

**ANÁLISIS PROSPECTIVO Y FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS INTERFARMA EN EL PERIODO 2019 -
2023**

**MÓNICA LUCIA BAIZ MUÑOZ
JONATHAN ÁLVAREZ GÁMEZ**

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2019**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO Y FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS INTERFARMA EN EL PERIODO 2019 -
2023**

**MÓNICA LUCIA BAIZ MUÑOZ
JONATHAN ÁLVAREZ GÁMEZ**

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración

**Director:
Benjamín Betancourt G.
Administrador de empresas MBA
Profesor titular**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2019**

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el Director del Trabajo de Investigación y por el Jurado Evaluador.

Andrés Ramiro Azuero R.

Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.

Director del Trabajo de Investigación

Firma del jurado evaluador

Firma del jurado evaluador

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por todos los logros que nos ha permitido alcanzar.

Asimismo, a nuestros padres por su esfuerzo y dedicación, a nuestros compañeros de la Maestría en Administración por las enseñanzas.

Sabemos que este trabajo de grado es posible gracias a la buena disposición del gerente general de Interfarma, Elías Baiz, quien siempre se mostró dispuesto ante nuestras observaciones y propuestas.

A nuestro director de proyecto, Benjamín Betancourt, quien nos brindó unos claros lineamientos para llevar por buen camino este trabajo.

“Un objetivo sin un plan es sólo un deseo”
Antoine de Saint-Exupery

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	12
1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN	12
1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4. JUSTIFICACIÓN	13
1.5. OBJETIVOS	15
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.6. MARCO DE REFERENCIA	16
1.6.1. ESTADO DEL ARTE (ANTECEDENTES)	16
1.6.2. MARCO TEORICO	18
1.6.3. MARCO CONCEPTUAL	27
1.7. METODOLOGÍA	28
1.7.1. TIPO DE ESTUDIO	29
1.7.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.7.3. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	32
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	33
2.1. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	33
2.1.2. MISIÓN	34
2.1.3. VISIÓN	34
2.1.4. CARACTERIZACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA	34
3. ANÁLISIS DE ENTORNO	36
3.1. MACROAMBIENTE	36
3.1.1. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL	37
3.1.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL	39
3.1.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO	42
3.1.4. ENTORNO POLÍTICO E INSTITUCIONAL	44
3.1.5. ENTORNO TECNOLÓGICO	46
3.1.6. ENTORNO JURÍDICO Y LEGAL	48
3.1.7. ENTORNO ECONÓMICO	50
3.1.8. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	56
3.2. ELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE	58
3.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – M.E.F.E	59
3.2.2. KPI: INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO	62
3.2.3. MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO	65
4. SECTOR FARMACÉUTICO	69
4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	69
4.2. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD	73
4.3. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	80
5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN	84
5.1. DESCRIPCIÓN DE EMPRESAS A COMPARAR	85

5.2. DESCRIPCIÓN DE FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROCESOS	88
5.3 PERFIL COMPETITIVO	89
5.4. RADARES DE COMPARACIÓN	90
5.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	95
5.6. RECOMENDACIONES PARA INTERFHARMA	96
6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	97
6.1. DIAGNÓSTICO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	97
6.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	100
6.3. DIAGNÓSTICO CADENA DE VALOR	101
6.4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE APOYO	106
6.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – M.E.F.I	110
6.6. ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA	113
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	115
7.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	115
7.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	116
7.3. ANÁLISIS MATRIZ DOFA CRUZADA	118
8. PROSPECTIVA	120
8.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS	120
8.2. SELECCIÓN DE VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS	126
8.3 DISEÑO Y EVALUACIÓN DE ESCENARIOS	132
8.4. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA	141
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	142
9.1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN	146
9.1.1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN	146
9.1.2. ANÁLISIS DE LA VISIÓN	149
9.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	150
10. PLAN DE ACCIÓN	152
11. SEGUIMIENTO Y CONTROL	157
11.1. TABLERO DE MANDO INTERFHARMA	157
11.2. MATRIZ DE INDICADORES PROPUESTOS	158
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	160
12.1. CONCLUSIONES	160
12.2. RECOMENDACIONES	162
13. BIBLIOGRAFIA	163

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Diez escuelas del pensamiento organizacional estratégico	20
Cuadro 2. Portafolio de productos	35
Cuadro 3. Calificación de los entornos	56
Cuadro 4. KPI Entornos	63
Cuadro 5. Top 20 fabricantes	70
Cuadro 6. Perfil competitivo del sector	83
Cuadro 7. Matriz del perfil Competitivo	89
Cuadro 8. Clasificación de las fortalezas	112
Cuadro 9. Clasificación de las debilidades	112
Cuadro 10. Análisis integrado de fortalezas	113
Cuadro 11. Análisis integrado de debilidades	114
Cuadro 12. Matriz cruzada DOFA	115
Cuadro 13. Variables identificadas	120
Cuadro 14. Agrupación de Factores Externos	121
Cuadro 15. Agrupación de Factores Internos	121
Cuadro 16. Expertos Participantes	122
Cuadro 17. Resultados Generales del Ábaco de François Régnier	123
Cuadro 18. Factores de Cambio Seleccionados	124
Cuadro 19. Descripción de los Factores de Cambio Seleccionados	124
Cuadro 20. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables	127
Cuadro 21. Hipótesis de Futuro	134
Cuadro 22. Matrices IGO	144
Cuadro 23. Evaluación de la Misión	148
Cuadro 24. Evaluación de la visión	149
Cuadro 25. Objetivos estratégicos	152
Cuadro 26. Despliegue objetivo 1	153
Cuadro 27. Despliegue objetivo 2	154
Cuadro 28. Despliegue objetivo 3	155
Cuadro 29. Despliegue objetivo 4	156

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento del PIB (% anual)	14
Figura 2. PIB anual en Colombia	15
Figura 3. Modelo básico de la escuela de diseño	21
Figura 4. Modelo Steiner de planificación estratégica	22
Figura 5. Matriz de crecimiento-Participación de GCB	23
Figura 6. Proceso estratégico para la organización	31
Figura 7. Radar del entorno	57
Figura 8. KPI Entornos	64
Figura 9. Mercado farmacéutico Colombiano	71
Figura 10. Mercado farmacéutico en Colombia	72
Figura 11. Diamante competitivo	73
Figura 12. ¿Cómo funcionan los precios regulados?	79
Figura 13. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia	80
Figura 14. Matriz de perfil de Interfarma (valor y valor sopesado)	91
Figura 15. Matriz de perfil de Tecnoquímicas (valor y valor sopesado)	91
Figura 16. Matriz de perfil de Dromayor (valor y valor sopesado)	93
Figura 17. Matriz de perfil de Allers Group (valor y valor sopesado)	94
Figura 18. Matriz del perfil competitivo	95
Figura 19. Mapa de procesos	97
Figura 20. Organigrama Interfarma	99
Figura 21. Plano de influencias / dependencias directas	127
Figura 22. Esquema de una relación indirecta	129
Figura 23. Desplazamientos de las variables en cuanto a su influencia.	130
Figura 24. Desplazamiento de las variables en cuanto a su dependencia.	130
Figura 25. Tipo Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia	132
Figura 26. Evolución de las Variables Estratégicas	133
Figura 27. Diagrama de Abell	147
Figura 28. Mapa estratégico Interfarma	151
Figura 29. Priorización de acciones	152

RESUMEN

Las PYMEs son organizaciones importantes en el desarrollo económico de una nación. En países como México y Colombia, se han convertido en grandes generadoras de empleo, representando el 70% y 67% respectivamente. De esa importancia deriva la necesidad de ayudar a las pequeñas empresas en los procesos de planeación estratégica e innovación que en la mayoría de los casos realizan de manera empírica.

Para una organización no debe ser suficiente el hecho de operar en su cotidianidad, el mercado y la competencia exigen mucho más cada día y es necesario ser más fuertes en planeación estratégica, innovación e implementación de nuevas ideas, es vital contemplar alternativas diferentes a las tradicionales y tener diferentes perspectivas.

Este proyecto de investigación formulará un plan estratégico para una distribuidora de medicamentos que se encuentra en Sincelejo, Sucre para el periodo 2019 – 2023 con el objetivo de que pueda consolidarse en el mercado y continúe creciendo, generando empleos y expandiéndose de una manera planeada, controlada y segura.

Durante el desarrollo de la investigación explican los antecedentes de la organización, el planteamiento de los objetivos, la justificación y los marcos teóricos que contribuyen en el diseño del plan estratégico para la distribuidora de medicamentos Interfarma.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, innovación, distribuidoras, PYMEs.

ABSTRACT

SMEs are important organizations in the economic development of a nation. In countries such as Mexico and Colombia, they have become major generators of employment, representing 70% and 67% respectively. Of that importance derives the need to help small companies in the processes of strategic planning and innovation in most cases in an empirical way.

For an organization should not be enough to operate in their daily lives, the market and competition demand much more every day and it is necessary to be stronger in strategic planning, innovation and the implementation of new ideas, it is vital to contemplate the alternatives different from the traditional ones and have different perspectives.

This research project will formulate a strategic plan for a drug distributor that is located in Sincelejo, Sucre for the period 2019 - 2023 with the objective that it can consolidate in the market and continue growing, generating jobs and expanding in a planned, controlled manner and safe.

During the development of the research they explain the background of the organization, the approach of the objectives, the justification and the theoretical frameworks that contribute in the design of the strategic plan for the drug distributor Interfarma.

KEYWORDS: Strategic planning, innovation, distributors, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que tienen las pequeñas empresas para la economía colombiana, este trabajo de grado está enfocado en ayudar a la distribuidora de medicamentos Interfarma en la construcción de un plan estratégico que le permita ser competitiva y diferenciarse en el mercado para consolidarse y crecer.

Actualmente las empresas tienen el gran reto de alcanzar la mayor efectividad posible y por ello, deben optimizar los procesos, adelantarse a los acontecimientos y crear nuevas estrategias que les permita responder adecuadamente a las exigencias del entorno.

Las organizaciones no deben conformarse al estabilizar sus niveles de producción, al cumplir con las metas de ventas y alcanzar algunos objetivos. Para mantenerse y ser competitivas, deben planear, adelantarse al futuro, innovar y contemplar en cada escenario nuevas maneras de hacer las cosas.

Por lo anterior, este trabajo de grado realiza un exhaustivo análisis de los procesos que actualmente ejecuta la distribuidora de medicamentos Interfarma para crear en conjunto con sus directivos el plan estratégico para el periodo 2019 – 2023 que le permita seguir creciendo, generar empleos y expandirse en el mercado de una manera planeada, controlada y segura.

Inicialmente se elaboró un análisis de la historia de la organización, se hace un análisis interno y un análisis del entorno para la construcción de la matriz DOFA, posteriormente se realiza el direccionamiento estratégico, se formula el plan de trabajo a seguir y los controles que se deben implementar.

El proyecto se desarrolla en diez capítulos, los cuales detallamos a continuación; en el capítulo uno se describe el problema y la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto; el capítulo dos hace referencia a la descripción y caracterización de la distribuidora de medicamentos Interfarma, mostrando los principales acontecimientos concernientes de su historia, el organigrama, la misión y visión definidos en la actualidad. El capítulo tres comprende el análisis del entorno de Interfarma, a través del cual se establecieron las principales características de tipo demográfico, social, cultural, ambiental, económico, político y jurídico que influyen en la organización clasificándoles en oportunidades y amenazas.

En el capítulo cuatro se realizó la descripción del sector farmacéutico a través del diamante competitivo y las cinco fuerzas de Porter definiendo la dinámica del sector.

En el capítulo cinco se realizó el ejercicio de benchmarking donde se comparó Interfarma con la distribuidora de medicamentos Dromayor, Allers Group y Tecnoquímicas con el fin de identificar los factores de éxito que le ayuden a mejorar su posicionamiento.

El capítulo seis contempla el análisis de la situación interna de la organización, se describen las principales características en cada uno de los procesos, identificando las principales fortalezas y debilidades.

En el capítulo siete, se desarrolló el análisis DOFA donde se presentaron aquellas variables del ambiente externo e interno (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), estableciendo estrategias que permitan disminuir los efectos negativos y potencializar los factores positivos de la organización.

Por otra parte, en el capítulo ocho, se presenta todos los pasos del análisis prospectivo que se realiza en la empresa.

En el capítulo nueve se presenta los elementos básicos del proceso de direccionamiento estratégico donde se define: objetivos estratégicos, análisis de la visión y misión, con el fin de brindar a la misma los elementos básicos que permitan fortalecer su desempeño administrativo y orienten su accionar en el mediano y largo plazo.

En el capítulo diez se describe el plan de acción, donde se especifican los objetivos a alcanzar, igualmente las actividades a realizar, tiempo, recursos y responsables.

En el capítulo once se presenta los indicadores que permita medir la gestión de cada una de las estrategias planteadas.

Por último, se presenta las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos y análisis desarrollados.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN

Desde las teorías de la administración con la famosa definición de Fayol para la palabra administrar, quien la definió como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; puede verse la importancia de la planeación como principal componente del quehacer en una organización, no se puede simplemente ejecutar tareas, se debe dedicar tiempo a la planeación, a prever y analizar las oportunidades y amenazas del entorno, además de reconocer e identificar las debilidades y fortalezas internas.

Si revisamos algunas definiciones del concepto *planear*, encontramos que: “Es la etapa inicial del proceso administrativo, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación en la asignación de los recursos físicos necesarios para una eficiente utilización”.

“La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir, como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.”¹

A partir de lo anterior se puede establecer que la planeación permite identificar oportunidades de mejora para la organización y a través de la formulación de planes estratégicos garantizar la implementación de dichas mejoras en un período de tiempo establecido, la planeación no puede ser vista como un requisito si no como lo primero que se debe realizar en una empresa para organizarse, para medir los impactos de cada estrategia planteada y disminuir con ellos la mayor cantidad de riesgos que coloquen en juego la estabilidad de la empresa.

Es por ello por lo que la planeación es tan importante, garantiza que todos los actores se encuentran preparados ante cualquier eventualidad, en una empresa y en la vida misma no se trata de responder ante situaciones de manera empírica si no de tener dos o más estrategias planteadas para cada evento que suceda, formular un objetivo claro y encaminar a todos los involucrados al cumplimiento del mismo.

1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La distribuidora de medicamentos Interfarma inició operaciones de manera poco estructurada y más bien empírica, su objetivo principal se basó en la idea de encontrar clientes a los cuales pudiera vender los medicamentos que tenía, esta primera meta

¹ <http://fccea.unicauca.edu.co>

que se había establecido se logró y es así como actualmente tienen cerca de 80 clientes para lo cual fue necesario la contratación de 5 personas.

Desde su creación en el año 2011 se caracterizó por ser una empresa pequeña, con dos empleados y un capital muy bajo, sin embargo, con la meta establecida para alcanzar nuevos clientes y la visita a pueblos aledaños para ofrecer los productos se logró un importante crecimiento que conlleva a la contratación de personal, fue así como en el año 2015 contrató personal para enfocarse en el área de ventas, lo anterior produjo un mayor número de pedidos y fue necesario contratar ayudantes en el área de logística para el armado de pedidos y el despacho de los medicamentos.

