en los resultados proyectados y consecuentemente una insatisfacción del cliente.

7. **Importancia del producto o servicio vendido:** La importancia que el producto o servicio tenga sobre la cadena de valor es un aspecto que impacta **muy positivamente**, ya que mientras mayor sea su importancia en la cadena de valor, mayor será el interés que el cliente manifieste en realizar el proyecto o trámite apegado al margen de la legalidad y poniéndolo en manos profesionales como lo es el equipo de PROFAR®.

8. **Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra:** Mientras mayor sea el nivel de información que tiene el cliente sobre el proceso, mejores serán los resultados que se consigan; ya que ésto generará un cliente que comprenderá las etapas del proceso y el aporte del producto o servicio a la cadena de valor, además el cliente estará consiente del importe económico que cada oferta conlleva, lo que impacta a PROFAR® **muy positivamente**.

5.3.4. ANÁLISIS INTERNO: IDENTIDAD DE LA EMPRESA.

TABLA 9. IDENTIDAD DE LA EMPRESA				
VARIABLE	VALORACION			
	MUY NEGATIVO (1)	NEGATIVO (2)	POSITIVO (4)	MUY POSITIVO (5)
AMBITO GEOGRAFICO				
1. Territorio nacional e internacional				X
CAMPO DE ACTIVIDAD				
2. Asesoría farmacéutica				X
3. Servicios regulatorios			X	
TIPO DE PROPIEDAD				
4. Privada			X	

En los párrafos siguientes se analiza con detalle cada uno de los ítems que han sido valorados en el análisis externo de la Tabla 9:

1. **Territorio nacional e internacional:** PROFAR® es una empresa que cubre todo el territorio nacional, así como clientes en Estados Unidos, Perú e Italia, ésto es un aspecto **muy positivo** de la gestión, ya que el giro de la empresa le permite servir a clientes de cualquier parte del mundo sin necesariamente tener presencia física de una oficina en esa localidad.

2. **Asesoría farmacéutica:** El servicio de asesoría farmacéutica es una de las grandes ventajas que PROFAR® tiene sobre su competencia, ya que son muy pocos los proveedores especializados en este tipo de servicios, por lo que se genera un impacto **muy positivo** para la empresa.
3. **Servicios regulatorios:** El área de servicios regulatorios, impacta **positivamente** la gestión de PROFAR®, ya que es un área muy aprovechada por los clientes internacionales y por las empresas nacionales que se enfocan a la gestión por procesos.
4. **Privada:** El hecho que PROFAR® sea una empresa de capital privado, impacta **positivamente** su gestión, ya que le genera al equipo independencia en sus decisiones (siempre y cuando las acciones se orienten al cumplimiento de las metas específicas y la misión de la empresa).

5.3.5. ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS FUNCIONAL.

TABLA 10. ANALISIS FUNCIONAL PROFAR®				
VARIABLE	VALORACION			
	MUY NEGATIVO (1)	NEGATIVO (2)	POSITIVO (4)	MUY POSITIVO (5)
AREA DE OPERACIONES				
1. Bienes y equipos			X	
2. Rentabilidad de los proyectos				X
AREA DE CALIDAD				
3. Cumplimiento de indicadores			X	
4. Satisfacción del cliente				X
AREA COMERCIAL				
5. Oferta de servicios			X	
6. Publicidad		X		
AREA DE DIRECCION Y ORGANIZACIÓN				
7. Programación de operaciones			X	
8. Planificación de proyectos			X	
RECURSOS HUMANOS				
9. Sistema de incentivos			X	
10. Clima laboral			X	

En los párrafos siguientes se analiza con detalle cada uno de los ítems que han sido valorados en el análisis externo de la Tabla 10:

1. **Bienes y equipos:** PROFAR® cuenta con equipo de software y hardware actualizado y están equipados con inventario de oficina específico para los diferentes proyectos que desarrollan; éste es un aspecto **positivo** de la gestión de la empresa.
2. **Rentabilidad de los proyectos:** La rentabilidad de los proyectos que los clientes les asignan es un factor que impacta **muy positivamente**, ya que mientras más rentable sea para ellos un producto, más actividades de post-registro generará para la empresa.

3. **Cumplimiento de indicadores:** El cumplimiento de indicadores es un factor que impacta **positivamente** a la empresa, ya que éste alimenta directamente en forma positiva el grado de satisfacción de los clientes.
4. **Satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente es un aspecto que impacta **muy positivamente**, ya que uno de los principales requisitos de los clientes es la *demanda de servicios eficaces y eficientes*; siendo este requisito parte importante de la misión de PROFAR®.
5. **Oferta de servicios:** La oferta de servicios de PROFAR® es un aspecto **positivo**, de su gestión ya que uno de los valores de la empresa es la *innovación*, como medio para cumplir las necesidades y expectativas de los clientes, readecuando los procesos, recursos y competencias se aplica a todos los proyectos la doctrina de Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua.
6. **Publicidad:** PROFAR® utiliza como medios de publicidad herramientas cibernéticas y reuniones cara a cara con los clientes. Al manejar una amplia cartera de clientes ejercer este tipo de publicidad consume una importante cantidad de tiempo, por lo que impacta **negativamente** la gestión de operaciones de la empresa; sin embargo forma parte del servicio al cliente y el servicio personalizado que la empresa ofrecemos.
7. **Programa de operaciones:** Uno de los factores **positivos** de la gestión de PROFAR® es la programación de las actividades para optimizar tiempo y recursos. Esto permite atender oportunamente a cada uno de los clientes de manera personalizada.
8. **Planificación de proyectos:** La planificación de proyectos es un factor que impacta **positivamente**, ya que influye enormemente en la toma de decisión del cliente al momento de contratar los servicios de PROFAR®. Es importante generarle la confianza que sus necesidades y expectativas serán cumplidas en base a una planificación conocida y documentada.
9. **Sistema de incentivos:** El equipo de PROFAR® desarrolla sus actividades con *pasión por el trabajo*, siendo éste uno de los valores de la empresa que impacta **positivamente** la gestión y el cumplimiento de la misión. La Alta Gerencia, se preocupa por reconocer esa pasión que cada uno de los miembros del equipo aporta, esto se realiza por medio de premios, reconocimientos y/o bonificaciones (la metodología cambia continuamente para mantener al equipo motivado).
10. **Clima laboral:** El clima laboral es un aspecto que impacta **positivamente** a la empresa. PROFAR® es un equipo en el que lo más importante son los clientes, tanto internos

como externos. La Alta Gerencia se preocupa por propiciar un ambiente agradable para sus clientes internos, en el que se comparten ideas, con políticas de comunicación de puertas abiertas, mejorando continuamente y construyendo una actitud de vida que rodee al equipo.

5.3.6. ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

TABLA 11. ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES PROFAR®				
VARIABLE	VALORACION			
	MUY NEGATIVO (1)	NEGATIVO (2)	POSITIVO (4)	MUY POSITIVO (5)
1. Escases de recurso financiero	X			
2. Durabilidad de los proyectos				X
3. Adaptabilidad de los procesos a las necesidades de cada cliente				X

En los párrafos siguientes se analiza con detalle cada uno de los ítems que han sido valorados en el análisis externo de la Tabla 11:

- 1. Escases de recurso financiero:** La escases de recurso financiero, es un factor que impacta **negativamente** a PROFAR®. Ya que es una empresa de servicios de tercería, deben tomar en cuenta al momento de administrar el recurso financiero que muchas veces tocará como empresa cubrir determinados gastos propios del proceso que serán reintegrados por el cliente hasta que se entregue el producto final.
- 2. Durabilidad de los proyectos:** La durabilidad de los proyectos es un factor que impacta **muy positivamente**, ya que mientras más vaya evolucionando el proyecto del cliente, genera más demanda de servicios a PROFAR®.
- 3. Adaptabilidad de los procesos a las necesidades de cada cliente:** La capacidad de adaptarse a las necesidades de cada cliente es un aspecto que impacta **muy positivamente**, ya que es una ventaja competitiva que se tiene en la oferta de servicios, por medio de los servicios personalizados.

5.3.7. ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR.

TABLA 12. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR PROFAR®				
VARIABLE	VALORACION			
	MUY NEGATIVO (1)	NEGATIVO (2)	POSITIVO (4)	MUY POSITIVO (5)
1. Diseño de proyectos			X	
2. Servicio al cliente				X

En los párrafos siguientes se analiza con detalle cada uno de los ítems que han sido valorados en el análisis externo de la Tabla 12:

1. **Diseño de proyectos:** PROFAR® trabaja dos tipos de proyectos, proyectos de *asesoría farmacéutica* y *proyectos de servicios regulatorios*. El diseño de los proyectos es un factor que impacta **positivamente** la gestión, ya que de un buen diseño depende el éxito en el alcance de los objetivos proyectados.
2. **Servicio al cliente:** El servicio al cliente es parte integral de las operaciones de PROFAR®, ya que por ser una empresa de servicios, la satisfacción de los clientes es uno de los indicadores más importantes. El factor de servicio al cliente impacta **muy positivamente** ya que las referencias de la cartera de clientes, ejerce gran peso para la contratación con otros clientes potenciales.

5.3.8. COMENTARIOS GENERALES

5.3.8.1. RECURSOS Y CAPACIDADES PROFAR®.

PROFAR® es una empresa de capital privado, cuya operación y funcionamiento se autofinancia por los fondos que generan las contrataciones con diferentes clientes tanto del territorio nacional como extranjero. Como empresa debe tener la capacidad de manejar pertinentemente el recurso financiero, ya que de eso dependerá el cumplimiento de tiempos ofertado.

Al manejar una amplia variedad de clientes (la gestión no se enfoca solo a grandes a clientes) se ha desarrollado la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada grupo, este factor constituye una ventaja competitiva, pues los clientes saben que PROFAR® siempre tiene una propuesta que se adapta a su forma de funcionamiento y capacidad económica; al mismo tiempo el poder adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, convierte a la empresa en la opción número uno al momento que el cliente necesita recontractar servicios por alargamiento de la duración del proyecto.

Habiendo identificado claramente estas ventajas competitivas es necesario recalcar la importancia de fortalecer el área comercial, generando más estrategias de publicidad que ayuden a darle difusión a la empresa generando un aumento en la demanda de los servicios ofertados, lo cual influirá positivamente en la liquidez y manejo del recurso financiero.

5.3.8.2. CADENA DE VALOR PROFAR®.

Dos de los aspectos principales que alimentan la cadena de valor de PROFAR® son *el diseño de proyectos* y *el servicio al cliente*.

El alcance de los objetivos proyectados, que consecuentemente lleva a la satisfacción de los clientes externos va estar basado primordialmente en una buena planificación y correcto diseño del proyecto, en el cual deben tenerse en cuenta las posibles desviaciones para que no afecten el cumplimiento de los tiempos de entrega ofertados.

La satisfacción de los clientes es un importante factor para el crecimiento de la empresa; en este sentido la Alta Gerencia se preocupa por propiciar un ambiente de competitividad, disciplina y excelencia cuya base sea la cultura de gestión de la calidad bajo la plataforma de la mejora continua. La Alta Gerencia está convencida que la productividad de los procesos solo puede incrementarse a través de la satisfacción del cliente interno para consecuentemente fortalecer el posicionamiento en el mercado a través de la satisfacción del cliente externo.

5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Los resultados del análisis estratégico generaron hallazgos de puntos calificados como:

- “Muy negativos”
- “Negativos”
- “Muy Positivos”
- “Positivos”.

Los puntos del análisis externo que resultaron calificados como “Muy Negativos” y “Negativos” representan las amenazas de la organización, mientras que los puntos que resultaron calificados como “Muy Positivos” y “Positivos” representan las oportunidades de la organización.

Por otro lado, tomando en cuenta el análisis interno; los puntos que resultaron calificados como “Muy Negativos” y “Negativos” representan las debilidades de la organización, y los puntos que resultaron calificados como “Muy Positivos” y “Positivos” representan las fortalezas.

Además de estos puntos, también se tomaron en cuenta el análisis de necesidades y expectativas de los grupos de interés, estudio del mercado y competidores.

La Tabla 13, presenta una matriz FODA que esquematiza un consolidado de dichos análisis, en la cual se detallan en la columna derecha las debilidades y fortalezas encontradas en el análisis externo y en la columna izquierda las amenazas y oportunidades encontradas en el análisis externo.

TABLA 13. MATRIZ FODA PROFAR®

ANÁLISIS EXTERNO			ANÁLISIS INTERNO		
A M E N A Z A S	A1	Impacto de nuevas políticas fiscales.	D E B I L I D A D E S	D1	Proceso de publicidad resta tiempo a los procesos operativos.
	A2	Copiado y espionaje industrial.		D2	Vulnerabilidad del presupuesto.
	A3	Desarrollo de abogados en el área regulatoria.		D3	Recurso humano limitado.
	A4	Trámites prolongados en comparación al resto de países de la región.	F O R T A L E Z A S	F1	Oferta de servicio a nivel nacional e internacional, sin requerimiento de presencia física en cada localidad.
	A5	Conflictos de ética por clientes que no practican políticas amigables con el medio ambiente.		F2	Experiencia y conocimiento en las áreas de servicio.
	A6	Servicio ineficiente de los proveedores de la empresa.		F3	Servicios regulatorios como parte de gestión por procesos de las empresas.
	A7	Desarrollo de promociones y tarifas diferenciadas para los clientes.		F4	Control y decisión de los proyectos.
O P O R T U N I D A D E S	O1	Crecimiento de las empresas.		F5	Equipo informático actualizado.
	O2	Desarrollo de las zonas geográficas.		F6	Proyectos a largo plazo.
	O3	Diversidad étnica de los clientes.		F7	Cumplimiento de tiempos estipulados.
	O4	Perfil académico y desarrollo de competencias.		F8	Servicio de atención al cliente personalizado.
	O5	Ética como valor de gestión de empresa.		F9	Planificación eficiente de los proyectos en base a previas experiencias.
	O6	Desarrollo de nuevas moléculas y nuevos fármacos.		F10	Gerencia comprometida y confiable.
	O7	Adquisición de equipos y remodelación de áreas.		F11	Adaptabilidad de los procesos a las necesidades de cada cliente.
	O8	Protección de marcas y nombres comerciales.			
	O9	Investigación e información de nuevas normativas.			
	O10	Contactos estratégicos para cada proceso.			
	O11	Tarifas diferenciadas para los clientes.			
	O12	Información detallada al cliente sobre el proceso.			

5.5. PLAN ESTRATÉGICO PROFAR®.

En los presentes apartados se detallan las estrategias y acciones operativas a desarrollar, posterior identificación de las ventajas competitivas, factores críticos de éxito y objetivos estratégicos.

5.5.1. VENTAJAS COMPETITIVAS PROFAR®.

Las ventajas competitivas están fundamentadas en su enlace con la matriz FODA, se toman elementos tanto externo como internos para definir dichas ventajas, de este modo, las ventajas competitivas están íntimamente relacionadas con las fortalezas y oportunidades de la matriz.

Al identificar claramente los aspectos con los que la empresa cumple destacándose de la competencia, se detallan las siguientes ventajas competitivas:

1. Implementación de la doctrina de “Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua”, a través de una Gerencia comprometida y confiable.
2. Tarifas de precios diferenciados.
3. Experiencia y conocimiento en las áreas de servicio.
4. Adaptabilidad de los procesos a las necesidades del cliente - Servicio al cliente personalizado.

La Tabla 20 (Ver Anexo 3) muestra la relación entre las ventajas competitivas con puntos específicos de la matriz FOFA.

5.5.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PROFAR®.

Los factores críticos de éxito son aspectos que aseguran el funcionamiento competitivo y exitoso para la organización, constituyendo la parte más significativa de la estrategia.

Por tal motivo se analizaron las Amenazas y Debilidades que presenta la organización para identificar y establecer los Factores Críticos de Éxito de la empresa, obteniendo los siguientes:

1. Orientación de servicio al cliente con ética y cortesía.
2. Ofrecer servicios de excelente calidad, con asesoría técnica calificada.
3. Mejora del capital humano.
4. Fidelizar clientes mediante la oferta de una excelente relación precio-utilidades y calidad.

La Tabla 21 (Ver Anexo 4) muestra la relación entre los factores críticos de éxito con puntos específicos de la matriz FOFA.

5.5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROFAR®.

Los Objetivos Estratégicos son los resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se habla de un objetivo estratégico se está hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) para cumplir con la Misión e inspirados en la Visión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación, siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Bajo estos parámetros, se tomaron en cuenta los datos arrojados por el análisis estratégico y la matriz FODA y se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

1. Alcanzar y mantener los niveles de satisfacción del cliente en un 90%.
2. Fidelizar los clientes aumentando en un 5% mensual las órdenes de compra.
3. Aumentar la demanda de los servicios en un 10%.
4. Cumplir los indicadores de gestión en un 95%
5. Aumentar en un 50% el grado de difusión de la información publicitaria.
6. Alcanzar un porcentaje de calificación de evaluaciones técnicas del personal del 85%.

La Tabla 22 (Ver Anexo 5) muestra la relación entre los objetivos estratégicos con puntos específicos de la matriz FOFA.

La Tabla 14 esquematiza la relación entre los objetivos estratégicos con cada perspectiva institucional:

TABLA 14. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES		
No	PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	CLIENTES	(1) Alcanzar y mantener los niveles de satisfacción del cliente en un 90%.
2	FINANCIERA	(2) Fidelizar los clientes aumentando en un 5% mensual las órdenes de compra.
		(3) Aumentar la demanda de los servicios en un 10%.
3	PROCESOS	(4) Cumplir los indicadores de gestión en un 95%.
		(5) Aumentar en un 50% el grado de difusión de la información publicitaria.
4	RECURSOS HUMANOS	(6) Alcanzar un porcentaje de calificación de evaluaciones técnicas del personal del 85%.