Posterior a esto sus ventas aumentaron considerablemente con un crecimiento entre el 10% y 20% anual, sin embargo, a pesar de los excelentes datos financieros y comerciales que se están obteniendo, la empresa empezó a sentir con mucha más fuerza las quejas de los clientes por la no entrega a tiempo de los pedidos, por errores en los envíos y otros inconvenientes concernientes a la parte logística de la organización.

Cuando se indaga al gerente la forma de realizar los procesos de planeación, manifiesta que a la fecha no ha realizado este proceso de manera consciente, simplemente se ha concentrado en la operación del día a día y en la visita a clientes potenciales, su estrategia se ha basado en el crecimiento a través de la fuerza comercial pero se ha dejado de lado la verdadera razón de la distribuidora que es la parte logística; optimizar los inventarios, entregar a tiempo y tener el mínimo de errores en los despachos.

Con el panorama anterior, su actual propietario se pregunta qué le hace falta para lograr que Interfarma pueda estabilizarse, satisfacer las necesidades y pedidos de todos sus clientes en el menor tiempo posible.

La organización espera que se pueda realizar un cambio que les permita anticiparse a las situaciones y al entorno, es por lo anterior que este trabajo de investigación se quiere centrar en la construcción y definición de un plan estratégico para la distribuidora de medicamentos Interfarma que le permita en los próximos 5 años consolidarse en el mercado y mejorar los procesos Core de la organización.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores se deben tener en cuenta en la formulación del plan estratégico de la distribuidora de medicamentos Interfarma ubicada en Sincelejo para que pueda consolidarse en el mercado?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La situación actual en la que se encuentran los mercados mundiales, con tasas de crecimiento que han caído en promedio a un 2% – de acuerdo a datos del Banco Mundial -, desde la crisis financiera de 2008; ha llevado a que los empresarios tanto de

las grandes, medianas como pequeñas compañías, deban replantear sus estrategias de trabajo y anticiparse a las tendencias de oferta y demanda que juegan los diferentes agentes que hacen parte de la economía.

En un entorno complejo, donde se hace necesario crecer más allá de las proyecciones brindadas por analistas, las herramientas que apoyarán la labor del empresario serán la planeación e innovación, enfocadas a los objetivos planteados.

De igual forma, en el caso de Interfarma, una empresa familiar que busca expandirse pero no ha desarrollado un modelo ni un plan que le permitan iniciar ese proceso de transformación es de vital importancia recurrir a la planeación estratégica, dejar de operar en el día a día y construir un marco que le permita tener una proyección y una estabilidad en el mediano y largo plazo.

Interfarma ha logrado crecer a lo largo de siete años de manera empírica, ya que su actual propietario no tiene estudios de administración, sin embargo, teniendo en cuenta todos los cambios del entorno y del mercado, se hace necesario innovar y construir un plan estratégico que le permita tener un mayor control de todos los cambios que se pueden presentar.

Figura 1. Crecimiento del PIB (% anual)

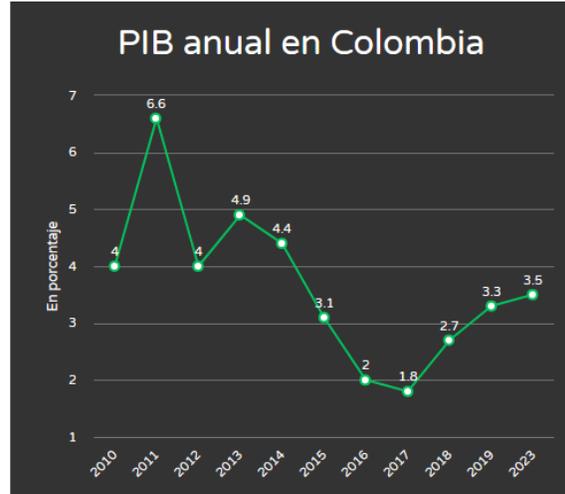


Fuente: World Bank Group.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.TP.KD.ZG?end=2016&start=2006&view=chart>

Afortunadamente para los empresarios, el 2018 se muestra con una proyección más positiva en cuanto al crecimiento de las economías a nivel mundial, con diferentes tasas de crecimiento por regiones. Para Colombia se espera llegar a un 3% de crecimiento, tarea que se ha impuesto el Ministerio de Hacienda.

Figura 2. PIB anual en Colombia



Fuente: Fondo Monetario Internacional. <https://www.elespectador.com/economia/la-economia-global-esta-saludable-y-latinoamerica-se-recupera-segun-el-fmi-articulo-750499>

Por otra parte, la importancia de este estudio de consultoría para la formulación de un plan estratégico a la compañía Interfarma, surge desde la academia con la finalidad de poder capitalizar y materializar el conocimiento adquirido en la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, demostrando, cómo las teorías de la administración clásica se ven reflejadas en una organización y a su vez, cómo se logra la transformación y el mejoramiento de la misma a través de la aplicación de herramientas de innovación en procesos y control de factores claves, dotando también a la gerencia de capacidades necesarias para la toma de decisiones, facilitándole el acceso a información de la operación y financiera, clara, útil, real y confiable.

Adicionalmente, consideramos valioso que nuestro aporte sea para una compañía emergente, quien va a saber aprovechar las recomendaciones que se le hagan, contrarios a las grandes organizaciones que promulgan el mejoramiento continuo, pero burocráticamente levantan muchas barreras, evitando que ese emblema se inserte en la cultura corporativa.

Finalmente, rescatamos también el hecho de que la organización se encuentre ubicada en otro departamento a unos 900km de distancia del Valle del Cauca, lo que nos motiva a saber que podemos exportar nuestro conocimiento más allá de la frontera local.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Formular análisis prospectivo y plan estratégico para la distribuidora de medicamentos Interfarma ubicada en Sincelejo en el periodo 2019 – 2023.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis de entornos para la Distribuidora de medicamentos Interfarma.
- Evaluar el comportamiento del Sector Farmacéutico en Sincelejo.
- Analizar la situación interna de la distribuidora de medicamentos Interfarma.
- Identificar factores de éxito y formular el direccionamiento estratégico.
- Realizar un análisis prospectivo que permita identificar el escenario apuesta para la organización.
- Diseñar un plan estratégico para Interfarma en el periodo 2019 – 2023.
- Definir los mecanismos de monitoreo y control para el plan estratégico propuesto

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. ESTADO DEL ARTE (ANTECEDENTES)

Con el fin de precisar los últimos aportes que han realizado algunos autores sobre planeación estratégica e innovación, se realiza la búsqueda en varios artículos publicados entre el año 2012 a la fecha, que realizan un aporte significativo a la investigación.

Se toma como base principal el artículo publicado en la Revista Global de negocios: **La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las MIPYMES** de los autores; Díaz, D. A., González, E. G. F., Correa, J. E. L., Santillán, M. A. R., Guerrero, M. Á. M., & Asef, J. G. S publicado en México en 2015, este texto permite conocer la importancia de la planeación estratégica para las organizaciones, enfocado en las pequeñas y mediana empresas, reconoce la necesidad de las empresas por innovar y la relación entre los conceptos: “planeación estratégica e Innovación, si se hace lo primero de una manera formal, lo segundo se ve favorecido, en mayor medida la innovación en productos y servicios, seguida de la innovación en procesos operativos y finalmente en administración”².

Aunque existen innumerables documentos acerca de la planeación estratégica, la aplicación en las MIPYMES es poca, las empresas pequeñas se inclinan más por lo empírico y la distribuidora Interfarma no es la excepción, por ello la importancia de

² Díaz, D. A., González, E. G. F., Correa, J. E. L., Santillán, M. A. R., Guerrero, 2015. *La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las mipymes. Revista Global de Negocios*, 3(5), 1.

diseñar un plan estratégico que permita que la empresa lo realice de una manera consciente.

La planeación es una herramienta importante en la administración ya que la incertidumbre y todo lo que suceda en el mundo impacta la organización, se debe estar preparado ante cualquier eventualidad y esto es lo que recalcan los autores, adicionando que la organización debe trabajar de una manera alineada con todos sus departamentos en la consecución de los objetivos que se plantean al inicio y que garantizarán el éxito organizacional.

Del mismo modo los autores Flor Madrigal, Salvador Madrigal y Cuauhtémoc Guerrero, profesores de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en México hablan acerca de **“La planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)”** en su artículo publicado en 2015.

El documento desarrollado por los tres académicos mexicanos está enfocado a construir una caracterización sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ubicadas en este país latinoamericano, con el fin de evaluar el entorno actual en el cual deben desenvolverse y lograr diagnosticar qué herramientas serían las más idóneas para fortalecer su participación y asegurar la permanencia en el mercado.

Este artículo nos acerca a las herramientas necesarias para planear estratégicamente, la recomendación para los empresarios de las PYMES es que deben adaptarse al escenario competitivo de mercado apoyándose en procesos de capacitación, planeación, innovación y de las tecnologías de la información y comunicación que les permita ejecutar una efectiva gestión del conocimiento que se vea reflejada en la administración de la operación y con ello a los resultados financieros.

El conocimiento es el verdadero valor o activo intangible que los empresarios deben capitalizar, puesto que los recursos físicos en el mundo globalizado de hoy día pueden ser suministrados por cualquier mercado local o extranjero. Por el contrario, el conocimiento lo construyen las personas que están involucradas en las diferentes unidades de negocio y en cada uno de los procesos que dispone una empresa.

Al ser las pequeñas empresas una fuente generadora de empleos, deben estar comprometidas con el conocimiento y fomentar el perfeccionamiento de las habilidades de las personas que hacen parte de la organización, permitiendo que se logre establecer una estructura descentralizada en donde las decisiones puedan ser tomadas por distintos responsables y no solamente por el fundador.

Retomando las herramientas que se necesitan para realizar una adecuada planeación estratégica, además de las TIC y la gestión del conocimiento, aparece el Balance Score Card, una herramienta utilizada por los autores: Luis Felipe Alvarado, Alfredo Aguilar, Agustín Cabral, Tomás Everaldo Alvarado e Isaías de la cruz Alvarez en el artículo publicado en la revista Mexicana de Agronegocios del año 2014 y que se tituló **“Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en**

las empresas agrícolas”, en ésta publicación los autores realizaron la implementación de un sistema de planeación estratégica a través de una herramienta construida; El BSC, recurrieron a la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para diseñar el plan estratégico de la empresa y garantizar el enfoque en los factores clave de éxito para ella, el análisis facilita el conocimiento de lo que pasa al interior de la organización pero también en el exterior, permite vislumbrar todos los cambios externos y su influencia en el comportamiento y los resultados de la empresa.

Para llevar a cabo un adecuado proceso de planeación estratégica es necesario que se convierta en algo dinámico, constante, que haga parte de esa cotidianidad que manejan hoy las empresas, que se trate de integrar todo, de encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva. El análisis DOFA que utilizaron en la investigación ayuda mucho para encontrar esos puntos y es una herramienta bastante fácil y práctica que puede ser utilizada en la distribuidora de medicamentos Interfarma, con la implementación de estas ideas se podrá avanzar hacia la adecuada planeación e innovación.

1.6.2. MARCO TEORICO

El estudio esta direccionado hacia dos elementos fundamentales, que son la planeación y la innovación como herramientas principales en el proceso de transformación para la empresa Interfarma.

Entendiendo que las organizaciones se viven desde el interior, pero se piensan, se construyen y se planifican de acuerdo a lo que ocurre en el exterior, hemos abordado el libro **Entorno organizacional, análisis y diagnóstico**, del académico Benjamín Betancourt, quien realiza un ejercicio ordenado y amplio en donde conecta la teoría con las herramientas de aplicación, permitiendo comprender cuál es la relación existente entre la organización y los entornos con los que interactúa.

El autor parte de una premisa básica a resolver ¿Qué es el entorno? A lo que responde indicando que es lo que rodea a un ente³; en el caso de las empresas, existen diferentes entornos que ejercen algún tipo de fuerza sobre las mismas. Es por esto que se hace necesario realizar un estudio individual de aproximadamente cinco a ocho entornos interdependientes (económico, político, legal, tecnológico, cultural y social) que permitan conocer mejor el contexto al que pertenece la empresa.

Esto a su vez, lleva a que las organizaciones sean consideradas como sistemas abiertos, es decir, que reciben, procesan y entregan, productos, servicios e información; estas se alimentan de muchos elementos del exterior, por lo que se hace necesario para los ejecutivos comprender en qué terreno están jugando, para así decidir cuál ha de ser el papel que van a desempeñar y así definir su estrategia de participación en el mercado y encaminar sus esfuerzos, tiempo y recursos en el cumplimiento de los objetivos propuestos por medio de la ejecución de una serie de actividades que

³ Betancourt, B. (2011). Entorno organizacional: Análisis y diagnóstico. *Santiago de Cali: Editorial Univalle*, 17

materialicen el plan estratégico de la organización, como lo son las matrices MEFE, MEFI y DOFA.

1.6.2.1. Planeación estratégica

Dentro de la problemática de la distribuidora Interfarma se encontró una dificultad entre crecimiento y capacidad instalada, es decir, la empresa se ha ido expandiendo en el mercado favorablemente pero no se ha preparado para responder adecuadamente a la demanda actual de 80 clientes y perspectiva de expansión a nuevos corregimientos aledaños.

El trabajo de experimentación no ha dado lugar para que la empresa construya una ruta de operación a corto o largo plazo, lo cual nos lleva imperiosamente a plantear a la gerencia la necesidad de diseñar un plan operacional y estratégico para atacar el cuello de botella actual y pensar en qué debe hacer la empresa durante los siguientes 5 años para posicionarse en el mercado regional.

Al revisar la teoría, se pueden encontrar múltiples conceptos y corrientes de pensamiento, así que decidimos resolver dos preguntas ¿Qué es la planeación estratégica? y ¿Cómo se desarrolla?

Así fue como encontramos la definición de Manuel Carneiro Caneda, quien la precisó como “*la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial*”⁴. Esta postura aterriza el idealismo de otros autores y le dice al empresario que puede alcanzar unas metas razonables si empieza a trabajar en la búsqueda de las mismas.

Es a través de Henry Mintzberg con su libro **El proceso estratégico**, con quien llegamos a descubrir el cómo, gracias a la pregunta *¿Qué quiere decir estrategia?*

Él mismo dice que puede parecer trivial ese cuestionamiento, pero para poder dar respuesta debe entablar un recorrido histórico, desde sus orígenes en la Grecia Antigua para referirse al ejército y su ejercicio de la guerra. No deja atrás tampoco los estudios de Chandler, Andrews y Ansoff quienes a lo largo de la primera mitad del siglo XX se dieron a la tarea de definir la estrategia, siempre alineados frente a la idea de establecer unas metas claras como punto partida para la canalización de esfuerzos y recursos.

Mintzberg, se centra en la intención y las acciones, esto se ve reflejado en el enfoque que ha construido para precisar que la estrategia es *el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo*⁵; son justamente estas acciones las que robustecen ese patrón, para lo cual él establece un programa denominado las 5 P: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva⁶.

⁴ Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pág. 163

⁵ Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación. Pág. 3

⁶ Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión*, (35). Pág. 158

En su trabajo de investigación sobre el management estratégico, Mintzberg ha dedicado en su libro ***Safari a la estrategia***, un espacio importante para las que considera son las 10 escuelas de pensamiento más importantes sobre el pensamiento estratégico, donde es posible identificar 3 grandes corrientes: *las escuelas normativas o prescriptivas, las escuelas positivas o descriptivas y la escuela transformativa o integradora*⁷.