5.5.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PROFAR®.

Para el cumplimiento de la misión institucional, se han identificado seis líneas estratégicas basadas en los trabajos realizados y organizadas sobre las cuatro perspectivas institucionales sugeridas por (Kaplan y Norton: 2005).

La Tabla 15 muestra la relación entre las líneas estratégicas trazadas con cada perspectiva institucional:

TABLA 15. RELACIÓN DE LAS LINEAS ESTRATÉGICAS CON LAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES.			
No.	PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	LINEAS ESTRATÉGICAS	RELACIÓN DIRECTA
1	CLIENTES	Mantener altos niveles de satisfacción del cliente.	El grado de satisfacción de los clientes se base en darle cumplimiento a sus necesidades y expectativas de manera oportuna; brindando un servicio personalizado, mejorando la difusión y transferencia de la información y reduciendo el porcentaje de quejas y reclamos.
2	FINANCIERA	Fidelización de clientes.	Fidelizar clientes es una estrategia que impacta directamente la perspectiva financiera al tener un ingreso fijo de facturación de servicios.
		Aumentar demanda de servicios.	La demanda de servicios puede incrementarse por medio del aumento de nuevos clientes, este proceso impacta la perspectiva financiera al aumentar el flujo de ingresos de la empresa.

TABLA 15. RELACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON LAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES.			
No.	PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	RELACIÓN DIRECTA
3	PROCESOS	Mejora continua de los procesos.	La mejora continua de los procesos implica estar en constante revisión de oportunidades de mejora, mejorando los resultados de las auditorías y aumentando el enfoque técnico.
		Mejora de estrategias publicitarias.	Las estrategias publicitarias están directamente relacionadas con el incremento en la demanda de servicios por lo que es necesario poner atención al proceso de marketing y publicidad.
4	RECURSOS HUMANOS	Crecimiento integral de los trabajadores.	El personal que maneja el marco filosófico de la empresa y está en formación y capacitación continua constituye personal técnico calificado que fundamenta la base sobre la que se soportan las otras tres perspectivas institucionales y el cumplimiento de sus respectivos objetivos estratégicos.

La Tabla 16 muestra un resumen de la relación entre las líneas estratégicas con los factores críticos de éxito, y los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con las líneas:

TABLA 16. RELACIÓN ENTRE LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	RELACIÓN LE / FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
(1) Orientación de servicio al cliente con ética y cortesía	(A) Mantener altos niveles de satisfacción del cliente	(A) : (1),(2),(4)	Alcanzar y mantener los niveles de satisfacción del cliente en un 90%.
(2) Ofrecer servicios de excelente calidad con asesoría técnica calificada	(B) Fidelización de clientes	(B) : (2),(4)	Fidelizar los clientes aumentando en un 5% mensual las órdenes de compra.
(3) Mejora del capital humano	(C) Aumentar demanda de servicios	(C) : (1),(2)	Aumentar la demanda de los servicios en un 10%.
	(D) Mejora continua de los procesos	(D) : (1),(2),(4)	Cumplir los indicadores de gestión en un 95%
(4) Fidelizar clientes mediante la oferta de una excelente relación precio-utilidades y calidad.	(E) Mejora de estrategias publicitarias	(E) : (1),(4)	Aumentar en un 50% el grado de difusión de la información publicitaria.
	(F) Crecimiento integral de los trabajadores	(F) : (3)	Alcanzar un porcentaje de calificación de evaluaciones técnicas del personal del 85%.

5.5.5. ACCIONES OPERATIVAS Y METAS PROFAR®.

Habiendo identificado las líneas estratégicas, se definieron indicadores que ayudarán a gestionar un seguimiento del cumplimiento de lo planeado y del alcance de las metas específicas establecidas a través de la implementación de acciones que ayuden a la empresa a desarrollar su misión.

La Tabla 17 muestra el plan de acción para cada línea estratégica:

TABLA 17. PLAN DE ACCION PARA LAS LINEAS ESTRATEGICAS.						
PI	LINEAS ESTRATEGICAS	INDICADOR ESTRATEGICO	META OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLES	RECURSOS
CLIENTES	Mantener altos niveles de satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente	90% de la satisfacción de los clientes en los servicios prestados	Reducir quejas y reclamos, Brindar servicio personalizado, Mejorar la difusión y transferencia de la información: por medio de encuestas periódicas y correo electrónico a los implicados.	Coordinador de Proyectos	Encuesta de satisfacción del cliente
	Fidelización de clientes	% Aumento de órdenes de compra	Alcanzar el 5% de las facturaciones mensuales en nuevas órdenes de compra	Atención al cliente personalizada, Seguimiento de trámites pendientes, Información de avance de proyectos	Coordinador de Proyectos	Correo electrónico Encuesta de satisfacción del cliente
FINANCIERA	Aumentar demanda de servicios	Número de cotizaciones solicitadas	Aumentar el porcentaje de solicitud de cotizaciones en un 10%	Aumento de nuevos clientes: por medio de Informes sobre servicios, tarifas y cambios en las políticas, Realización de encuestas trimestrales, Evaluación de informes de resultados	Gerente de Proyectos Coordinador de Proyectos	Correo electrónico Redes sociales Encuesta de satisfacción del cliente Informe de resultados
	Mejora continua de los procesos	% Global de cumplimiento de indicadores	95% de cumplimiento de indicadores	Mejorar resultados de auditorías y aumentar el enfoque técnico: Revisando los KPI, Analizando el despliegue de los objetivos estratégicos, y los resultados con enfoque al marco filosófico	Director Técnico Gerente de Proyectos	Fichas de indicadores

TABLA 17. PLAN DE ACCION PARA LAS LINEAS ESTRATÉGICAS.						
PI	LINEAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR ESTRATÉGICO	META OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLES	RECURSOS
P R O C E S O S	Mejora de estrategias publicitarias	Nivel de implementación de canales de comunicación	Aumentar en 50% grado de difusión de información publicitaria	Aumentar la difusión de publicidad: Direccionando los correos electrónicos a direcciones empresariales, Manejando muestras de productos promocionales, Creando perfiles empresariales en redes sociales	Gerente Administrativo	Computadora Internet Teléfono Promocionales
	Crecimiento integral de los trabajadores	% Calificación en evaluaciones técnicas de personal	Mayor o igual 85%	Formar a personal técnico calificado y motivado: Implementando programas de capacitación continua y sistema de incentivos.	Gerente Administrativo	Programa de capacitaciones Ficha de evaluación de desempeño

PI : Perspectivas Institucional. RR HH : Recursos Humanos.

5.5.6. MAPA ESTRATÉGICO PROFAR®.

El mapa estratégico de PROFAR® está diseñado con una orientación horizontal. Se identifican cuatro perspectivas institucionales ubicadas al lado izquierdo del mapa (*perspectiva de clientes, perspectiva financiera, perspectiva de procesos y perspectiva de recursos humanos*).

En el lado derecho del mapa se visualizan las líneas estratégicas que están vinculadas a los factores de éxito y las ventajas competitivas.

La *perspectiva de recursos humanos* se coloca como base del mapa estratégico para enfatizar la importancia que los colaboradores representan para el equipo de PROFAR®.

Los valores de PROFAR® de *inspiración, pasión por el trabajo, innovación, ética y responsabilidad* están orientados a fortalecer el marco filosófico de cada uno de los integrantes para lograr aprehender la misión y visión como doctrinas y metas que son efectivas solamente si cada miembro del equipo la comparte y adopta como propia.

El fortalecimiento del capital humano aporta elementos que benefician las perspectivas restantes. La relación entre cada una de las perspectivas y las líneas estratégicas es lo que se logra visualizar en el mapa estratégico.

De esta manera el mapa estratégico identifica los temas estratégicos que PROFAR® establece como pilares fundamentales para lograr el desarrollo de todo el marco filosófico.



FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO PROFAR®

5.5.7. MAPA DE PROCESOS PROFAR®.

El mapa de procesos de PROFAR® identifica dos procesos estratégicos los cuales son: **Servicios Regulatorios y Asesorías Farmacéuticas.**

1. **Servicios Regulatorios:** En el proceso estratégico de Servicios Regulatorios los servicios que se prestan a los clientes son: Registro de Marcas, Registros Sanitarios, Tramites post-registros, Gestión de Permisos, Inscripción de Contratos, y Visados; en estos se pretende alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente para lo cual hacemos uso de los procesos de Apoyo para la obtención de la mejora continua de los servicios, utilizando el crecimiento integral del Personal siendo estos capacitados en las normas y Reglamentos vigentes utilizados para lograr el servicio que se presta.

Se proyecta aumentar los servicios en Áreas de interés de los clientes, con ésto se lleva a cabo un monitoreo y seguimiento del proceso, con un plan de Evaluación de Sistemas de Gestión por medio de auditorías internas para poder verificar que los indicadores de

procesos están dando los resultados esperados y de no ser así modificarlos para lograr la mejora y satisfacción del cliente.

Para mantener al cliente siempre con la empresa, satisfecho de los servicios prestados, y con un alto grado de calidad en el servicio prestado.

2. **Asesorías Farmacéuticas:** En el proceso estratégico de Asesorías Farmacéuticas los servicios que se prestan a los clientes son: Área de Buenas Prácticas de Manufactura, Calificación de Áreas y Equipos, Validación de Procesos y métodos analíticos, Procedimientos Normalizados de Trabajo, Documentación y Registros, Seguridad Industrial, Diseño de Áreas y Planos; en cada uno de los servicios la empresa apoya al cliente desde el inicio de la documentación, su elaboración, desarrollo, puesta en marcha de la documentación elaborada, capacitaciones frecuentes para su implementación y verificación del cumplimiento de las expectativas del cliente para establecer acciones de mejora en caso de que el cliente presente insatisfacción en algún aspecto, hasta lograr que el servicio cumpla y satisfaga las expectativas del cliente así como las Normas Vigentes del País.

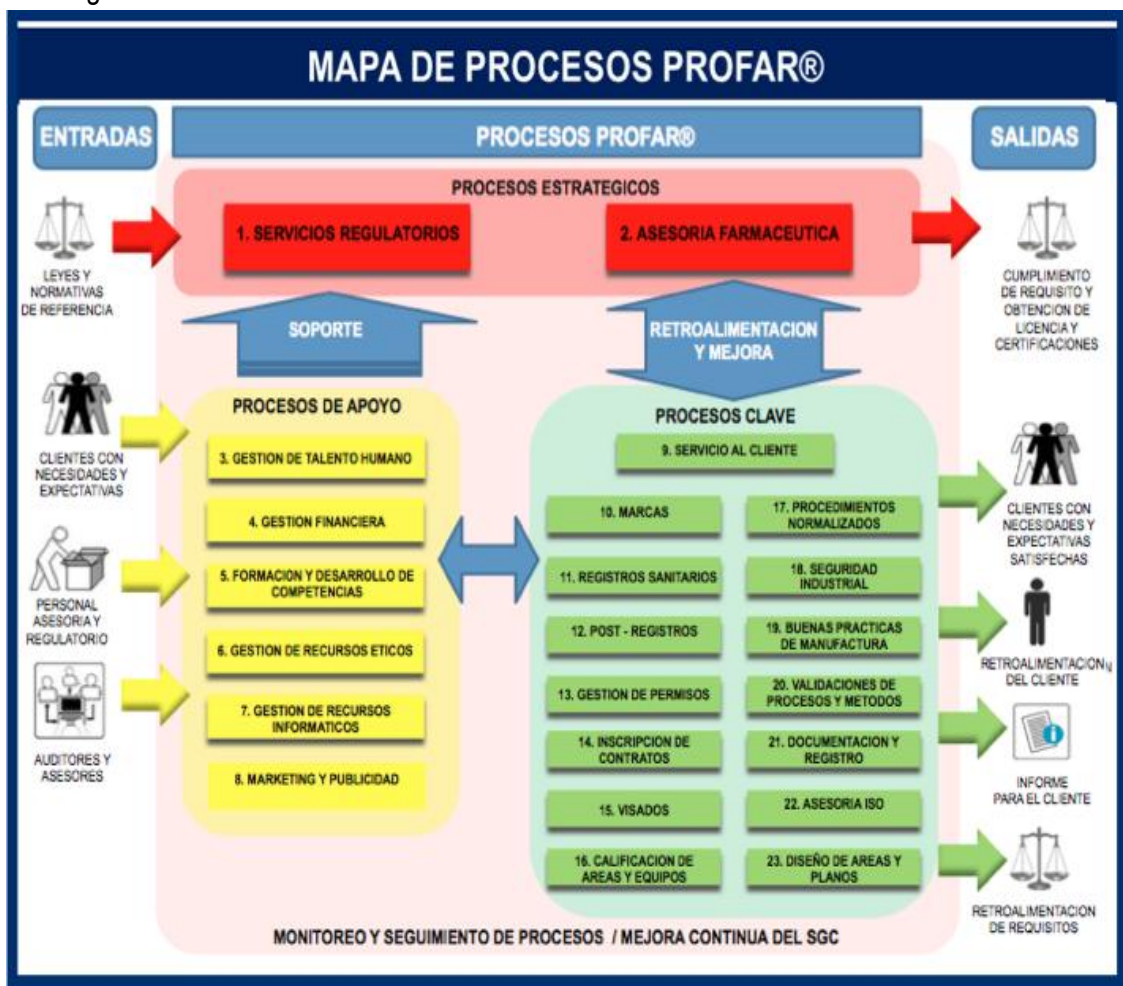


FIGURA 6. MAPA DE PROCESOS PROFAR®

Se hace uso del proceso de apoyo de gestión de recursos informáticos así como de los recursos éticos, donde los colaboradores indican las mejores herramientas informáticas para manejar y guardar la información y la confidencialidad con los documentos de cada uno de los clientes.

Se mantiene una actualización constante de las normas internacionales para generar toda la documentación siempre a la vanguardia de las normas aplicables.

Con la actualización de las Normas se logra establecer una estrategia de publicidad en la cual se dan a conocer a los clientes bajo que esquema de Buenas Prácticas de Manufactura se enfocan todos los documentos así como los libros oficiales con sus últimas ediciones.

La empresa mantiene un programa de Capacitaciones constante de nuestros colaboradores con evaluaciones periódicas orientadas hacia mejorar el criterio de aplicación de las normas.

Con lo anterior PROFAR® pretende alcanzar un alto nivel de satisfacción de los clientes, con lo cual se logra hacer una expansión de los servicios mediante el efecto de cadena de mercadeo donde cada uno de los clientes se convierten en publicidad positiva para la empresa, logrando incrementar el mercado de servicios y expansión de clientes por medio de una publicidad de Red.

5.5.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROFAR®.

El cuadro de mando integral es un consolidado de información para la toma de decisiones, que entraña una metodología de gestión orientada al cumplimiento de la estrategia.

La Tabla 18 muestra el cuadro de mando integral estructurado para la micro-empresa PROFAR®, con seis líneas estratégicas para las cuatro perspectivas institucionales de: clientes, financiera, procesos y recursos humanos.

Además presenta indicadores estratégicos y operativos, las acciones a desarrollar para cumplirlos y los responsables y recursos necesarios para desarrollar las líneas estratégicas en concordancia con las acciones operativas y metas planteadas en el numeral 5.5.5.

TABLA 18. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROFAR®

PI	LÍNEAS ESTRATÉGICAS *	INDICADOR ESTRATÉGICO	META INDICADOR ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR OPERATIVO	META INDICADOR OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS
CLIENTES	Mantener altos niveles de satisfacción del cliente (7) (8) (9)	% de satisfacción del cliente	90% de la satisfacción de los clientes en los servicios prestados	Reducir total de quejas y reclamos anuales	% Quejas y reclamos trimestral por cliente	Ninguna queja recibida	Realizar encuestas periódicas	Coordinador de Proyectos	Encuesta de satisfacción del cliente
				Mejorar la calidad de la difusión y transferencia de la información	Número de reportes de seguimiento de proyectos	1 reporte semanal de información pendiente	Correo electrónico a los implicados	Coordinador de Proyectos	Reporte de seguimiento de proyectos / Base de datos de productos
						1 reporte mensual de avance de proyectos	Correo electrónico a los implicados	Coordinador de Proyectos	
PROCESOS	Mejora continua de los procesos (1) (2) (6) (5), (9-23)	% Global de cumplimiento de indicadores	95% de cumplimiento de indicadores	Mejorar la metodología empleada para la ejecución de los proyectos	% Observaciones obtenidas en auditoría interna	Menor o igual al 10%	Revisión de los KPI's	Gerente de Proyectos	Fichas de indicadores
							Análisis de despliegue de los objetivos estratégicos	Director Técnico	
							Análisis de resultados con enfoque al marco filosófico	Director Técnico	
	Mejorar las estrategias de publicidad (4) (7) (8)	Porcentaje de implementación de canales de comunicación	Aumentar en un 50% el Grado de difusión de información publicitaria	Aumentar la frecuencia de difusión de información publicitaria	% Mecanismos publicitarios utilizados	Lograr el 90% en el uso de mecanismos de difusión	Direccionar correos electrónicos a la direcciones empresariales	Gerente Administrativo	Computadora / Internet / Teléfono / Promocionales
							Manejar muestras de productos promocionales	Gerente Administrativo	
							Crear perfil empresarial en redes sociales	Gerente Administrativo	
RRHH	Crecimiento integral de los colaboradores (3) (5)	% de calificación en evaluaciones técnicas del personal	Mayor o igual al 85%	Gestionar capacitación por áreas	% Capacitaciones asignadas	Alcanzar el 95% del programa de capacitación	Implementar el programa de capacitación	Gerente Administrativo	Programa de capacitaciones / Ficha de evaluación de desempeño
				Implementar reconocimiento por resultados	% Acciones implementadas	Al menos 1 acción por capacitación	Identificar las acciones	Gerente Administrativo	
FINANCIERA	Fidelización de clientes (4) (9)	% de aumento de órdenes de compra	Alcanzar el 5% de las facturaciones mensuales en nuevas órdenes de compra	Aumentar porcentaje de órdenes de compra recibidas	% Órdenes de compra nuevas mensuales	Mayor o igual al 10%	Atención al cliente personalizada	Gerente de Proyectos	Correo electrónico / Encuesta de satisfacción del cliente
							Seguimiento de trámites pendientes	Coordinador de Proyectos	
							Información de avance de proyectos	Coordinador de Proyectos	
	Aumentar la demanda de los servicios (4) (7) (8) (9)	Número de cotizaciones solicitadas	Aumentar el porcentaje de solicitud de cotizaciones en un 10%	Mejorar canales de difusión	Número de publicaciones trimestrales	Al menos 3 publicaciones mensuales	Informar servicios, tarifas y cambios en las políticas	Gerente Administrativo	Correo electrónico / Redes sociales
				Cumplir tiempos de entrega proyectados	% Quejas recibidas (por factor tiempo)	Ninguna queja recibida (por factor tiempo)	Realizar encuestas trimestrales	Gerente de Proyectos	Encuesta de satisfacción del cliente
					Número de informes de resultados entregados	Mayor o igual al 90%	Evaluación de informes de resultados	Gerente de Proyectos	Informe de resultados