Cuadro 1. Diez escuelas del pensamiento organizacional estratégico

Tabla 1 Diez escuelas en el campo del pensamiento organizacional estratégico según Mintzberg		
Categoría	Escuelas	Principales exponentes
<p>I.</p> <p>ESCUELAS NORMATIVAS O PRESCRIPTIVAS:</p> <p>Se ocupan de la forma en la que se deberían formular las estrategias, más que de la forma en que ellas se crean.</p>	1) Escuela de la concepción: "Proceso de concepción"	Selznick (1957); (tal vez trabajos anteriores, p. ej., de Newman) Andrews (1965).
	2) Escuela de la planeación: "Proceso de formalización"	Ansoff (1965).
	3) Escuela del posicionamiento: "Proceso analítico"	Schendel, Cooper, Hatten (años 70); Porter (1980-85).
<p>II.</p> <p>ESCUELAS POSITIVAS O DESCRIPTIVAS:</p> <p>Se dedican menos a prescribir un comportamiento "ideal" y más a describir aspectos particulares del proceso de elaboración de las estrategias.</p>	4) Escuela empresarial o del espíritu empresarial: "proceso visionario"	Schumpeter (1950); Cole (1959).
	5) Escuela cognitiva: "Proceso intelectual"	Simon (1947, 1957); March y Simon (1958).
	6) Escuela del aprendizaje: "Proceso emergente"	Lindblom (1959, 1968); Cyert y March (1963); Weick (1969); Quinn (1980); Prahalad y Hamel (desde 1990).
	7) Escuela del poder: "Proceso de negociación"	Allison (micro, 1971); Pfeffer y Salancik (1978); Astley (macro, 1984).
	8) Escuela cultural: "Proceso colectivo"	Rhenman y Normann (finales de los años sesenta, en Suecia).
<p>III.</p> <p>ESCUELA TRANSFORMATIVA O INTEGRADORA:</p> <p>Supera la desintegración de las otras escuelas, agrupando los diferentes factores del campo. Integra el proceso de elaboración de las estrategias con el contenido de las mismas, las estructuras organizacionales y los contextos.</p>	9) Escuela ambiental: "Proceso reactivo"	Hannan y Freeman (1977); los teóricos de la Contingencia (finales de los sesenta: Alfred Chandler, Tom Burns, G.M. Stalkler, Paul Lawrence R., Jay W. Lorsch, y Joan Woodward en los cincuenta); (Pugh <i>et al.</i>).
	10) "Escuela" de la configuración: "Proceso de transformación"	Chandler (1962); Grupo McGill (Mintzberg, Miller etc. a finales de los setenta); Miles y Snow (1978).

⁷ Sanabria R, M. (2004). *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*. Innovar, 77.

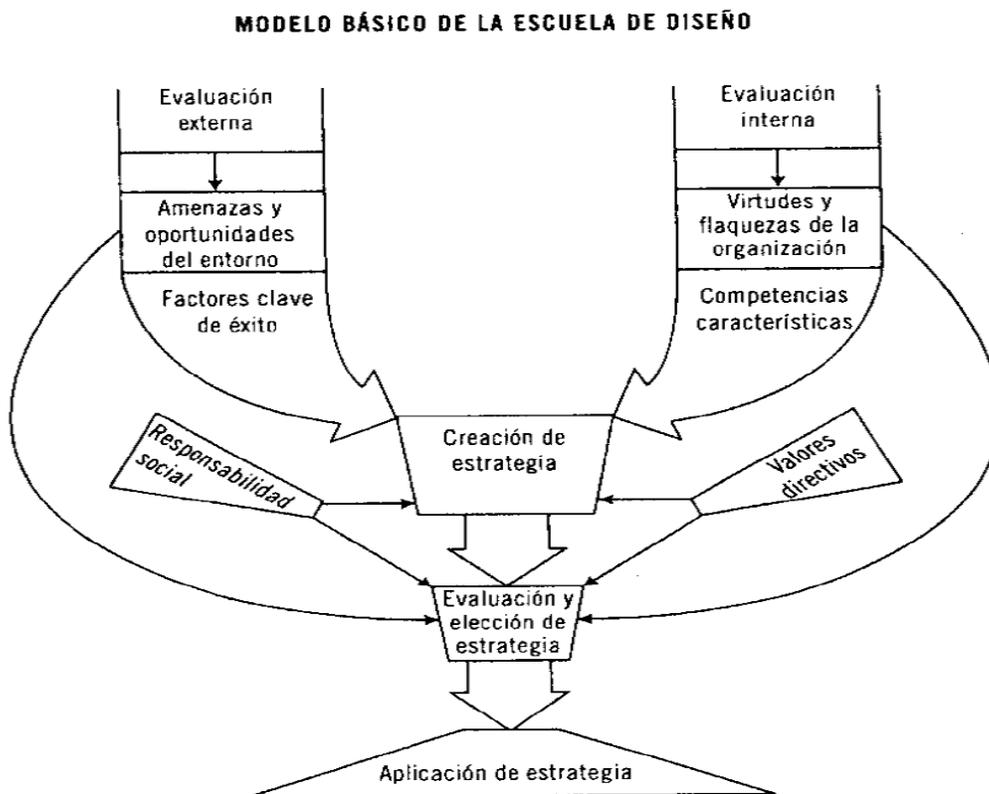
Fuente: tomado del artículo *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*

Para el estudio y proceso de asesoría a la empresa Interpharma, hemos recogido los aportes realizados por las tres primeras escuelas prescriptivas, que corresponden a la escuela de diseño (concepción), de planeación y la de posicionamiento.

1.6.2.1.1. Escuela de Diseño

Esta escuela promueve la creación de estrategias a partir del análisis de dos grandes fuerzas: las capacidades internas y las posibilidades externas.

Figura 3. Modelo básico de la escuela de diseño



Fuente: *Safari a la estrategia*. Pág. 43

Como se aprecia en la figura anterior, del ámbito externo se recopilan las amenazas y las oportunidades que hacen referencia a eventos que la empresa no puede controlar, es decir, que se desarrollan independientemente de la naturaleza y operación normal de la organización, adicionalmente se tienen en cuenta porque estos pueden influir directa o indirectamente en las decisiones que se tomen al interior.

En cuanto a los elementos internos, se encuentran las fortalezas y las debilidades, en qué de lo que hace la empresa tiene un buen desempeño y qué actividades está descuidando o no ha implementado y son necesarias.

1.6.2.1.2. Escuela de Planificación

Esta escuela tiene un enfoque de trabajo por etapas, similar al método de investigación científica. Son 6 etapas las que componen todo el proceso.

- Fijación de objetivos
- Verificación externa
- Verificación Interna
- Evaluación de la estrategia
- Puesta en operación de la estrategia
- Fijar plazos para todo el proceso⁸

El modelo Steiner es reconocido por estructurar el proceso de planeación de forma secuencial, con una diferenciación de tres fases cruciales: Planteamiento de premisas, planificación y aplicación con respectiva evaluación.

Figura 4. Modelo Steiner de planificación estratégica



Fuente: Steiner, 1969. Safari a la estrategia. Pág. 81

1.6.2.1.3. Escuela de Posicionamiento

Esta escuela se consolida con gran fuerza en la década de 1980, su precepto fundamental es la competitividad. Uno de sus más grandes exponentes es Michael Porter, aunque no es el único, ni fue el primero en hablar sobre el tema.

Debido a la importancia de que las empresas marquen una posición determinante en el mercado, se ha encontrado que sus orígenes tienen una inspiración que se remonta a épocas antiguas, es por esto que su filosofía estratégica se ha enmarcado en tres grandes olas de tiempo.

⁸ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Lampel, J., & Oklander, A. (1999). Safari a la estrategia. Pág.72

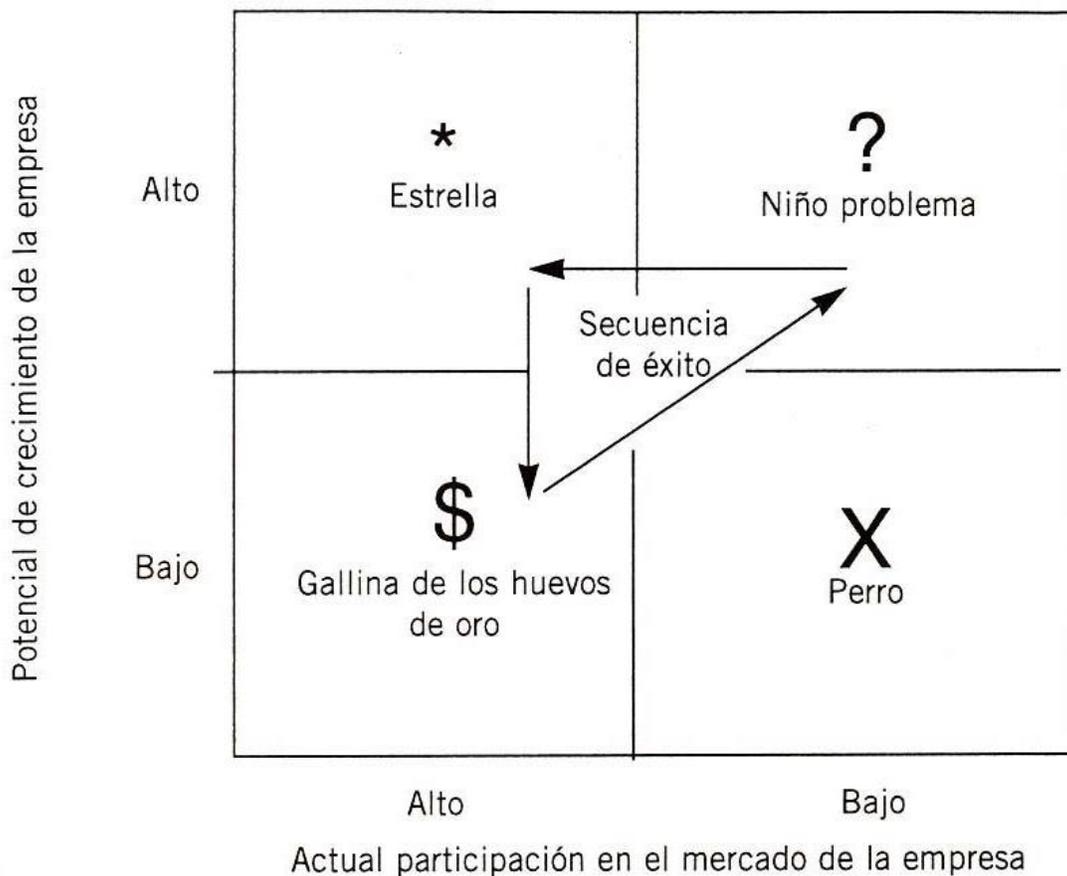
La Primera oleada: Orígenes en las máximas militares⁹

En esta primera oleada se hace referencia a dos autores, el primero de ellos Sun Tzu y su libro El arte de la guerra, en donde su premisa principal es conocer al enemigo (competidor) y crear estrategias que confundan al adversario proyectando una imagen distinta a la realidad del ejército (empresa), para así lograr una ventaja en el campo de batalla (mercado). El otro autor, Von Clausewitz con su tratado De la guerra, habla de la construcción de estrategias para la formación de futuro.

La Segunda oleada: La búsqueda de asesoramientos imperativos¹⁰

Dentro del perfeccionamiento que se fue dando a partir de las máximas militares, el Grupo consultor de Boston, dio un gran aporte con su matriz de crecimiento-participación, permitiendo realizar un mejor análisis sobre cómo invertir los recursos en distintos portafolios de productos, empresas o sectores.

Figura 5. Matriz de crecimiento-Participación de GCB



Fuente: Safari a la estrategia. Pág. 127

⁹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Lampel, J., & Oklander, A. (1999). Safari a la estrategia. Pág.114

¹⁰ *Ibidem*. Pág.125

La Tercera oleada: El desarrollo de propuestas empíricas ¹¹

No cabe duda de que la tercera oleada marca un punto de partida con la publicación del libro *Estrategia competitiva* de Michael Porter, guía al empresario diciéndole que debe conocer el sector donde se desenvuelve, entendiendo el mercado como un sistema.

1.6.2.2. DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta que hace referencia al análisis de factores internos, correspondientes a las debilidades y fortalezas de una organización, frente a los factores externos, es decir, las oportunidades y las amenazas.

Su gran importancia reside en que se construye a partir de información real de la empresa, permite visibilizar elementos que pueden ser pasados por alto en el día a día de la organización y también enterarse mucho más de qué es lo que ocurre alrededor de la misma.

El análisis DOFA es como una radiografía permite conocer el interior de la empresa, saber cómo se encuentra, qué la afecta o beneficia y asimismo, su diagnóstico, es el insumo principal para que el gerente establezca una clara ruta de acción, ya que los focos de trabajo pueden ser muy diversos, por lo que es el directivo quien decide qué es prioritario y qué no.

1.6.2.3. MEFE: Matriz de evaluación de factores externos

Las prioridades no corresponden exclusivamente a las preferencias de la alta gerencia, sino que responden también al impacto de determinados factores hacia la organización, es por esto que sea hace necesario entender el entorno en general para saber qué puede ser beneficioso y qué peligroso, ya que no solo se debe vigilar a los competidores, sino también a los consumidores, las reglamentaciones, las tecnologías, entre otros actores quienes están presentes pero a los que no se puede controlar, puesto que se encuentran en espacios independientes al de la empresa.

1.6.2.4. MEFI: Matriz de evaluación de factores internos

En este caso, se realiza el mismo análisis de impacto sobre factores y agentes dentro del marco de la estructura organizacional, es decir, qué de lo que se está haciendo perjudica a la empresa y qué se está haciendo bien para protegerlo y mejorarlo.

1.6.2.5. Innovación

Para la fundamentación de este módulo, la posición desarrollada queda enmarcada bajo la mirada de Peter Drucker, quien en su artículo "*La disciplina de la innovación*" (Drucker, 2000), se encamina en más que la discusión del concepto, en la determinación de cómo se llega a alcanzar la misma.

¹¹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Lampel, J., & Oklander, A. (1999). *Safari a la estrategia*. Pág.133

Drucker, indica que la innovación es una función del emprendimiento y la define como *el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa*¹², es decir, que, es un trabajo consciente desarrollado dentro de la organización.

El autor resalta siete fuentes generadoras de procesos de innovación:

1. Acontecimientos inesperados
2. Incongruencias
3. Necesidades de proceso
4. Cambios sectoriales y de mercado
5. Cambios demográficos
6. Cambios de percepción
7. Nuevo conocimiento

De todas estas posibilidades, Peter Drucker señala al nuevo conocimiento como el medio más apropiado para la creación de innovaciones fuertes y perdurables en el tiempo, porque logran consolidar los mejores elementos de diferentes saberes para insertar en procesos, organizaciones o mercados una técnica o producto superior a los anteriores.

En definitiva, para el autor, *en la innovación, como en cualquier otro esfuerzo, hay talento, hay ingenio y hay conocimiento. Pero en último término, lo que la innovación requiere es trabajo duro, enfocado y decidido. Si faltan la diligencia, la perseverancia y el compromiso, el talento, el ingenio y el conocimiento no sirven de nada*¹³.