P I: Perspectiva Institucional * Los número entre paréntesis indican los procesos directamente relacionados a esa línea estratégica (según el número asignado en el mapa de proceso)

5.5.9. INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La gestión de los objetivos, metas y acciones plasmadas en el cuadro de mando se desarrolla y controla a través de un sistema de indicadores, que ayuda a monitorear el desempeño y alcance de las metas establecidas a través del despliegue de las líneas estratégicas.

El Anexo 6 se presentan las fichas para los indicadores estratégicos establecidos en el cuadro de mando integral.

5.5.10. ELABORACIÓN DE PLAN DE COMUNICACIÓN.

La gestión de las comunicaciones del Plan Estratégico incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del plan sean adecuados y oportunos.

5.5.10.1. CRITERIOS GENERALES PARA LA COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

- 1. Identificación de los interesados:** los participantes del Plan Estratégico son todos los integrantes de la empresa. En un primer momento y de forma global los accionistas y Junta Directiva, a quienes identificaremos como “GRUPO 1” y en un segundo momento (al desarrollar el plan y darle seguimiento) cada uno de los sectores implicados en el monitoreo de indicadores estratégicos y operativos especificados en el Cuadro de Mando Integral, a quienes identificaremos como “GRUPO 2” (gerentes de departamento), “GRUPO 3” (personal operativo), “GRUPO 4” (clientes y proveedores).
- 2. Planificación de las comunicaciones:** el Plan Estratégico en general debe estar al alcance de todos los implicados, por lo que se proporcionará una copia física y digital que esté al alcance de todos (siguiendo los lineamientos planteados en el numeral 3). Adicional a proporcionar el documento físico y digital se llevará a cabo una reunión para explicar puntos específicos del Plan y la metodología de aplicación de las estrategias planeadas. Dicha reunión se llevará a cabo por separado para cada grupo de interés: GRUPO 1 (Accionistas y junta directiva), GRUPO 2 (Gerentes de departamento), GRUPO 3 (Personal operativo), GRUPO 4 (Clientes y proveedores).
- 3. Distribución de la información:** para darle transparencia al proceso se tendrá una copia física con acceso autorizado para todo el personal y una versión electrónica disponible en modo de “Solo lectura” ubicada en la nube electrónica utilizada por la organización, que de igual manera estará disponible para todo el personal.

Personal externo a la empresa se le proporcionará la información que les aplique.

4. **Gestión de las expectativas de los interesados:** la reunión de comunicación del Plan Estratégico tiene como finalidad darle a conocer el Plan a los implicados y conocer sus necesidades y expectativas en lo referente al proceso de implementación de dicho plan para analizar las situaciones y llegar a acuerdos que permitan mantener lo especificado en el plan sin contrariar el desempeño del día a día.
5. **Información del desempeño:** la información de desempeño se recolectará siguiendo las especificaciones del cuadro de mando integral y las fichas de indicadores en lo referente a la frecuencia de actualización de los indicadores tanto estratégicos como operativos. Cada reunión debe cerrarse con un acta que resuma los puntos tratados, acuerdos tomados y fallas detectadas.

5.5.10.2. PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El Plan de Comunicación del Plan Estratégico es un proceso puntual aplicable mientras dura el proceso de implementación del Plan Estratégico.

El proceso de comunicación interna con la participación de cada uno de los interesados y se pretende que toda la información llegue a las personas adecuadas y que éstas puedan responder eficazmente creando un feed-back efectivo y real.

Este Plan debe traspasar la barrera de comunicación a través de plataformas, haciendo énfasis a la comunicación persona a persona para que el proceso no se diluya.

Por lo tanto las plataformas informáticas y otros medios de comunicación impresa se utilizarán como un respaldo y apoyo del proceso, más no como un protagonista del mismo.

La Tabla 19 presenta el plan de comunicación del Plan Estratégico PROFAR®:

TABLA 19. PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PROFAR®					
CRITERIO DE COMUNICACION	ACCIONES A DESARROLLAR	PP	PD	RP	RECURSOS
IDENTIFICACION DE LOS INTERESADOS	Clasificar los grupos de acuerdo al nivel de participación y las funciones a desarrollar en cada etapa.	G1	Inicio del Plan de Comunicación.	Director Técnico	Organigrama de la empresa / Cuadro de mando integral
PLANIFICACION DE LA COMUNICACION	Proporcionar copia física y digital al alcance de todos los interesados. Realizar reunión para explicar los puntos específicos del Plan y la metodología de aplicación de las estrategias planteadas.	G 1, G 2, G 3 G 4 (según aplique)	Cada vez que se actualice el Plan Estratégico y se presenten resultados de seguimiento.	Director Técnico GRUPO 2	Plan Estratégico / Disponibilidad de Tiempo de los participantes / Sala de reuniones / Computadora / Proyector

TABLA 19. PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PROFAR®

CRITERIO DE COMUNICACION	ACCIONES A DESARROLLAR	PP	PD	RP	RECURSOS
DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN	<p>Proporcionar una copia física con acceso autorizado para todo el personal.</p> <p>Proporcionar una versión electrónica en formato de "Solo lectura" ubicada en la nube electrónica utilizada por la empresa.</p>	<p>G 1, G 2, G 3</p> <p>G 4 (según aplique)</p>	Cada vez que se actualice el Plan Estratégico.	Director Técnico	Copia impresa Autorizada del Plan estratégico / Copia digital en formato de "Solo lectura" / Computadora / Internet
GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS	Durante la reunión de comunicación del Plan Estratégico identificar las necesidades y expectativas relacionadas al proceso de implementación del Plan y analizar las situaciones planteadas para llegar a acuerdos que permitan mantener lo especificado en el plan sin contrariar el desempeño del día a día.	<p>G 1, G 2, G 3</p> <p>G 4 (según aplique)</p>	Cada vez que se actualice el Plan Estratégico y se presenten resultados de seguimiento.	Director Técnico	Disponibilidad de Tiempo de los participantes / Sala de reuniones / Computadora / Proyector
INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>Verificar y supervisar el cumplimiento de lo planteado en el Plan siguiendo el cuadro de mando integral y apoyándose en las fichas de indicadores.</p> <p>Realizar reunión de análisis de resultados de indicadores y cerrar cada reunión con un acta que resuma los puntos tratados, acuerdos tomados y fallas detectadas.</p>	G 1, G 2	Cada vez que se actualice el Plan Estratégico y se presenten resultados de seguimiento.	Director Técnico GRUPO 1 GRUPO 2	Cuadro de Mando Integral / Fichas de Indicadores / Disponibilidad de Tiempo de los participantes / Sala de reuniones / Computadora / Proyector

PP: Participantes PD: Periodicidad RP: Responsable

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES.