La innovación resultada de un proceso de estudio en donde las habilidades y el conocimiento son necesarios para generar cambios en la organización es mucho más valioso por desmitificación en la aplicación, eliminando la idea de que las innovaciones solo pueden darse si la compañía cuenta con una persona ingeniosa especializada en este campo.

1.6.2.6. Estrategia

Uno de los pilares sobre los cuales se busca robustecer la gerencia de Interfarma es justamente sobre su rol en el mercado para ser un competidor fuerte, por lo que hemos trabajado con el artículo titulado “Qué es la estrategia” de Michael Porter para la Harvard Business Review, en donde él parte de un punto esencial para borrar un error común en la alta gerencia y es dejar en claro qué no es estrategia antes de hablar sobre la misma; por lo cual es muy enfático al afirmar que la implementación de un esquema de trabajo basado en la eficacia operacional como consecuencia de la constante comparación entre compañías y con el fin de alcanzar a los líderes del mercado, no es el equivalente a la adopción de una estrategia. Esto no significa que hacer esto sea ir por el camino equivocado ni que no vaya a funcionar, sino que no se

¹² Drucker, P. (1986). *La disciplina de la innovación*. Harvard Deusto business review. Pág. 3

¹³ *Ibíd.* Pág. 7

puede pretender ser estrategia en algo que solamente se trata de replicar herramientas, mecanismos y procedimientos estandarizados de manera indiscriminada.

Todas las herramientas que han sido diseñadas con este objetivo, como por ejemplo el benchmarking o la calidad total, contribuyen positivamente al buen rendimiento operacional de la organización, pero no son estrictamente necesarias ni constituyen la base para la creación de estrategias y mucho menos son estrategias de aplicación genérica, puesto que tienen una función distinta dentro de la organización.

La estrategia, surge de la diferenciación en las actividades básicas del negocio, esto promueve el mejoramiento y se convierte en una ventaja competitiva para la compañía cuando se logra una buena estructuración sistémica. Es así como lo manifiesta Porter *“la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”*¹⁴.

Una vez definido el concepto de estrategia y partiendo del factor vital que es la diferenciación, se puede proceder a establecer una de tres posibles posturas estratégicas, con la cual la empresa direcciona sus planes de acción que estarán alineados a los objetivos macro.

La primera posición se basa en la **variedad**, lo que se traduce en una compañía especializada que le apuesta a la producción de bienes y/o servicios que se destacan dentro de una amplia gama de opciones disponibles en el mercado, para una misma línea, porque tienen características particulares que les permiten ser identificados fácilmente y generar recordación.

La segunda posición tiene como emblema “complacer las **necesidades** del cliente”, y como los requerimientos de los clientes son tan diversos, existen múltiples alternativas para dirigirse a un segmento determinado, un nicho con características claras que lo definan y al que se pueda transmitir el mensaje en la manera deseada.

Es claro que no se puede cubrir todo el mercado con un único modelo estratégico. Las compañías que pretenden llegar a todos los clientes deben aprender a aplicar trade off, invirtiendo en los segmentos adecuados para que el costo asumido se vea garantizado a través de un beneficio superior.

Una tercera posición corresponde al **acceso** a los clientes. Aquí el distintivo está relacionado con la densidad poblacional o la ubicación espacial de los clientes a los cuales se quiere llegar. Es común observar que las compañías de servicios públicos tengan como nicho de mercado a las ciudades capitales dejando que sus competidores atiendan los mercados periféricos correspondientes a municipios y corregimientos.

Es tarea del gerente saber para dónde quiere apostarle la empresa, estar informado de qué es lo que quieren sus clientes y asumir un rol estratégico fuerte que le permita afianzar de forma segura en el mercado en el cual está compitiendo.

¹⁴ Porter, M. (1997). *¿Qué es la estrategia?* Revista INCAE, 10(1), Pág. 103.

1.6.2.7. Las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter, comprendió que, aunque existen múltiples factores externos que impactan por igual a cualquier clase de organizaciones, hay adicionalmente lo que él ha denominado como las 5 fuerzas ¹⁵, las cuales son elementos y agentes propios del sector en el cual se desempeña una empresa y que alta intensidad impactan directamente en la dinámica de mercado.

1.6.2.7.1. Rivalidad entre competidores

La competencia entre los oferentes puede estar reglamentada al existir poca diferenciación o por el contrario se puede presentar un desequilibrio entre grandes empresas y pequeños negocios. De igual forma, los precios y el mercadeo juegan un papel preponderante.

1.6.2.7.2. Amenaza de productos sustitutos

Si se obtiene una respuesta a la pregunta ¿Qué puede reemplazar mi producto o servicio? Los directivos deben decidir entre tratar de bloquear la llegada de ese producto alternativo, producirlo o innovar por su propia cuenta.

1.6.2.7.3. Nuevos competidores

¿Qué tan factible es ingresar a un sector? ¿Cuánto se debe invertir? ¿Qué riesgos existen? ¿Cuál es la reglamentación vigente?

1.6.2.7.4. Poder de negociación con los clientes

Quien tiene la capacidad de exigir y decidir es quien gana el pulso entre producir bajo estándares propios o impuestos.

1.6.2.7.5. Poder de negociación con los proveedores

Esta vez el pulso se mide desde la posición de cliente y de igual forma se plantean condiciones de cada lado de la mesa.

1.6.3. MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo está focalizado en la generación de valor en la organización por medio del análisis adecuado de los elementos y factores que reflejan el estado actual de la compañía y que son claves para suministrar las herramientas adecuadas requeridas por el gerente. Para esto se hace necesario dar claridad sobre las mismas.

1.6.3.1. Planeación estratégica: es uno de los factores más relevantes dentro de este trabajo de investigación y su aplicación es vital en cualquier negocio que quiera sobrevivir en el tiempo, debido a que se transforma en una guía que traza el camino para destacarse en el mercado.

Desde la gerencia, como lo mencionan Rodriguez y Pedreja (2009), se debe dar la dirección del *“proceso mediante el cual una organización procura alcanzar una ventaja*

15 Porter, M. (1997). Estrategia Competitiva, editorial CONTINENTAL, Pág. 177.

competitiva sustentable que le permita tener éxito. Alineando los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compite” (p. 413)

1.6.3.2. Innovación: El porqué de la innovación dentro del proceso de mejoramiento y planeación, es justamente la aplicación de un diferenciador, debido a que la dinámica de los mercados exige a las empresas generar valor agregado sobre el producto o servicio básico que suministran.

“El Manual Oslo (2005) emitido por la OCDE, indica que existen cuatro tipos de innovaciones en el ámbito empresarial, de productos, de procesos, organizativas y de mercadotecnia. Cada una de ellas se puede definir como sigue: a) innovación de productos, implican cambios significativos de las características de los bienes o de los servicios; b) innovación de procesos, son cambios significativos en los métodos de producción y distribución; c) innovación organizativa, se refiere a la práctica de nuevos métodos de organización; d) innovación mercadotecnia, implican nuevos métodos de comercialización”¹⁶.

1.6.3.3. Benchmarking: para *“Robert C. Camp (2002) el benchmarking es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, pues cuando es implementado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior”¹⁷.*

1.6.3.4. Trade off: Es la *“relación costo beneficio, la cual ofrece un cierto provecho a cambio del sacrificio de algún otro”, según el concepto de Michael Porter, en su artículo sobre la estrategia, “significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa”¹⁸.*

1.7. METODOLOGÍA

Con el fin de orientar este trabajo de grado, se planea la manera de realizar la investigación, por ello, se hará uso de la información necesaria que permita alcanzar los resultados propuestos, se define de esta manera el método, el tipo y las fuentes que se han de utilizar en el proceso de recolección de información.

¹⁶ Díaz, D. A., González, E. G. F., Correa, J. E. L., Santillán, M. A. R., Guerrero, M. Á. M., & Asef, J. G. S. (2015). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INNOVACIÓN Y PERMANENCIA DE LAS MIPYMES. Revista Global de Negocios, Pág. 4.

¹⁷ De Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Kassouf Pizzinatto, N., & Alves Correa, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. Invenio, 9(17).

¹⁸ Porter, M. (1997). ¿Qué es la estrategia? Revista INCAE, 10(1), Pág. 108.

1.7.1. TIPO DE ESTUDIO

El nivel de conocimiento y análisis de información necesarios para solucionar el problema planteado en este trabajo se logra bajo el siguiente tipo de estudio:

1.7.1.1. Descriptivo

Este tipo de estudio permite identificar las características y comportamientos específicos del problema de investigación, descubrir y comprobar la asociación entre variables del estudio.

Se utiliza este tipo de investigación porque para este trabajo se acude a técnicas específicas de recolección de información como son la observación, y cuestionarios, con el fin de realizar un análisis detallado de la forma en la que se realiza el trabajo en la distribuidora de medicamentos Interfarma.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se deberá recopilar documentación como listados de distribuidoras, informes del estado del sector farmacéutico, reglamentación, políticas, descripciones de cargos, encuestas a los colaboradores y otros documentos que permitan realizar un análisis del entorno, del sector y de la distribuidora.

Estos documentos se organizarán, clasificarán y analizarán para establecer las categorías que nos lleven a la interpretación de los datos para dar respuesta a la pregunta de investigación.

1.7.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de los objetivos propuestos se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Realizar un proceso de investigación que consiste en definir la metodología y construir el marco teórico de referencia para este proyecto
2. Recolectar información a través de diferentes fuentes
3. Desarrollo de la investigación a través de los pasos que señala el libro *“Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas de Betancourt, 2012”*; dichos documentos contienen los pasos metodológicos para el desarrollo del trabajo, se presentan a continuación:

1.7.2.1. Caracterización e historia de la organización. Contempla los factores que dieron origen a la empresa, buscando tener una visión general del estado actual de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

1.7.2.2. Análisis externo de la organización. El análisis externo se realiza basado en la metodología propuesta por el profesor Benjamín en su libro Análisis sectorial y competitividad donde se centra en la evaluación externa para la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que pueden afectar su desempeño futuro y actual. El análisis externo contempla: Macroambiente, análisis de sector y Benchmarking o referenciación, estos puntos se detallan a continuación.

- **Macroambiente:** Este punto hace referencia a las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa.
- **Análisis del sector.** Hace referencia al entorno que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúa.
- **Referenciación y perfil competitivo de la organización Benchmarking.** En este punto se compara el desempeño de la entidad con otras de su misma actividad. Permite medir productos, prácticas y servicios realizados por otras entidades lo que garantiza contar con un perfil competitivo de la organización.

1.7.2.3. Análisis interno de la organización. El objetivo de este punto es conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas y reducir o superar dichas debilidades.

1.7.2.4. Análisis estratégico DOFA. Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia permite conocer y detallar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en donde las primeras palabras hacen referencia a factores internos a la empresa, y las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa.

1.7.2.5. Direccionamiento estratégico. Se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de la empresa donde se pueda evidenciar los objetivos definidos en un periodo de cinco para garantizar la estrategia de crecimiento, sostenibilidad y promesa de servicio para los clientes.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa, pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

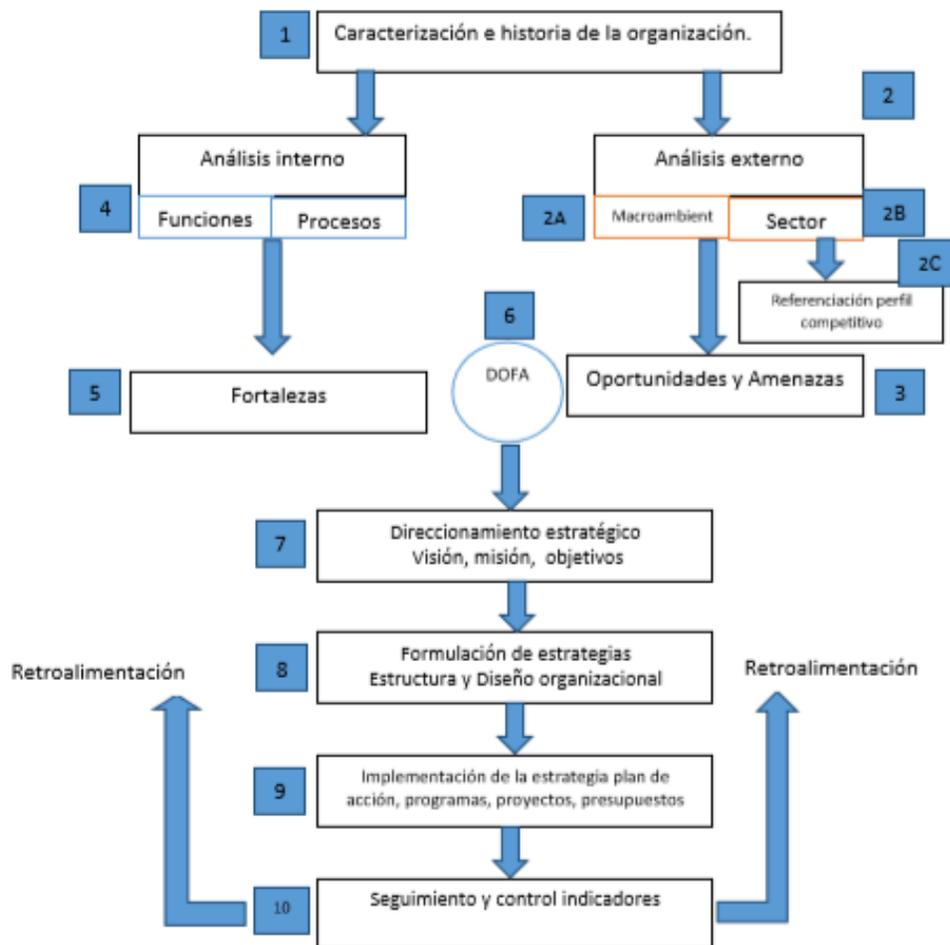
1.7.2.6. Plan de acción o implementación del plan estratégico. Se realiza el plan de intervención con las actividades, responsables y fechas establecidas acorde al direccionamiento estratégico, es la guía para llevar a cabo las acciones que permitan cumplir la estrategia de la empresa.

Además de tener el plan se debe contemplar la manera de controlarlo durante su desarrollo y al final de la implementación de cada actividad, hace parte importante de esto:

-Indicadores. Permiten evaluar la gestión y hacer seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, servicios y de apoyo a las áreas en la gestión.

-Retroalimentación. El enfoque de este punto es socializar y comunicar a todos los involucrados los resultados obtenidos y tener en cuenta las recomendaciones de los demás.

Figura 6. Proceso estratégico para la organización



Fuente: BETANCOURT, B. *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. 2013. p.17

1.7.3. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Establecer los hechos y documentos bajo los cuales se va a recolectar la información es un paso muy importante para esta investigación, porque permiten explorar, describir y explicar los hechos que han generado el problema de estudio, para el presente trabajo de grado se han definido las siguientes fuentes.

1.7.3.1. Fuentes primarias

Es la información que recogeremos de forma directa, la cual implica utilizar técnicas y procedimientos específicos, serán recopiladas a través de relatos y escritos transmitidos por las personas que participan directamente en cada análisis.

1.7.3.1.1 Cuestionario

Se utiliza esta técnica para determinar un diagnóstico de la situación interna de la empresa basada en las opiniones de las personas que directamente se ven afectadas por el problema planteado en este estudio, como el administrador de la distribuidora, los clientes y empleados.

1.7.3.1.2 Observación

Esta técnica permite conocer en detalle los comportamientos, y la manera como la distribuidora de medicamentos Interfarma está realizando los procesos internos, desde la parte comercial hasta el armado de pedidos y facturación, adicionalmente se deberá realizar un proceso de toma de tiempos en algunas de las actividades que se consideren críticas.

1.7.3.2. Fuentes secundarias

En este trabajo de grado se consultaron las siguientes fuentes secundarias: consulta en base de datos, páginas web académicas y científicas, libros y tesis de grado relacionadas con el tema.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La Distribuidora de medicamentos Interfarma es una empresa pequeña que nace de la idea de su actual propietario Elías, él había trabajado por más de 15 años como administrador de varias droguerías y este hecho le permitió vislumbrar la idea de negocio e iniciar el camino del emprendimiento en el sector farmacéutico. Interfarma inició operaciones el 04 de Mayo de 2011 en la ciudad de Sincelejo – Sucre con un empleado, tres Clientes y un capital muy pequeño.

No fue fácil iniciar bajo esas condiciones, sin embargo, el empeño en la consecución de clientes y la visita a los pueblos aledaños ofreciendo los productos hizo que Intherfarma fuera creciendo, cada año eran más los pedidos y clientes que iba ganando, el único empleado que se tenía ya no era suficiente y fue así como en el año 2015 y 2016 inició la contratación de 6 personas para atender a los 80 clientes que tiene actualmente en las ciudades de Sincelejo, Sampués, Tolú y Tolú viejo.

La estructura está compuesta por un Gerente general, un Coordinador Logístico que tiene a cargo un mensajero y un auxiliar, un coordinador de ventas con dos vendedores y un coordinador Financiero.

Con el crecimiento en clientes que ha logrado el equipo comercial se ha alcanzado un aumento en los ingresos anuales entre el 10% y el 20%, en los últimos 4 años, de acuerdo a lo indicado por el gerente general, el aumento ha sido impulsado por la llegada de cuatro clientes potenciales: Droguería la Jeringa Sede Sincelejo desde el año 2014, Droguería la Jeringa Sede Tolú Viejo en 2016, Droguería la Jeringa Sede Sampués en 2016 y Droguería Donado en Sincelejo desde el año 2017.

Lo anterior es un avance significativo para la empresa, sin embargo, se ha visto afectada porque no están siendo tan eficientes con los pedidos, los procesos de logística y planeación que realiza el actual gerente ya no son suficientes, la estrategia de comprar a los proveedores basados en los promedios de años anteriores no está dando resultados porque los clientes nuevos tienen necesidades diferentes cada mes.

Cuando se indaga al gerente la forma de realizar los procesos de planeación contesta que a la fecha no ha realizado este proceso de manera consciente, simplemente se ha concentrado en la operación del día a día y en la visita a clientes potenciales, su estrategia se ha basado en el crecimiento a través de la fuerza comercial, es necesario que la empresa organice los procesos logísticos que le permitan ir al mismo ritmo de las ventas y del crecimiento en clientes.

Con el panorama anterior su actual propietario se pregunta que le hace falta para lograr que Interfarma pueda estabilizarse, satisfacer las necesidades y pedidos de todos sus clientes en el menor tiempo posible, la organización espera que se pueda realizar un

cambio que les permita anticiparse a las situaciones y al entorno, es por lo anterior que quieren construir un plan estratégico de los próximos 5 años.

2.1.2. MISIÓN

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, accionistas, trabajadores y proveedores mediante la comercialización y distribución de medicamentos y suministros médicos garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, asegurando el crecimiento sostenido y rentable de Interfarma, de este modo con el bienestar de la comunidad.

2.1.3. VISIÓN

Seremos una empresa de crecimiento sostenido en el mercado de distribuidores de medicamentos identificando y satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes, orientados a una atención personalizada y en la continua búsqueda de mejores productos y atractivas alternativas que aseguren la generación de valor de nuestros clientes y accionistas.

2.1.4. CARACTERIZACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA

El objeto de estudio de este trabajo es la Distribuidora de Medicamentos Interfarma, que está en el mercado desde el año 2011, con una única sede en Sincelejo, pero sus clientes se encuentran en pueblos aledaños como Sampués, Tolú y Tolú viejo.

Sincelejo es un municipio colombiano, capital del departamento de Sucre. Está ubicado al noroeste del país, en la Región Caribe colombiana. Dista 987 km de Bogotá, 459 km de Medellín, 110 km de Montería, 220 km de Barranquilla, 180 km de Cartagena de Indias, 84 km de Magangué y 40 km de Tolú¹⁹

Su ubicación geográfica es privilegiada y estratégica' está rodeado de pueblos como Sampués con quien limita al sur, Tolú viejo al norte, Corozal al este y Palmito al Oeste, la cercanía entre pueblos permite que las empresas de comercio como la distribuidora puedan crecer y tener más clientes.

Sincelejo cuenta con una población aproximada de 282.833 habitantes de las cuales el 93% se concentra en la Zona Urbana y el 7% restante en la Zona Rural.

La distribuidora pertenece al sector farmacéutico, acorde a la publicación de Noviembre de 2017 de la revista Dinero, "el mercado de los medicamentos está en constante

¹⁹ Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Sincelejo>

crecimiento. Entre 2013 y 2016 creció a una tasa de 5,64% promedio anual en pesos, según Business Monitor International²⁰. Por lo anterior nos parece importante realizar el análisis del sector para que las estrategias que se planteen vayan en el mismo sentido de lo que se está evidenciando en el entorno.

Cuadro 2. Portafolio de productos

PRODUCTO	PRODUCTO	PRODUCTO	PRODUCTO	PRODUCTO
ACICLOVIR	CAPTROPIL	LEVOFLOXACINA	BUSCAPINA	IVERMECTINA
ACIDO MEFENAMICO	CETIRIZINA	METRODINAZOL	CARBAMAZEPINA	ILOTICINA
ACETAMINOFEN	CEFALEXINA	METOPROLOL	CALCITRIOL	KETOTIFENO
ALENDRONATO	CEFRADINA	MELOXICAM	CALCITRAL	KETOCONAZOL
ALBENDAZOL	CIPROFLOXACINA	METFORMINA	CALCITRIAL	LANSOPRAZOL
AFULX	CYTIL	NAPROXENO	CANAZOL	LECHE MAGNESIA
AFLUX	COMPLEJO	NIMESULIDA	CEVIT	LEVOTIROXINA
AMITRIPTILINA	CLARITROMICINA	NORFLOXACINA	CEDRINOL	LOPERAMIDA
AMIODARONA	CLOPIDOGREL	ACIBIOGEL	CONDONES	LORATADINA
AMLODIPINO	CLOTRIMAZOL	ACEITE	COBORAL	LOSARTAN
AMOXICILINA	DEFLAZACORT	ACIDO	CYCLOFEN	TRAZADONA
AMPICILINA	DECADRON	AINEX	CROMISOL	TRIMEBUTINA
ATORVASTATINA	DICLOFENACO	ANEMIDOX	CLINDAMICINA	TRIMETOPRIM
BETAHISTINA	DUO-DECADRON	BETADUO	DESLOTRATADINA	VERAPAMILO
BETAMETASONA	ENALAPRIL	B-VIT	DIP	VITAFULL
BENZOATO	ESPECTINOMICINA	BENZENTACIL	DIFENHIDRAMINA	VITAMINA
BENZERIN	ERITROMICINA	BENZETACIL	DIHIDROCODEINA	ZOLPIDEM
BIOCALCIUM	ESOMEPRAZOL	BISOLVON	DOLEX	Z-FULL
CARBAMAZEPINA	PIRACETAM	BUCOXOL	MOLTOBEN	MEDINEX
ESOMEPRAZOL	PIROXICAM	BUSCAPINA	NAPROXENO	MILPAX
FINASTERIDE	PREDNISOLONA	EVINET	NEUROBION	SUERO
FIXAMICIN	PROPRANOLOL	FOLOVIT	NISTATINA	STAMYL
FUROSEMIDA	PROPANOLOL	FLUOEXETINA	NIMESULIDA	TAIGRIP
FLUCONAZOL	QUINAPRIL	FLUIMUCIL	NOMANTE	TERATOS
FLUOXETINA	RANITIDINA	GELPIN	NORVETAL	TEGRETOL
GABAPENTIN	RIFAMPICINA	IBUPROFENO	NUTRIMEGA	PROTELAC
GEMFIBROZILLO	ROSUVASTATINA	INDOMETACINA	OMEPRAZOL	PRUEBA
GENTAMICINA	SALBUTAMOL	ISOTRETINOINA	OMEGA	SCAFLAM
GINKGO BILOBA	SECNIDAZOL	JERINGAS	POLIVITAMINAS	SULFATOFERROSO
IDROXIDO DEALUMINIO	TIMOLOL	LAGRIFRESH	PONDERAL	ZINCO
HIDROCLOROTIAZIDA	TINIDAZOL	LANITOP	POSTDAY	ZARZAPARRILLA
IMIPRAMINA	TRAMADOL	LEVADURA	POSTINOR2	TIROXIN

²⁰ Revista Dinero Artículo Laboratorios farmacéuticos buscan fortalecerse en Colombia 23/11/2017

3. ANÁLISIS DE ENTORNO

No cabe duda, que el entorno mundial es complejo, los niveles de crecimiento en todos los continentes son bajos, el consumo de los mercados se ha desacelerado por el incremento en las tasas de interés impulsadas por la Reserva Federal, además de las recientes restricciones comerciales debido a nuevos aranceles impuestos por Estados Unidos a las importaciones desde China.

En Colombia, es claro que el aspecto político a causa del proceso de paz y un 2018 en el que se ha renovado el Congreso y se ha posesionado un nuevo presidente en la Casa de Nariño, han llevado a que la población se encuentre polarizada por los debates que surgen cada nuevo día.

Ante este panorama, se trata por tanto aquí de poder trazar una línea que guíe a la empresa a través de las certezas e incertidumbres, en contraste con sus propios planes para poder sortear de una manera eficiente la dura tarea de sobrevivir en el mercado.

3.1. MACROAMBIENTE

El siguiente análisis fue construido entre los años 2017 y 2018, gracias al estudio de siete ejes que consolidan los factores externos claves para la Distribuidora de medicamentos Interfarma; una empresa ubicada en la ciudad de Sincelejo, departamento de Sucre, que pertenece al sector de servicios farmacéuticos.

El insumo utilizado para la construcción del radar fueron diferentes eventos de actualidad documentados, que se presentan en Colombia y el mundo, relacionados directa e indirectamente con este sector, además de ser la base para establecer cómo Interfarma puede beneficiarse ante este panorama o reducir posibles riesgos futuros.

El ejercicio se desarrolla por medio de siete ejes, cada uno de los cuales está compuesto por varios hechos que fueron tenidos en consideración de acuerdo a la información recolectada en la investigación documental.

ENTORNOS
Medioambiental
Sociocultural
Demográfico
Político e institucional
Tecnológico
Jurídico y legal
Económico

3.1.1. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

ENTORNO MEDIOAMBIENTAL				
FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM
	1	2	3	4
Expertos internacionales piden prohibir el fracking en Colombia		2		
No hay cómo parar la deforestación		2		
Navegabilidad del río Magdalena, motor de la economía nacional				4
Fusionar, vender o subsidiar: las alternativas en juego para el futuro de Electricaribe	1			
PROMEDIO GENERAL	2.3			

OPORTUNIDADES

Navegabilidad del río Magdalena

Gracias a una alianza público-privada (APP) impulsada por el gobierno nacional, se busca recuperar la navegabilidad del río Magdalena, a través de “acciones de mantenimiento y mejoramiento de la profundidad del canal navegable del río Magdalena”, como lo manifiesta Alfredo Varela, director de Cormagdalena²¹.

Análisis de los hechos

Una mayor oferta de servicios de transporte representaría una amplia gama de opciones para poder llegar a los clientes mucho más rápido, es decir, garantizando el cumplimiento de los acuerdos de servicio establecidos, además de permitir a la compañía revisar los costos de operación y cambiar a nuevos transportadores o renegociar las condiciones actuales.

AMENAZAS

Fracking

Aunque la perforación por fracking es un proceso innovador y con mayor efectividad, que los procesos tradicionales de extracción de petróleo, presenta riesgos técnicos y de impacto ambiental por contaminación del agua y movimientos sísmicos²².

²¹ *Diario Vanguardia. (2018). Navegabilidad del río Magdalena, motor de la economía nacional. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/economia/500-empresas-generadoras/navegabilidad-del-rio-magdalena-motor-de-la-economia-nacional-PEVL439116>*

²² *Diario El Espectador. (2018). Expertos internacionales piden la prohibición del fracking en Colombia. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/expertos-internacionales-piden-la-prohibicion-del-fracking-en-colombia-articulo-808957>*

Deforestación

La deforestación de los bosques de Colombia es una actividad que se encuentra fuera de control y que afecta principalmente a la Amazonia, en los territorios desalojados por la antigua guerrilla de las FARC y adicionalmente, por ser una zona fronteriza²³.

Electricaribe

La empresa de prestación de servicios públicos de energía eléctrica de la costa norte colombiana Electricaribe, presenta múltiples dificultades de tipo técnico y financiero que afectan su capacidad de operación y la prestación del servicio, lo cual impacta su viabilidad a futuro. Esta situación ha llevado a que el mismo Gobierno nacional y la Superintendencia de servicios públicos tomen cartas en el asunto, buscando alternativas que permitan a la empresa sortear su situación actual²⁴.

Análisis de los hechos

Es claro que todas las empresas sin importar la actividad a la que se dediquen deben contribuir en la mitigación del impacto causado al ambiente y a la comunidad por medio de procesos de control. Adicionalmente, también se deben compensar las emisiones o vertimientos de productos dañinos como químicos y metales pesados.

En el caso de Interfarma, al estar ubicada en el departamento de Sucre, hace parte de los clientes de Electricaribe, una empresa que presenta fallas constantes al brindar el servicio de energía eléctrica, es decir, que los apagones y las variaciones en la tensión son comunes, lo cual representa un riesgo de alto impacto ya que puede generar el daño de la maquinaria y equipo de la compañía.

Ante esta situación, la distribuidora debe buscar otras alternativas que compensen o mitiguen las posibles afectaciones que representa el servicio brindado por Electricaribe hasta que esta no solucione las ya manifiestas incidencias mencionadas.

Algunas alternativas a las que puede acceder la empresa son plantas eléctricas, paneles solares y gas natural.

²³ Revista Semana. (2018). No hay cómo parar la deforestación. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/deforestacion-de-la-amazonia-en-colombia-no-hay-como-pararla/585073>

²⁴ Revista Semana. (2018). Fusionar, vender o subsidiar: las alternativas en juego para el futuro de Electricaribe. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/opciones-para-salvar-a-electricaribe/581227>

3.1.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL

ENTORNO SOCIOCULTURAL				
FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM
	1	2	3	4
Subió la tasa de desempleo: en septiembre se ubicó en 9,2%	1			
Proyecto ODS Colombia				4
Más de un millón de colombianos salieron de la pobreza en 2016, dice DANE				4
Colombia subió al puesto octavo entre países más desiguales del mundo	1			
Mejóro en el escalafón del Índice de Desarrollo Humano (pasó al puesto 95), según PNUD			3	
Misión ONU Colombia (Proceso de Paz): Resolución 2381 (2017) Aprobada por el Consejo de Seguridad en su 8063ª sesión, celebrada el 5 de octubre de 2017				4
Los beneficios que obtendrá Colombia por ingresar a la OCDE				4
ONU y DEA, preocupados por el incremento de cultivos ilícitos en Colombia		2		
PROMEDIO GENERAL	2.9			

OPORTUNIDADES

Proyecto ODS Colombia

El principal desafío es lograr la erradicación de la pobreza y el hambre en todas sus formas. No es suficiente generar crecimiento económico, este debe ser inclusivo con el fin de crear empleos sostenibles y promover la igualdad²⁵.