1. La dirección estratégica de PROFAR® proporciona e incorpora la programación, elaboración de los presupuestos y los sistemas de información y control que maneja la empresa; con este elemento la empresa puede proyectar de forma clara los lineamientos a seguir de cada uno de sus procesos. Al incluir en esta etapa los conceptos de Planificación Estratégica, Programas y planes de Acción, los presupuestos y los sistemas de información y control, la empresa se orienta en un proceso ordenado y planificado para poder iniciar las operaciones de servicio al cliente.
2. Con una buena planeación estratégica la empresa logrará contemplar sus objetivos así como la ejecución de los factores críticos de éxito y la mejora continua de sus ventajas competitivas, estos planes se pueden proyectar para corto media y largo plazo.
3. La estrategia de PROFAR® está basada en sus valores de *inspiración, pasión por el trabajo, innovación, ética y responsabilidad*; como valores integrales que permitan administrar los recursos, optimizar, agilizar y flexibilizar los procesos internos, en pro de cumplir la misión y alcanzar la visión, a través de la mejora continua y de la práctica diaria y cotidiana de la doctrina de **Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua**.
4. Con los indicadores estratégicos especificados se pretende que la empresa logre sus competencias principales que son el servicio al cliente y su satisfacción así como la implementación de los canales de comunicación, para lograr el crecimiento de la misma.
5. El cuadro de mando integral engloba cada uno de los objetivos e indicadores estratégicos, así como las metas que se quieren alcanzar para lograr los objetivos operativos, dando acciones específicas y especificando los recursos con los cuales se apoyarán los colaboradores para obtener el mejor rendimiento en sus procedimientos de servicio y los responsables de darle seguimiento a los indicadores, que tiene como lineamientos las líneas estratégicas establecidas en el mapa estratégico.
6. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo en equipo muy coordinado, que cada uno de los miembros de la organización adopten los valores de PROFAR® como propios, internalizar la misión y practiquen día a día la doctrina de **Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua**, para poder mejorar las ventajas competitivas y desarrollar los factores críticos de éxito que permitan alcanzar la visión de PROFAR®.

CAPÍTULO VII

7. RECOMENDACIONES.

1. En el proyecto de planeación estratégica está implicado todo el personal, sin embargo son la Dirección Técnica y la Gerencia General quienes lo deben liderar apoyándose en la delegación de responsabilidades a los demás miembros del equipo.
2. El proyecto de planificación estratégica de PROFAR®, ha incorporado tanto al personal de alta gerencia como a los colaboradores de nivel operativo de cada proceso para poder ir trabajando de una manera ordenada y poder evaluar los seguimientos de lo proyectado en un plazo establecido. Esta metodología debe desarrollarse de modo que todo el equipo sea conocedor de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder desarrollar planes de acción con enfoques preventivos en lugar de enfoques correctivos, analizando periódicamente los resultados de los indicadores de gestión para poder mantener la mejora continua de la organización bajo los estándares establecidos en el marco filosófico y la doctrina de **Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua**.
3. El escenario futuro dependerá de las acciones conjuntas de todos los participantes tanto competidores como clientes, proveedores, en general participantes internos y externos; es importante que la empresa practique **benchmarking**. En general conocer el accionar de todos los miembros del sistema para poder tomar decisiones que ayuden a potenciar las ventajas competitivas, por ello también es de vital importancia que la empresa flexibilice la estrategia y se adapte a las necesidades y expectativas de cada uno de los clientes como entes individuales, así como a los cambios bruscos de las condiciones del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arjona, M. (1999): **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE PRACTICO: Principios y Aplicaciones de la Gestión del Rendimiento**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 84-7978-386-9.
2. COMIECO. (2007): **RTCA 11.03.42:07: PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, MEDICAMENTOS DE USO HUMANO, BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA**.
3. COMIECO. (2006): **RTCA 11.04.41:06: PRODUCTOS FARMACÉUTICOS. PRODUCTOS NATURALES MEDICINALES PARA USO HUMANO. REQUISITOS DE ETIQUETADO**.
4. COMIECO. (2008): **RTCA 65.05.51:08: MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y PRODUCTOS AFINES. REQUISITOS DE REGISTRO SANITARIO Y CONTROL**.
5. COMIECO. (2006): **RTCA 67.01.33:06: INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PROCESADOS. BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA. PRINCIPIOS GENERALES**.
6. COMIECO. (2007): **RTCA 71.03.38:07: PRODUCTOS HIGIÉNICOS. ETIQUETADO DE PRODUCTOS HIGIÉNICOS**.
7. COMIECO. (2008): **RTCA 71.03.49:08: PRODUCTOS COSMÉTICOS. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA LOS LABORATORIOS FABRICANTES DE PRODUCTOS COSMÉTICOS**.
8. Fernández, A. (2004): **DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 84-7978-625-6.
9. Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (2010): **MODELO EFQM 2010 DE EXCELENCIA: Criterios, subcriterios y elementos a considerar**.
10. Kaplan, R. y D. Norton (2005): **La Organización Focalizada en la Estrategia**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. ISBN: 978- 84- 96426- 91- 7
11. Martínez, D y Milla, A. (2005): **LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978-84-7978-712-7.
12. Órgano Legislativo. (2012): **LEY DE MEDICAMENTOS DE EL SALVADOR**. Decreto No. 1008. San Salvador.
13. Project Management Institute, Inc. (2008): **GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS**. Cuarta Edición. Estados Unidos. Ed. Project Managment Institute Publication. ISBN: 978-1-933890-72-2
14. Real Academia Española. (2013): **DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA**. Disponible en: <http://www.rae.es>.

GLOSARIO.

1. **ALIMENTO:** es toda sustancia procesada, semi procesada o no procesada, que se destina para la ingesta humana, incluidas las bebidas, el chicle y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la elaboración, preparación o tratamiento del mismo, pero no incluye los cosméticos, el tabaco ni los productos que se utilizan como medicamentos.⁽⁵⁾
2. **BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA:** conjunto de procedimientos y normas destinados a garantizar la producción uniforme de los lotes de productos farmacéuticos que cumplan las normas de calidad.⁽²⁾
3. **CALIFICACION DE EQUIPO:** acción de demostrar y documentar que el equipo o los sistemas auxiliares están correctamente instalados, trabajan y conducen realmente a los resultados esperados.⁽²⁾
4. **CSSP:** Consejo Superior de Salud Pública de El Salvador.
5. **DNM:** Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador.
6. **DROGUERÍA:** todo establecimiento que opera la importación, almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos para la venta al mayoreo.⁽¹²⁾
7. **EFQM:** siglas en inglés que significan European Foundation for Quality Management, que se traduce al español como Fundación Europea para la Gestión de Calidad.
8. **FEED-BACK:** palabra del idioma inglés que significa retroalimentación.
9. **HOLÍSTICO:** perteneciente o relativo al holismo (Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.)⁽¹⁴⁾
10. **IMPORT-EXPORT:** proceso de importación y exportación de mercancías.
11. **IMPORTADOR:** establecimiento que introduce en un país mercancías extranjeras.⁽¹⁴⁾
12. **LABORATORIO COSMÉTICO:** empresa debidamente registrada y autorizada por la autoridad reguladora, cuyas instalaciones serán destinadas a la elaboración de productos cosméticos.⁽⁷⁾
13. **LABORATORIO FARMACÉUTICO:** entidad autorizada con instalaciones diseñadas, para realizar todas las operaciones que involucran la fabricación de productos farmacéuticos.⁽²⁾
14. **LABORATORIO HIGIÉNICO:** entidad autorizada con instalaciones diseñadas, para realizar


todas las operaciones que involucran la fabricación de productos higiénicos.

15. **MEDICAMENTO:** sustancia simple o compuesta, natural, sintética o mezcla de ellas, con forma farmacéutica definida empleada para diagnosticar, tratar, prevenir enfermedades o modificar una función fisiológica de los seres humanos. ⁽²⁾
16. **MEDICAMENTO VETERINARIO:** toda sustancia o sus mezclas que puedan ser aplicadas o administradas a los animales, con fines terapéuticos, profilácticos, inmunológicos, de diagnóstico o para modificar las funciones fisiológicas y de comportamiento. ⁽⁴⁾
17. **PRODUCTO COSMÉTICO:** es toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistemas piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y/o corregir los olores corporales y/o protegerlos o mantenerlos en buen estado. ⁽⁷⁾
18. **PRODUCTO HIGIÉNICO:** productos destinados a ser aplicados en objetos, utensilios, superficies y mobiliario que estén en contacto con las personas en viviendas, edificios e instalaciones públicas y privadas, industrias y otros lugares, usados con el fin de limpiar, desinfectar, desodorizar y aromatizar. ⁽⁶⁾
19. **PRODUCTOS NATURALES:** producto procesado, industrializado y etiquetado con propiedades medicinales; que contiene en su formulación ingredientes obtenidos de las plantas, animales, minerales o mezclas de éstos. Puede contener excipientes además del material natural. Los productos naturales medicinales a los que se les adicione sustancias activas de síntesis química o aislada de material natural como responsables de la actividad farmacológica, no son considerados productos naturales medicinales. ⁽³⁾
20. **REGISTRO SANITARIO:** proceso técnico legal que asegura que el medicamento a comercializar cumple con los requisitos de calidad, eficacia y seguridad, el cual culmina con la obtención de una certificación sanitaria para la comercialización la cual es emitida por la autoridad competente. ⁽¹²⁾
21. **SINERGIA:** Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. ⁽¹⁴⁾
22. **VALIDACION:** acción documentada que demuestra que un procedimiento, proceso, equipo, material, actividad o sistema conducen a los resultados previstos. ⁽²⁾

ANEXOS.