Más de un millón de colombianos salieron de la pobreza en 2016, dice DANE

El porcentaje de ciudadanos en esta condición bajó desde el 20,2 % en 2015 hasta el 17,8 % en 2016, según el informe. *"Esto nos coloca en el panorama donde queríamos estar y es satisfactorio decir que las metas que nos pusimos de cinco millones de personas que salieran de la pobreza multidimensional ya se cumplieron antes de terminar el periodo, y la meta de reducción de desigualdad se cumplió también antes"*, dijo el presidente Juan Manuel Santos al respecto²⁶.

²⁵ Naciones Unidas. (2017). Proyecto ODS Colombia. Recuperado de http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty_reduction/ods-colombia-.html

²⁶ Diario El País. (2017). Más de un millón de colombianos salieron de la pobreza en 2016, dice Dane. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/colombia/en-el-ultimo-ano-salieron-de-la-pobreza-un-millon-de-nos-dane.html>

Resolución 2381 (2017) Aprobada por el Consejo de Seguridad en su 8063ª sesión, celebrada el 5 de octubre de 2017

Recordando el papel positivo desempeñado por la Misión de las Naciones Unidas en Colombia establecida en virtud de la resolución 2261 (2016) en la vigilancia y verificación del cese del fuego y de las hostilidades bilateral y definitivo concertado por el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia–Ejército del Pueblo (FARC-EP), y reconociendo la contribución que podrían hacer las Naciones Unidas en el contexto del alto el fuego entre el Gobierno de Colombia-ELN²⁷.

Los beneficios que obtendrá Colombia por ingresar a la OCDE

El ingreso de Colombia a la OCDE entró en una etapa irreversible. La visita este miércoles de Ángel Gurría, secretario general de este organismo, a la Casa de Nariño, demostró que el Gobierno avanza decididamente en el propósito de formalizar su incorporación a este grupo de 35 países que lo conforman²⁸.

Análisis de los hechos

El mejoramiento real de los índices sociales favorece positivamente a la población y permite que las personas cuenten con mejores condiciones y calidad de vida, al acceder a servicios sociales y alcanzar un mejor nivel de ingresos.

Es claro que existe un fuerte potencial en el mediano plazo de ampliar la penetración hacia nuevos grupos de interés y posibles clientes que surgen con el mejoramiento de las condiciones de vida, ya que las personas podrán adquirir medicamentos más efectivos, si se compara con los genéricos de menor costo.

El reconocimiento es clave para los negocios, es por esto que para Colombia es un espaldarazo la mención positiva de la ONU gracias a la Misión desarrollada en nuestro territorio por el cese al fuego bajo el proceso de negociación de los acuerdos de paz entre el gobierno y las FARC.

Desde el 2017 se esperaba la ratificación del ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la cual fue confirmada el 30 de mayo de 2018, con lo que surgen expectativas de nuevas posibilidades para el crecimiento de la economía colombiana.

AMENAZAS

Desempleo

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reveló que durante septiembre de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 9,2%, lo que representa un

²⁷ Naciones Unidas. (2017). Resolución 2381 (2017) Consejo de Seguridad. Recuperado de <https://colombia.unmissions.org/sites/default/files/n1731251.pdf>

²⁸ Diario Portafolio. (2016). Los beneficios que obtendrá Colombia por ingresar a la Ocede. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/los-beneficios-que-obtendra-colombia-por-ingresar-a-la-ocde-501013>

aumento frente el 8,5% de 2016. En este momento hay en el país 22,3 millones de ocupados y se registran 2,27 millones de desocupados²⁹.

Colombia subió al puesto octavo entre países más desiguales del mundo

Sin embargo, en desigualdad pasa del puesto 11 a ser el octavo más desigual, entre los 141 países para los que el PNUD tiene información, en un escalafón en donde la peor situación es la de Sudáfrica y el país con mayor igualdad del ingreso es Eslovenia, seguido por Noruega. Entre el 2015 y el 2016, Colombia subió en este escalafón como consecuencia de las mejoras frente a la desigualdad en Seychelles, Micronesia y Honduras, que antes figuraban por encima del país, y ahora están abajo³⁰.

ONU y DEA, preocupados por el incremento de cultivos ilícitos en Colombia

El difícil panorama de Colombia con el incremento de cultivo ilícitos en varias zonas del país ha encendido las alarmas en el mundo, entidades como la Organización de Naciones Unidas, ONU, y la Agencia Antidrogas de Estados Unidos, DEA, han mostrado su preocupación y atribuyeron, de cierta manera, el crecimiento de esta práctica a las negociaciones del gobierno con las FARC³¹.

Análisis de los hechos

Tanto en Septiembre de 2017 como 2018 la tasa de desempleo aumentó, esto es un símbolo negativo a nivel general porque representa mayor subempleo y menor capacidad adquisitiva de las personas, por tanto se priorizan los gastos y se recortan los costos permanentes, lo cual para Interfarma representa menores ventas.

La desigualdad en contraste representa una desventaja más que para el sector, para las personas, porque si estas no cuentan con las mismas oportunidades de acceso a recursos monetarios, empleo, salud, educación y recreación, no van a poder comprar medicamentos de buena calidad, sino que se encontrarán supeditados a remedios caseros o la medicina básica que ofrece el sistema de salud, es decir, acetaminofén.

Es vital que el gobierno nacional esté alerta a los reportes y señales que envía Estados Unidos en sus declaraciones respecto al manejo de políticas en el programa de la lucha antidrogas en cual este país hace importantes aportes monetarios y de cooperación bilateral.

²⁹ *Diario El Espectador. (2017). Subió la tasa de desempleo: en septiembre se ubicó en 9,2%. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/subio-la-tasa-de-desempleo-en-septiembre-se-ubico-en-92-articulo-720112>*

³⁰ *Diario El Tiempo. (2017). Colombia subió al puesto octavo entre países más desiguales del mundo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/indice-de-desigualdad-en-colombia-aumento-segun-programa-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo-70022>*

³¹ *Diario El País. (2017). ONU y DEA, preocupados por el incremento de cultivos ilícitos en Colombia. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/colombia/onu-y-dea-preocupados-por-el-panorama-de-con-los-cultivos-ilicitos.html>*

3.1.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO

ENTORNO DEMOGRÁFICO				
FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM
	1	2	3	4
El 95,4% de personas en el total nacional manifestó estar afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud				4
En la pirámide poblacional el 56,97% de la población se encuentra distribuida en los grupos de edad menores de 20 años y mayores de 50 años, lo que puede significar mayor uso de los servicios de la salud.				4
La tendencia en el futuro al incremento de la población con edad mayor a los 60 años podría generar mayor consumo de recursos que no necesariamente se pueden costear por el sistema de salud actual.			3	
PROMEDIO GENERAL	3.7			

OPORTUNIDADES

Seguridad Social

En 2016, el 95,4% de personas en el total nacional manifestó estar afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud, confirmó el DANE, adicionalmente las barreras de acceso a los servicios de salud ha decrecido en los últimos años pasando al 4,0%³².

Población

En la pirámide poblacional del país se evidencia que la concentración actual de las personas se encuentra en la población infantil con un 34,83% y mayores de 50 con un 22,14% esto suma un 56,97% de la población lo que puede determinar en los próximos años un incremento en la demanda de servicios de salud de nivel básico dentro de los cuales se encuentra la consulta general y la oferta de medicamentos, este último que corresponde al Core de Interfarma.

Envejecimiento demográfico

Según el estudio del Ministerio de Protección Social sobre el Envejecimiento Demográfico. Colombia 1951-2020. Dinámica Demográfica y Estructuras Poblacionales, “los aumentos tanto del volumen como del peso relativo de la población mayor han sido evidentes en los últimos años. Esto se evidencia al comparar, por ejemplo, la población con 60 años y más del año 1985 con la de 2005, que pasó de 2.1 millones a 3.8 millones de personas respectivamente, lo cual equivale a un aumento del 78% de esta población”³³.

³² DANE. (2017). Encuesta nacional de calidad de vida (ECV) 2016. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadísticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2016>

³³ Ministerio de salud. (2013). Envejecimiento demográfico, Colombia 1951-2020. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf>

Análisis de los hechos

Un aspecto positivo para el sector salud y farmacéutico, es el incremento en la demanda de servicios gracias a una mayor población a atender. Este es un beneficio gigante, no solo por el crecimiento de clientes y ventas, sino por la diversificación de productos y servicios que puede llegar a ofrecer la Distribuidora.

El envejecimiento poblacional progresivo conlleva a que las familias generen exigencias cada vez mayores en atención de diferentes índoles, entre ellos la salud, por lo que existe una alta posibilidad de incrementar los servicios farmacéuticos a este nuevo grupo poblacional en servicios más especializados con ayudas diagnósticas, suplementación y líneas de medicamentos alternativas.

Esto puede representar para la organización un incremento en los ingresos generados por la atención de estos usuarios a quienes se les va acrecentar los gastos en medicinas, exigiendo este fenómeno un cambio en las políticas actuales, que garanticen el flujo normal del proceso de atención.

Para la empresa es una oportunidad en la medida que se incrementa la prestación de los servicios, sin embargo, si no se realizan cambios en las políticas y la dinámica del proceso se puede jugar en contra de la misma compañía ya que se incrementaría la demanda pero no existiría una estructura sólida que respalde la capacidad instalada, es decir, que la compañía no podría responder a los pedidos en el nivel requerido.

3.1.4. ENTORNO POLÍTICO E INSTITUCIONAL

ENTORNO POLÍTICO E INSTITUCIONAL				
FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM
	1	2	3	4
Elecciones presidenciales 2018			3	
Revelan calendario electoral de comicios a Congreso 2018			3	
Santos admite que las instituciones del país están en crisis	1			
El Banco de la República como institución independiente.				4
Las recientes regulaciones para el control de precios de medicamentos y mayor vigilancia sobre la definición de los precios de los aseguradores voluntarios esperan controlar el crecimiento de la inflación en la salud.			3	
Estructuración y formulación de la política pública farmacéutica regional y territorial en Colombia				4
PROMEDIO GENERAL	3.0			

OPORTUNIDADES

Presidenciales 2018

Hasta finales de 2017 la opción del candidato de centro Sergio Fajardo era la de mayor aceptación para asumir la jefatura de la Casa de Nariño. A partir de Marzo de 2018 el panorama cambio volcando el favoritismo hacia el candidato del Centro Democrático³⁴.

Revelan calendario electoral de comicios a Congreso 2018

La Registraduría Nacional dio a conocer el calendario electoral para los comicios de Congreso de la República 2018. De acuerdo con la Resolución 2201, el 11 de marzo de 2018 se llevó a cabo las elecciones³⁵.

El Banco de la República como institución independiente.

Una institución que se define por su rol de generar las reglas de juego en el terreno político, económico o social y por constituirse en una guía para el comportamiento de los agentes. El banco central influye sobre las tasas de interés de corto plazo lo que, a su vez, tiene una crucial importancia en la toma de decisiones en torno a invertir, ahorrar o consumir. Esta es una delicada función que históricamente ha sido fundamental para el desarrollo y profundización de los mercados monetarios y de capital, sobre los cuales descansa el propio desarrollo económico de los países³⁶.

³⁴ Revista Semana. (2017). Gran Encuesta: Sergio Fajardo saca ventaja. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/sergio-fajardo-lider-gran-encuesta-septiembre-2017/541935>

³⁵ Diario El Heraldo. (2017). Revelan calendario electoral de comicios a Congreso 2018. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/politica/revelan-calendario-electoral-de-comicios-congreso-2018-335061>

³⁶ Kalmanovitz, S. (2001). El BANCO DE LA REPUBLICA como institución independiente. *Journal of Economic Surveys*, 14(5), 564.

Política pública farmacéutica

Vincular las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud con las políticas económicas y el plan nacional de desarrollo al sistema de salud colombiano³⁷.

Análisis de los hechos

El panorama político en Colombia cambió completamente en 2018, hace un año el país se encontraba en plena campaña a las elecciones presidenciales, en donde un sector de centro independiente llevaba la delantera, pero finalmente en la segunda vuelta presidencial fue elegido el candidato del partido Centro Democrático, Iván Duque, quien ha presentado una propuesta enfocada al emprendimiento y al apoyo a las empresas.

El proceso de elecciones al Congreso de la República representa un nuevo panorama político más amplio con distintas fuerzas, de las cuales dependerá el gobierno entrante para sacar adelante los proyectos de ley radicados ante la plenaria del congreso.

La confianza en el Banco de la República es producto de su buen trabajo de impacto económico en tasas de interés, el dólar, la inflación. Las empresas pequeñas dependen de la financiación de las entidades financieras, por lo que el Banco Central es garante de legalidad en las operaciones de apalancamiento financiero.

Proponer una política farmacéutica es reconocer las necesidades de los pacientes y visibiliza falencias del sistema de salud frente a los estándares internacionales.

AMENAZAS

Santos admite que las instituciones del país están en crisis

El presidente Juan Manuel Santos se refirió a los escándalos de corrupción que se viven en varias instituciones del orden nacional, que involucran especialmente a la Rama Judicial y a los partidos políticos. Santos aseguró que *"estamos viviendo un momento de crisis de confianza en las instituciones formales y también las informales"*³⁸.

Análisis de los hechos

No es nada favorable para los procesos de inversión extranjera que un país se encuentre en crisis en sus tres ramas del poder público. Realmente se deslegitiman las garantías y desaparece la estabilidad política.

Las empresas del sector real se han visto afectadas por casos como el de Odebrecht, ya que se han paralizado las obras y asimismo, han cesado los pagos de los créditos aprobados y desembolsados a los consorcios que hacen parte de estas licitaciones. Además que las grandes obras de infraestructura crean nuevos empleos formales e informales, así como todo un mercado detrás de este tipo de proyectos (alimentación, vivienda, salud, etc.)

³⁷ Gutiérrez-Ossa, J. A., & Manrique-Hernández, R. D. (2015). Estructuración y formulación de la política pública farmacéutica regional y territorial en Colombia. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 14(29).

³⁸ *Diario El Tiempo*. (2017). Santos admite que las instituciones del país están en crisis. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/presidente-santos-reconoce-crisis-institucional-por-corrupcion-134520>

3.1.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

<u>ENTORNO TECNOLÓGICO</u>				
FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM
	1	2	3	4
10 avances médicos que transformarán la salud en 2018				4
Seguimiento e impacto de la divulgación de cinco alertas sanitarias de medicamentos en Colombia	1			
Buenas prácticas para la seguridad del paciente en la atención en salud			3	
Innovación en diseño y embalaje de medicamentos				4
PROMEDIO GENERAL	3.0			

OPORTUNIDADES

Avances médicos

Nuevos procedimientos, vacunas, medicamentos y terapias contribuyen al mejoramiento de las condiciones de salud de los pacientes y democratizan el acceso a este tipo de servicios, todo gracias a la inversión en ciencia y tecnología realizada por universidades, laboratorios y centros de investigación³⁹.