- **ANEXO 1.** FORMATO DE GUÍA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.
- **ANEXO 2.** GUÍA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PROFAR®.
- **ANEXO 3.** RELACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS CON LA MATRIZ FODA.
- **ANEXO 4.** RELACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CON LA MATRIZ FODA.
- **ANEXO 5.** RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA MATRIZ FODA.
- **ANEXO 6.** FICHAS DE INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

ANEXO 1. FORMATO DE GUÍA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

GUIA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL			
	AREA DE EVALUACIÓN		
	EMPRESA		
	RESPONSABLE		
	EVALUADOR PROFAR		
	FECHA		Página 1 de 2
<p>INDICACION: Utilice bolígrafo azul y marque con una "x" los aspectos evaluados en las casillas correspondientes. Si necesita corregir una observación, trace una línea recta firme y fecha. Este documento no tiene validez sin la firma del responsable de la empresa.</p>			
DATOS GENERALES DEL CLIENTE			
DIRECCION			
MUNICIPIO		DEPARTAMENTO	
PERSONA CONTACTO			
TELEFONO		E-MAIL	
GIRO DE SERVICIOS			
ASPECTOS FORMALES			
CONCEPTO A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Es contribuyente formal de IVA			
2. Es contribuyente formal de renta			
3. Presenta facturas y comprobantes			
4. Horarios de servicio			
ASPECTOS TÉCNICOS DE CALIDAD			
No.	CONCEPTO A EVALUAR	SI	NO
1	¿La empresa cuenta con algún sistema de gestión de calidad?		
2	¿La empresa cuenta con misión, visión y valores bien definidos?		
3	¿Cuentan con un organigrama de la institución?		
4	¿Tienen procedimientos documentados?		
5	¿Tienen identificados sus procesos y estructurados en un mapa de procesos?		
6	¿Tienen definido un procedimiento de planificación estratégica?		
7	¿Tienen identificados sus grupos de interés?		
8	¿Tienen documentada una matriz FODA?		
9	¿Tienen identificadas sus ventajas competitivas?		
10	¿Tienen identificados sus factores críticos de éxito?		
11	¿Cuentan con un mapa estratégico?		
12	¿Cuentan con un sistema de indicadores?		
13	¿Cada indicador posee su ficha de datos?		
14	¿Cuentan con un cuadro de mando integral?		



GUIA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

AREA DE EVALUACIÓN		
EMPRESA		
RESPONSABLE		
EVALUADOR PROFAR		
FECHA		Página 2 de 2

OBSERVACIONES GENERALES


CIERRE DE DIAGNÓSTICO

REVISÓ POR PROFAR**	ATENDIÓ POR EL CLIENTE*
(Nombre/Firma/Fecha)	(Nombre/Firma/Fecha)


* La firma del presente formulario por parte de la persona asignada por la empresa diagnosticada, da fe que los datos documentados son fieles a lo observado y que la empresa acepta las fallas y observaciones enlistadas.

** PROFAR se compromete a resguardar la confidencialidad de la información otorgada por el cliente y de los datos documentados en el presente formulario.

ANEXO 2. GUÍA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PROFAR®.

GUIA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL			
	AREA DE EVALUACIÓN	Gerencia de Proyectos	
	EMPRESA	PROFAR	
	RESPONSABLE	Ernesto Berríos	
	EVALUADOR PROFAR	Jennifer Guzmán	
	FECHA	15-dic-12	Página 1 de 2
<p>INDICACION: marque con una "x" los aspectos evaluados en las casillas correspondientes. Este documento puede ser llenado a computadora o con bolígrafo azul. Si necesita corregir una observación, trace una línea recta firme y fecha. Este documento no tiene validez sin la firma del responsable de la empresa.</p>			
DATOS GENERALES DEL CLIENTE			
DIRECCION	Santa Tecla, El Salvador.		
MUNICIPIO	Santa Tecla	DEPARTAMENTO	La Libertad
PERSONA CONTACTO	Lic. Ernesto Berríos.		
TELEFONO	2557-2465	E-MAIL	registrosprofar.sv@gmail.com
GIRO DE SERVICIOS	Otros servicios relacionados con la salud humana, no clasificados previamente.		
ASPECTOS FORMALES			
CONCEPTO A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Es contribuyente formal de IVA	x		NRF: 221768-0
2. Es contribuyente formal de renta	x		NIT: 0302-230385-101-6
3. Presenta facturas y comprobantes	x		---
4. Horarios de servicio			Lun-Vier: 8:00 am - 4:00 p.m, Sáb: 9:00 a.m - 12:00 m
ASPECTOS TÉCNICOS DE CALIDAD			
No.	CONCEPTO A EVALUAR		SI NO
1	¿La empresa cuenta con algún sistema de gestión de calidad?		X
2	¿La empresa cuenta con misión, visión y valores bien definidos?		X
3	¿Cuentan con un organigrama de la institución?		X
4	¿Tienen procedimientos documentados?		X
5	¿Tienen identificados sus procesos y estructurados en un mapa de procesos?		X
6	¿Tienen definido un procedimiento de planificación estratégica?		X
7	¿Tienen identificados sus grupos de interés?		X
8	¿Tienen documentada una matriz FODA?		X
9	¿Tienen identificadas sus ventajas competitivas?		X
10	¿Tienen identificados sus factores críticos de éxito?		X
11	¿Cuentan con un mapa estratégico?		X
12	¿Cuentan con un sistema de indicadores?		X
13	¿Cada indicador posee su ficha de datos?		X
14	¿Cuentan con un cuadro de mando integral?		X

GUIA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

	AREA DE EVALUACIÓN	Gerencia de Proyectos	
	EMPRESA	PROFAR	
	RESPONSABLE	Ernesto Berríos	
	EVALUADOR PROFAR	Jennifer Guzmán	
	FECHA	15-dic-12	Página 2 de 2


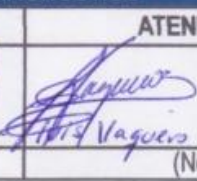
OBSERVACIONES GENERALES

1. La empresa sigue lineamientos de Buenas Prácticas de Documentación, sin embargo no tienen un sistema formalmente implementado.
3. Tienen un organigrama bien estructurado, proyectado a futuro (actualmente no cuentan con todo el personal que el organigrama proyecta)
4. No cuentan con ningún PEO documentado.
7. Tienen claros cuales son sus grupos de interés y los servicios que cada uno de ellos les demanda.
8. Cuentan con una matriz FODA documentada, pero se observa muy superficial, es necesario analizarla y trabajar en más detalles que enriquezcan los análisis.
- 9., 10. Los puntos identificados en los numerales 9 y 10 cambiarán y se mejorarán en base a como se pule la matriz FODA.
12. No cuentan con un sistema formal de indicadores, el único parámetro al que le ponen atención es a las quejas recibidas por parte de los clientes las cuales las documentan por medio de correo electrónico.
14. No cuentan con un cuadro de mando integral, solo tienen claro que el servicio al cliente es su prioridad.

OBSERVACIONES GENERALES:

La información recolectada fue proporcionada por el Gerente de Proyectos, quien explicó la historia de la empresa, el funcionamiento en un enfoque global, las proyecciones a futuro y las áreas de desarrollo en el mercado. La empresa es una organización privada incipiente (formada en el 2012), fundada y constituida por la asociación de dos profesionales Químicos Farmacéuticos.

CIERRE DE DIAGNÓSTICO

REVISÓ POR PROFAR**	ATENDIÓ POR EL CLIENTE*
 Licda. JENNIFER MARCELA GUZMAN MELGAR QUIMICA FARMACEUTICA Insc. J. V. P. Q. F. No. 2887 (Nombre/Firma/Fecha) 15-dic-2012	 LIC. LUIS ERNESTO VAQUERO BERRIOS QUIMICO FARMACEUTICO Insc. J. V. P. Q. F. No. 1563 (Nombre/Firma/Fecha) 15/12/12

* La firma del presente formulario por parte de la persona asignada por la empresa diagnosticada, da fe que los datos documentados son fieles a lo observado y que la empresa acepta las fallas y observaciones enlistadas.

** PROFAR se compromete a resguardar la confidencialidad de la información otorgada por el cliente y de los datos documentados en el presente formulario.



ANEXO 3. RELACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS CON LA MATRIZ FODA.

TABLA 20. RELACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS CON LA MATRIZ FODA.		
No	VENTAJA COMPETITIVA	RELACIÓN CON MATRIZ FODA
1	Implementación de la doctrina de "Innovación y Calidad en el Camino de la Mejora Continua", a través de una Gerencia comprometida y confiable.	F2, F5, F7, F10, O5
2	Tarifas de precios diferenciados.	F8, O11
3	Experiencia y conocimiento en las áreas de servicio.	F4, F9, O4, O9, O10
4	Adaptabilidad de los procesos a las necesidades del cliente - Servicio al cliente personalizado.	F1, F3, F8, O3, O12

ANEXO 4. RELACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CON LA MATRIZ FODA.