Buenas prácticas

El Ministerio de Salud emitió una guía técnica construida junto con un grupo de expertos, agremiaciones y hospitales con el fin de detectar fallas, errores y barreras en los procesos de atención y aplicación de procedimientos técnicos en la prestación de servicios de salud, así como la generación de riesgos en el uso de medicamentos⁴⁰.

Innovación en embalaje

“En la principal feria especializada de la industria farmacéutica (2018, Madrid), August Faller, presentará respuestas a los desafíos más importantes del sector: ¿cómo aumentar la eficiencia, mejorar la funcionalidad y garantizar la seguridad?”⁴¹

Análisis de los hechos

Cada nuevo desarrollo a nivel de la ciencia médica, farmacológica o procedimental, no solo representa un nuevo logro para el campo médico y clínico, sino que equivale a un

³⁹ Expreso. (2017). 10 avances médicos que transformarán la salud en 2018. Recuperado de <https://www.expreso.ec/ciencia-y-tecnologia/avancesmedicos-2018-salud-hospitales-CB1928026>

⁴⁰ Ministerio de Salud. Mejorar la seguridad en la utilización de medicamentos. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/seguridad-en-la-utilizacion-de-medicamentos.pdf>

⁴¹ Interempresas. (2018). Seguridad y protección para la industria farmacéutica. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Envase/Articulos/222431-August-Faller-muestra-innovadores-embalajes-para-industria-farmacaceutica-feria-CPhI-2018.html>

gran paso en el aporte a las ciencias de la salud y por ende un beneficio directo para los pacientes con distintas enfermedades.

No solo se trata de encontrar la cura para determinadas enfermedades, virus o dolencias, sino que es todo un amplio sistema en donde hay espacio para diferentes investigaciones, mejoras e innovaciones.

Es así como el perfeccionamiento de procedimientos o el incremento en la eficiencia de los empaques también hace parte de la gama de opciones en innovación que pueden contribuir positivamente tanto en la disminución de costos como de riesgos.

Por su parte, el trabajo de vigilancia continua de instituciones como el INVIMA en Colombia o la FDA en Estados Unidos (Agencia de Administración de alimentos y medicamentos), por medio de la doble intervención sobre la calidad de los fármacos, permite salvaguardar muchas vidas.

AMENAZAS

Alertas sanitarias

La farmacovigilancia es un proceso conjunto de estudio, seguimiento y alerta que realizan las agencias de regulación sanitaria a los medicamentos que pueden presentar contraindicaciones a la salud de las personas a través de un seguimiento médico de pacientes⁴².

Análisis de los hechos

No todos los medicamentos, suplementos y vitaminas que encontramos en el mercado generan los beneficios que ofrecen o no presentan completamente detallada la información de sus componentes o posibles contraindicaciones.

Es por lo anterior, que no todos los nuevos productos favorecen a las personas, a pesar de haber sido fabricados en laboratorios y con estándares de calidad.

Afortunadamente, las agencias de regulación están atentas para detectar estos casos, reportarlos ante la sociedad. Interfarma como miembro activo del sector, debe estar siempre atento cuando se emita una alerta y a su vez, prepararse para evitar la comercialización de productos dudosos, acudiendo a proveedores certificados.

⁴² Alba, J. E. M., Solano, V., Torres, D., Portilla, A., Laverde, L. A., & Machado-Duque, M. E. (2018). Seguimiento e impacto de la divulgación de cinco alertas sanitarias de medicamentos en Colombia. *Revista de Salud Pública*, 20(1), 23-26.

3.1.6. ENTORNO JURÍDICO Y LEGAL

<u>ENTORNO JURÍDICO Y LEGAL</u>				
FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM
	1	2	3	4
Esta vez, las cortes liderarán el proyecto para reformar la justicia			3	
Los médicos serán libres de recetar medicamentos o tratamientos que no se encuentren en el Plan de Beneficios		2		
Ley 100 y deficiencia en Sistema de Garantía de Calidad en salud	1			
PROMEDIO GENERAL	2.0			

OPORTUNIDADES

Reforma a la justicia

Con una entrada en la que se manifiesta la indignación por los recientes escándalos de corrupción en la justicia quedó encabezado el documento de siete puntos con el cual la ‘cumbre de poderes’ que se llevó a cabo el miércoles en Pasto acordó una reforma a la justicia. A la reunión asistieron el presidente Juan Manuel Santos, los cuatro presidentes de las altas cortes: Luis Guillermo Guerrero (Corte Constitucional), Rigoberto Echeverri (Corte Suprema), Jorge Octavio Ramírez (Consejo de Estado) y Marta Lucía Olano (Consejo Superior de la Judicatura)⁴³.

Análisis de los hechos

El rechazo general de la sociedad ante los diferentes eventos de corrupción, clientelismo y falta de equidad ha creado una atmosfera favorable a los cambios positivos en diferentes sectores y ramas del poder público.

Dentro del plan de reformas que apuntan a un sistema público más transparente, el Gobierno y las entidades de control, como la Procuraduría y la Contraloría, ya han empezado a realizar observaciones y propuestas, a los cuales se ha sumado el sector de la justicia.

En un primera fase, las altas cortes realizaran un diagnóstico, posteriormente recibirán las propuestas de mejora y posteriormente, junto al ministerio de Justicia elevaran los proyectos de ley y reformas a que haya lugar ante el Congreso.

⁴³ Diario El Tiempo. (2017). Esta vez, las cortes liderarán el proyecto para reformar la justicia. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/justicia/cortes/nueva-reforma-a-la-justicia-sera-liderada-por-las-cortes-135834>

AMENAZAS

Servicios No POS

Con la entrada en funcionamiento de la resolución 3951 de 2016, la plataforma Mipres y el fin de los Comités Técnico Científicos (CTC), hubo un retroceso muy grande ya que el paciente tiene trabas mayores en la consecución de lo ordenado por el médico. Las IPS tienen mayor carga y en consecuencia no proveen a los usuarios de los medicamentos que necesitan a tiempo⁴⁴.

Ley 100

A pesar de que existe la Ley 100 desde 1993 que regula el sistema de salud y se definió en el país el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en salud, la información sobre la calidad de los servicios es incipiente y no existen mecanismos ni canales para determinar y divulgar la situación de la calidad de los servicios.

Análisis de los hechos

La débil reglamentación actual de todo el sistema de salud afecta no solo a este sector, sino los demás sectores económicos que se encuentran vinculados al mismo, puesto que existe un déficit económico para responder por la prestación de servicios que brindan las IPS a las EPS y de ahí se desprende toda una cadena de demoras en los pagos a proveedores de insumos.

Las IPS deben hacer doble trabajo al presentar facturación a la Entidad Territorial (ET) y a la EPS y estas últimas reconocen cifras muy bajas por tecnologías no POS. El problema es que las ET no tienen recursos suficientes y es lógico que las IPS necesiten que les paguen y terminan generando un recobro. De igual forma a las EPS les toca pagar o recobrar. En resumidas cuentas, no hay cobro directo y se generan unas trabas enormes para facturaciones muy grandes.

Todo en materia de regulación de salud no ha dado frutos y por ello el caos que vivimos actualmente, lo anterior es una amenaza bastante grande para la empresa ya que si no se logra regular el sector salud y se garantizan los pagos a la IPS puede ocasionar una afectación general a todo el sistema, donde los proveedores como de medicamentos, servicios, implementos de funcionamiento como Interpharma se verían afectados porque se presentaría una fuerte caída de la demanda en el sistema.

⁴⁴ Ministerio de Salud. (2016). Resolución 3951. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203951%20de%202016.pdf

3.1.7. ENTORNO ECONÓMICO

ENTORNO ECONÓMICO				
FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM
	1	2	3	4
Banco de la República baja a 5% la tasa de interés				4
Déficit fiscal de Colombia será de \$30 billones en 2017		2		
En agosto, la Dian recaudó en impuestos 7,7 billones de pesos				4
En agosto se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$929,6 millones FOB (Free on Board). Por su parte el déficit en el mismo periodo de 2016 fue US\$991,1 millones FOB.			3	
En agosto de 2017 las exportaciones presentaron una variación anual de 1,5%; entre enero y agosto la variación fue 19,5% y en los últimos doce meses la variación fue 15,7%			3	
En agosto de 2017 las importaciones presentaron una variación anual de -0,6%; entre enero y agosto la variación fue 5,7%, sin variación el último año.			3	
El dólar cerraría este año en niveles de \$3.000 de acuerdo con analistas	1			
Inflación anual en septiembre fue de 3,97%			3	
En el segundo trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,3%				4
El crecimiento del costo de vida durante este año genera que se realicen menos gastos en temas no básicos como los de la salud		2		
El Índice de Precios al Consumidor (IPC) bajó 1,75 puntos porcentuales y se ubicó en 3,35%, con respecto a lo registrado en el mismo periodo del año pasado (5,10%), esto refleja disminución de compra en servicios de salud		2		
Dependencia de países desarrollados para la fabricación y desarrollo de productos farmacéuticos	1			
Reforma tributaria no contempla IVA para medicamentos ni servicios POS.				4
Incremento de usuarios extranjeros que demandan servicios de salud en el País en lo que se conoce como turismo en salud			3	
Tecnoquímicas cierra negocio con Bayer, ahora venderá MK en 23 países				4
PROMEDIO GENERAL	2.9			

OPORTUNIDADES

Banco de la República baja a 5% la tasa de interés

La junta del Banco de la República decidió un recorte de 25 puntos básicos la tasa de interés para dejarla en 5%, contrario a lo que esperaban los analistas del mercado⁴⁵.

En agosto, la Dian recaudó en impuestos 7,7 billones de pesos

El recaudo por tributos aduaneros aumentó 19,7%, pasando de \$1,6 billones en agosto de 2016 a \$1,9 billones en 2017; los tributos internos cuyo recaudo fue de \$5,8 billones

⁴⁵ Diario El Espectador. (2017). Banco de la República baja a 5% la tasa de interés. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/banco-de-la-republica-baja-5-la-tasa-de-interes-articulo-720142>

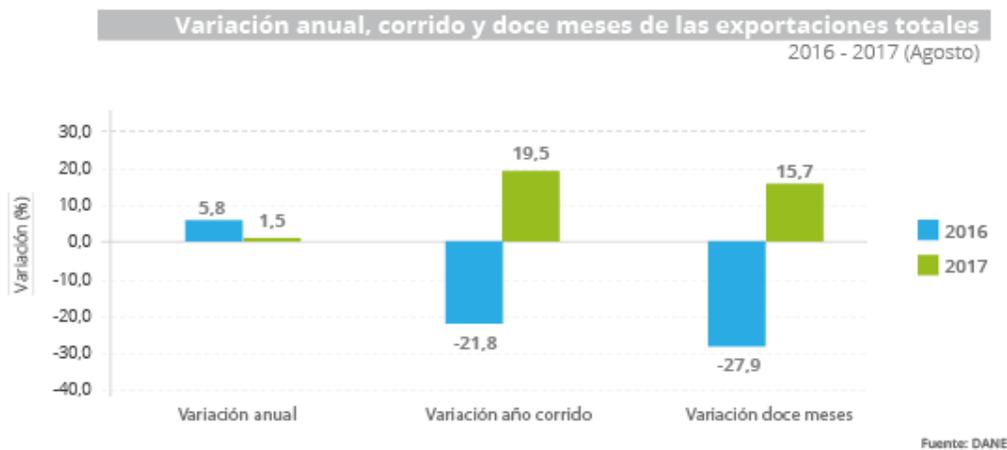
crecieron a una tasa del 5,8%. La mayor contribución a la variación del recaudo del mes de agosto corresponde a la retención en la fuente a título de Renta, IVA y Timbre⁴⁶.

Déficit en balanza comercial

En agosto se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$929,6 millones FOB (Free on Board). En lo corrido del año hasta agosto de 2017 se presentó un déficit comercial de US\$5.783,1 millones FOB. El mayor déficit se registró en las balanzas con China (US\$4.119,0 millones), México (US\$1.427,2 millones) y Estados Unidos (US\$1.096,3 millones)⁴⁷.

Exportaciones

En agosto de 2017 las exportaciones presentaron una variación anual de 1,5%; entre enero y agosto la variación fue 19,5% y en los últimos 12 meses la variación fue 15,7%. El comportamiento de las ventas externas del país se explica principalmente por la variación del grupo Agropecuario, alimentos y bebidas con 22,2%, especialmente por el aumento en las exportaciones de café sin tostar descafeinado o no con una variación anual de 23,4% y aceite de palma y sus fracciones con una variación anual de 166,6%⁴⁸.



Importaciones

En agosto de 2017 las importaciones presentaron una variación anual de -0,6%; entre enero y agosto la variación fue 5,7% y en los últimos doce meses la variación fue 0,0%. El comportamiento de las importaciones totales en agosto de 2017, se explica principalmente por el grupo Combustibles y productos de las industrias extractivas que presentó una variación de -21,1%. Por su parte se destaca el grupo Manufacturas con una variación anual de 3,7%, que completa ocho periodos de crecimiento consecutivo y participa con el 77,0% del total de las importaciones⁴⁹.