TABLA 21. RELACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CON LA MATRIZ FODA.		
No	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	RELACIÓN CON MATRIZ FODA
1	Orientación de servicio al cliente con ética y cortesía.	A2, A5
2	Ofrecer servicios de excelente calidad, con asesoría técnica calificada.	A3, A4, A6, D1
3	Mejora del capital humano.	D2, D3
4	Fidelizar clientes mediante la oferta de una excelente relación precio – utilidades y calidad.	A1, A7

ANEXO 5. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA MATRIZ FODA.

TABLA 22. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA MATRIZ FODA.		
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RELACIÓN CON MATRIZ FODA
1	Alcanzar y mantener los niveles de satisfacción del cliente en un 90%.	F7, F8, F11, O12
2	Fidelizar los clientes aumentando en un 5% mensual las órdenes de compra.	A1, A7, O5, O11
3	Aumentar la demanda de los servicios en un 10%.	F1, O2, D2
4	Cumplir los indicadores de gestión en un 95%.	F3, F4, F5, F6, F9, F10, O10
5	Aumentar en un 50% el grado de difusión de la información publicitaria.	D1, F1, O1
6	Alcanzar un porcentaje de calificación de evaluaciones técnicas del personal del 85%.	F2, O4, O9

ANEXO 6. FICHAS DE INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

TABLA 23. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CLIENTES			
CÓDIGO	CI-001	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	feb-14
DENOMINACIÓN	Porcentaje de Satisfacción del cliente		
DESCRIPCIÓN	Evaluación mediante el conocimiento directo de las expectativas, y la valoración de las mismas por parte de los clientes		
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Preguntas contestadas con puntuación arriba de } 3 / \text{Total de preguntas formuladas}) \times 100$		
INTERPRETACIÓN	Se tiene en cuenta la opinión de todos los clientes externos que interactúan con los servicios de la empresa		
CARACTERÍSTICAS	Periodicidad	Mensual	
	Fuente de información	Resultados de encuestas de satisfacción del cliente	
	Responsable	Coordinador de proyecto	
	Forma de representación	Tablas y Gráfico de barras.	
	Usos	Gerencia de proyectos, Gerencia financiera.	
OBSERVACIONES	La revisión de los indicadores de servicio se realiza de forma periódica y mediante el conocimiento directo de los clientes de PROFAR® para alcanzar los resultados que se esperan.		
VALOR A CONSEGUIR	RANGO ACEPTABLE	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	
90%	87%	Coordinador de proyecto.	

TABLA 24. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE PROCESOS-A			
CÓDIGO	CI-002	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	feb-14
DENOMINACIÓN	Porcentaje global de cumplimiento de indicadores		
DESCRIPCIÓN	Seleccionar un conjunto de indicadores que afecten a todos los procesos de la empresa que se revisan de forma mensual, para verificar la mejora continua de los procesos.		
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de indicadores cumplidos con el } 90\% / \text{Número de indicadores totales}) \times 100\%$		
INTERPRETACIÓN	Revisar los resultados de los KPI, se realiza un despliegue de los objetivos y de los indicadores a nivel de proceso y subproceso considerando la misión, visión y los valores definidos, así como los resultados que se esperan alcanzar.		
CARACTERÍSTICAS	Periodicidad	Anual	
	Fuente de información	Resultados de KPI	
	Responsable	Gerente de Proyecto	
	Forma de representación	Tablas y gráfico de líneas y pastel.	
	Usos	Gerencia de Proyectos, Gerencia Administrativa, Dirección Técnica.	
OBSERVACIONES	La herramienta utilizada para llevar a cabo la implementación del sistema de indicadores son los resultados de los KPI De esta manera se realiza un despliegue de los objetivos y de los indicadores a nivel de proceso y subproceso de PROFAR® para alcanzar los resultados que se esperan.		
VALOR A CONSEGUIR	RANGO ACEPTABLE	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	
95%	90%	Director Técnico	

TABLA 25. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE PROCESOS-B			
CÓDIGO	CI-003	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	feb-14
DENOMINACIÓN	Porcentaje de implementación de canales de comunicación		
DESCRIPCIÓN	Monitorear la frecuencia de difusión de información publicitaria, a través del uso de diversos mecanismos.		
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de nuevos mecanismos utilizados} / \text{Número total de mecanismos utilizados}) \times 100\%$		
INTERPRETACIÓN	Revisar los registros de publicidad publicada, analizando los medios elegidos y las respuestas recibidas.		
CARACTERÍSTICAS	Periodicidad	Mensual.	
	Fuente de información	Registro de publicidad publicada.	
	Responsable	Gerente Administrativo.	
	Forma de representación	Tablas y gráfico de líneas y pastel.	
	Usos	Gerencia de Proyectos, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera.	
OBSERVACIONES	El análisis de la implementación de canales de comunicación, tiene por objetivo monitorear la eficacia de los mismos y construir una base de datos para analizar los costos que cada mecanismo genera.		
VALOR A CONSEGUIR	RANGO ACEPTABLE	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	
50%	40%	Gerente Administrativo	

TABLA 26. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE RECURSOS HUMANOS			
CÓDIGO	CI-004	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	feb-14
DENOMINACIÓN	Porcentaje de calificación en evaluaciones técnicas del personal		
DESCRIPCIÓN	Grado en el que el colaborador se involucra con el marco filosófico de la empresa, alcanzando en un año un porcentaje de desempeño mayor o igual al 85%.		
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Sumatoria de nota obtenida en cada evaluación} / \text{Número de evaluaciones}) \times 100\%$		
INTERPRETACIÓN	Medir el grado de capacidad o capacitación del colaborador para asegurar un buen servicio prestado.		
CARACTERÍSTICAS	Periodicidad	Semestral.	
	Fuente de información	Resultado de Evaluaciones escritas	
	Responsable	Gerencia Administrativa.	
	Forma de representación	Tablas y gráficos de barras.	
	Usos	Gerencia de Proyectos, Gerencia Administrativa.	
OBSERVACIONES	El porcentaje de nota alcanzada por el colaborador nos indicara la capacidad que este tiene para dar un buen servicio a los clientes es un indicador de gestión de PROFAR® que se calcula en base a los resultados de las evaluaciones del colaborador.		
VALOR A CONSEGUIR	RANGO ACEPTABLE	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	
90%	85%	Gerente Administrativo	

TABLA 27. INDICADORES ESTRATÉGICOS FINANCIEROS-A			
CÓDIGO	CI-005	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	feb-14
DENOMINACIÓN	Porcentaje de aumento de órdenes de compra		
DESCRIPCIÓN	Grado en el que se incrementan el número de órdenes de compra recibidas por la empresa, alcanzando en un mes un porcentaje del 5% en nuevas órdenes de compra.		
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de nuevas órdenes de compra} / \text{Número total de órdenes de compra}) \times 100\%$		
INTERPRETACIÓN	Medir el grado en que crece la rentabilidad de la empresa, a través del incremento de sus facturaciones por nuevas órdenes de compra.		
CARACTERÍSTICAS	Periodicidad	Mensual.	
	Fuente de información	Registro de órdenes de compra recibidas.	
	Responsable	Coordinador de Proyectos.	
	Forma de representación	Tablas y gráficos de barras.	
	Usos	Gerencia de Proyectos, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera.	
OBSERVACIONES	El porcentaje de aumento de órdenes de compra sirve como punto de partida para cuantificar el aumento de las facturaciones y por ende el incremento de la rentabilidad de la misma.		
VALOR A CONSEGUIR	RANGO ACEPTABLE	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	
5%	3%	Gerente de Proyectos	

TABLA 28. INDICADORES ESTRATÉGICOS FINANCIEROS-B			
CÓDIGO	CI-006	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	feb-14
DENOMINACIÓN	Número de cotizaciones solicitadas		
DESCRIPCIÓN	Número de cotizaciones de los servicios que la empresa presta, que son solicitadas mensualmente por clientes actuales, clientes nuevos y potenciales.		
FORMA DE CÁLCULO	Número de cotizaciones solicitadas en el período de tiempo establecido.		
INTERPRETACIÓN	Medir el número de cotizaciones solicitadas a la empresa por clientes actuales, nuevos y potenciales.		
CARACTERÍSTICAS	Periodicidad	Trimestral.	
	Fuente de información	Registro de cotizaciones enviadas.	
	Responsable	Gerente Administrativo.	
	Forma de representación	Tablas y gráficos de líneas	
	Usos	Gerencia de Proyectos, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera.	
OBSERVACIONES	El aumento en el número de cotizaciones solicitadas, ayuda entre otras cosas a verificar la efectividad de las estrategias publicitarias y los canales de difusión seleccionados, así como también la satisfacción de los clientes actuales y las referencias que éstos le dan de la empresa a clientes potenciales.		
VALOR A CONSEGUIR	RANGO ACEPTABLE	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	
10%	7%	Gerente de Proyectos	