⁴⁶ Diario Portafolio. (2017). En agosto, la Dian recaudó en impuestos 7,7 billones de pesos. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/impuestos/recaudo-de-impuesto-de-la-dian-en-agosto-de-2017-509586>

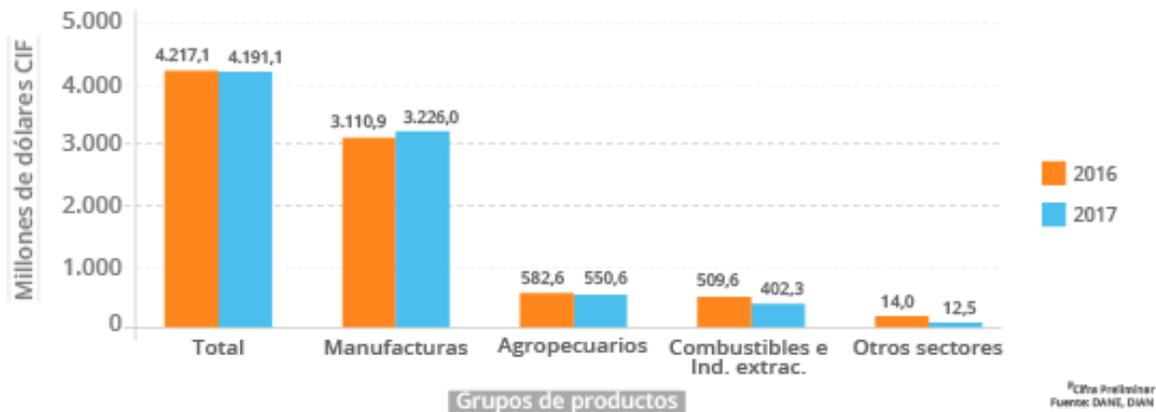
⁴⁷ DANE. (2019). Balanza comercial. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

⁴⁸ DANE. (2019). Exportaciones. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

⁴⁹ DANE. (2019). Importaciones. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

Valor CIF Importaciones

Agosto 2017 / 2016^P



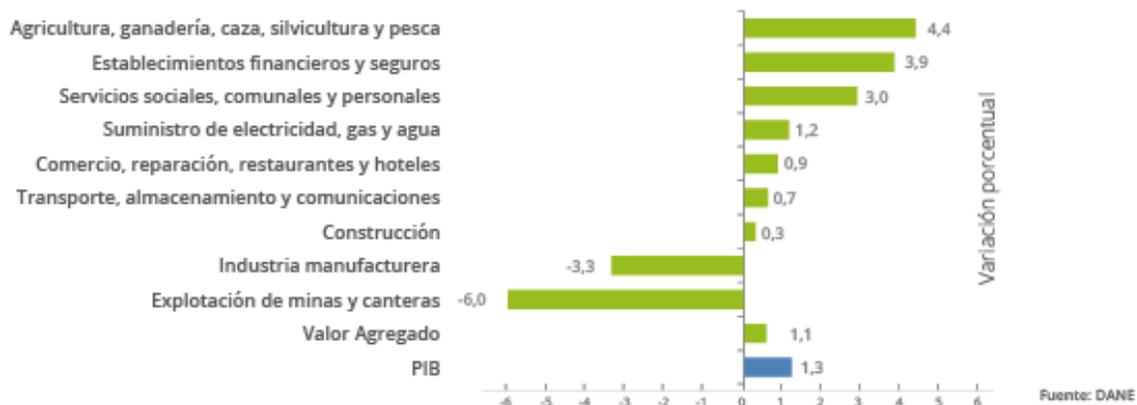
Inflación

El gerente del Banco Central, Juan José Echavarría, manifestó que el equipo técnico es ahora más optimista con el comportamiento de la inflación que ha empezado a depender menos de los alimentos. Por eso espera que el IPC este por debajo del 4% y que llegue a 3,9%. “Las expectativas de inflación registraron cambios leves. La de los analistas para diciembre de 2017 y 2018 se sitúa en promedio en 4,07% y 3,58%, respectivamente. Aquellas derivadas de los papeles de deuda pública se mantienen por encima del 3%”, dice el informe de la Junta del Emisor⁵⁰.

En el segundo trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,3%

Producto Interno Bruto (PIB) - 2017-II / 2016-II

Variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad



En el segundo trimestre de 2017 siete de las nueve ramas de actividad económica crecieron positivamente. Y tres ramas crecieron por encima de la economía:

⁵⁰ Diario El Espectador. (2017). Banco de la República baja a 5% la tasa de interés. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/banco-de-la-republica-baja-5-la-tasa-de-interes-articulo-720142>

Agropecuaria, caza, silvicultura y pesca; Establecimientos financieros; y Servicios sociales, comunales y personales⁵¹.

Crecimiento de la economía

En 2018 se ha cumplido con la meta de crecimiento del Ministerio de Hacienda y las proyecciones del Fondo Monetario Internacional, lo cual prevé para 2019 una tendencia similar de recuperación y fortalecimiento de la economía nacional⁵².

POS sin IVA

En la nueva reforma tributaria no se grava con IVA los servicios médicos y medicamentos por lo que no se genera un costo adicional a los servicios de salud, permitiendo continuar con las negociaciones tarifarias para el 2018 sin una variable adicional en el costo e incentivando en los usuarios el uso de los servicios⁵³.

Turismo en salud

Las cifras de Migración Colombia son claras, el incremento de turistas que llegan a Colombia para realizarse procedimientos médicos supera el 20% cada año ya que los costos en nuestro país son mucho más reducidos que en Estados Unidos o Europa⁵⁴.

Tecnoquímicas compra marca MK

En 2018 Tecnoquímicas logró la compra a Bayer de la marca MK, con lo cual va a pasar de operar en 23 países que comprometen toda Centro y Suramérica, con lo cual esta compañía se convierte en un fuerte competidor en la región⁵⁵.

Análisis de los hechos

El juicioso seguimiento que realiza el Gobierno Nacional y el Banco de la República al comportamiento de la inflación ha permitido reaccionar de forma oportuna para que la misma se encuentre estable, dentro de un margen aceptable del 4% el cual espera ser reducido en 2018 a 3%. Como lo indica el Banco central, esta inflación se deriva principalmente de los precios de los alimentos.

La acertada decisión tomada por la junta del Banco de la República de reducir la tasa de interés jugará en favor de la recuperación de la economía, generando un efecto dinamizador, en donde lo primero será sanear la deuda actual para eliminar el deterioro de la cartera vencida.

⁵¹ DANE. (2017). En el segundo trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,3%. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4282-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2017>

⁵² Diario El Tiempo. (2018). El porqué del mejor pronóstico del FMI para Colombia el año entrante. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyecciones-economicas-del-fmi-para-america-latina-en-2018-247032>

⁵³ Diario El Universal. (2017). Estos son los productos por los que no debes pagar IVA. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/economica/estos-son-los-productos-por-los-que-no-debes-pagar-iva-243746>

⁵⁴ Diario Portafolio. (2017). Llegada de turistas de salud crece 23% anual. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/llegada-de-turistas-de-salud-crece-23-anual-509087>

⁵⁵ Diario La República. (2018). Tecnoquímicas cierra negocio con Bayer y ahora venderá la marca MK en 23 países. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/tecnoquimicas-cierra-negocio-con-bayer-y-ahora-vendera-la-marca-mk-en-23-paises-2745463>

Aunque el efecto en el mercado no fue inmediato, ya que la política de reducción de tasas se inició en 2017 y aún continúa aplicándose, puesto que actualmente la tasa de intermediación se encuentra en 4.25%; es durante el 2018, en donde las entidades financieras han transmitido a sus clientes empresariales y personas los beneficios de contar con una tasa de interés que favorezca el apalancamiento financiero de una forma más cómoda.

Para la economía en general y país, es muy importante lograr indicadores de crecimiento positivos, puesto que esto muestra que todo el sistema productivo se está comportando de manera favorable dentro de la dinámica de los mercados, logrando movilizar recursos que permitan dejar atrás la desaceleración que ha atacado a todos los países en los últimos años y dejar atrás los rezagos que aún se perciben de la crisis económica de 2008.

En cuanto a la política fiscal implementada con la última reforma tributaria, a pesar de ser poco popular en la población, favoreció enormemente al sector farmacéutico debido a que los medicamentos no POS quedaron exentos del pago de IVA.

A nivel de negocios se observan dos hechos importantes, el primero es el incremento del turismo en salud del cual el sector farmacéutico es proveedor directo, por lo cual se aprecia un potencial fuerte. Por otro lado, la compra realizada por Tecnoquímicas se presenta como una nueva motivación para buscar que esta farmacéutica sea proveedor directo de Interfarma, puesto que se tendrá acceso a más productos.

AMENAZAS

Déficit fiscal de Colombia será de \$30 billones en 2017

El déficit fiscal para 2017 será de 3,3 % del producto interno bruto (PIB) de Colombia, reveló el ministro de Hacienda, durante la presentación del Plan Financiero del Gobierno para este año. Se deberá financiar un faltante de 30,3 billones de pesos⁵⁶.

El dólar cerraría este año en niveles de \$3.000 de acuerdo con analistas

Tanto los buenos precios del petróleo, como los síntomas de mejoramiento en los mercados fomentan un ambiente propicio para que el dólar se mantenga fuerte y llegue a una estabilización en los \$3.000 pesos colombianos⁵⁷.

Reducción consumo salud

La canasta familiar en relación al gasto en salud bajó al 24%, cifra de 2017 en lo que tiene que ver con bienes y artículos para salud. El crecimiento del costo de vida durante este año genera que se realicen menos gastos en temas no básicos como los de la salud con fines estéticos o de consulta particular. Esto desestima la compra de planes

⁵⁶ *Diario El Colombiano. (2017). Déficit fiscal de Colombia será de \$30 billones en 2017. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/minhacienda-revela-plan-financiero-2017-MH5768169>*

⁵⁷ *Diario La República. (2018). El dólar cerraría este año en niveles de \$3.000 de acuerdo con analistas. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/el-dolar-cerraria-este-ano-en-niveles-de-3000-de-acuerdo-con-analistas-2766033>*

voluntarios y disminuye la demanda en los servicios de salud ofrecidos por la empresa, lo que genera menores ingresos⁵⁸.

IPC

Las cifras del DANE revelan que, durante los primeros seis meses del año 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) bajó 1,75 puntos porcentuales y se ubicó en 3,35%, con respecto a lo registrado en el mismo periodo del año pasado (5,10%).

Diversión y salud fueron las categorías que más subieron de precio el mes pasado, con alzas de 2,85% y 0,36%. Los grupos con mayor variación fueron los bienes y artículos, gastos de aseguramiento privado y servicios de salud, entre otros factores, se encuentran la devaluación, que ha generado incremento en dispositivos e instrumentos médicos, el alto costo de los profesionales de la salud, específicamente de algunas especialidades y el incremento de precios de los planes voluntarios en salud, asociado también a los factores antes mencionados⁵⁹.

Dependencia en fabricación de productos farmacéuticos

Las 10 compañías farmacéuticas más grandes a nivel mundial se encuentran en Estados Unidos y Europa, de las cuales el 60% están ubicadas en Norteamérica, lo cual es un claro indicio de la dependencia de medicamentos extranjeros⁶⁰.

Análisis de los hechos

A pesar de que el déficit fiscal solo representa el 3% del PIB, este monto tiene un impacto considerable, puesto que la forma tradicional de cubrirlo es a través del incremento en el recaudo de impuestos, que aplica tanto a personas como a empresas, lo cual para Interfarma implica una fuerte carga impositiva que afecta directamente la utilidad del ejercicio, todo dependerá de la reforma tributaria que apruebe el Congreso, ya que el Gobierno nacional ha propuesto equilibrar la contribución entre empresas y personas.

Es evidente que la política fiscal aplicada en la reforma tributaria del 2017 con un significativo aumento del IVA del 16% al 19%, repercutió de manera significativa en el consumo de los hogares, principal motor de la economía.

La tendencia de aumento en el precio del dólar, el contrabando, la baja rentabilidad, la infraestructura y gastos logísticos, son algunos de los problemas que resaltan las empresas que importan medicamentos, equipos y dispositivos médicos, además de la alta dependencia de países como Estados Unidos y Alemania, generan un déficit de la balanza comercial de acuerdo con los datos de la ANDI; esto ha generado insuficiencia

⁵⁸ Opinión y Salud. (2017). Sector salud, el que menos contribuye a la inflación en Colombia. Recuperado de <https://www.opinionysalud.com/sector-salud-menos-contribuye-la-inflacion/>

⁵⁹ Diario El Espectador. (2017). Bajó la inflación y se ubicó en 0,11% para junio de 2017. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/bajo-la-inflacion-y-se-ubico-en-011-para-junio-de-2017-articulo-701658>

⁶⁰ Agrupación de investigación y marketing farmacéutico. (2018). Top 10 compañías farmacéuticas 2018 a nivel mundial. Recuperado de <https://www.aimfa.es/top-10-companias-farmaceuticas-2018-nivel-mundial/>

de equipos y dispositivos médicos especialmente en las clínicas – quienes son los principales consumidores de insumos médicos y farmacéuticos –, por la demora en los procesos de importación, además de sobre costos por mayores precios, o compras a proveedores con menor oportunidad en la entrega pero de mayor costo.

Recientemente, las farmacéuticas han solicitado al Ministerio la revisión de los precios de los medicamentos regulados, dado que los aumentos solo han estado asociados al valor del IPC y tras el aumento del dólar, consideran que también debe incluirse esta variable ya que presentan un alto nivel de importaciones, tanto de productos químicos como de medicamentos ya elaborados; este es un tema en discusión con el Ministerio, que de definirse afectaría el costo del servicio de distribución de medicamentos por el incremento en el precio del producto.

3.1.8. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Una vez analizado cada uno de los siete entornos de manera individual, revisando aquellos eventos de mayor impacto para el futuro de la Distribuidora Interfarma, es posible conocer para su contexto particular dónde se encuentran las amenazas y oportunidades.

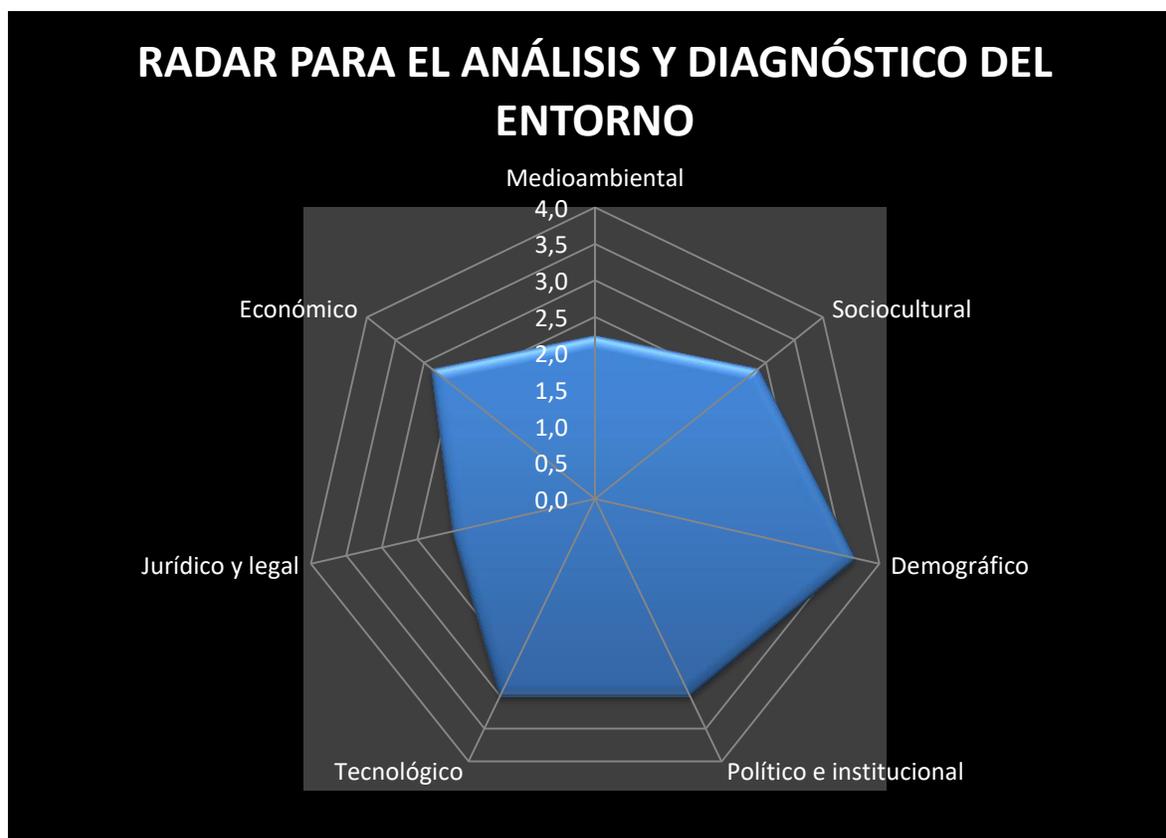
Cada evento fue calificado de 1 a 4, en donde 1 y 2 representan las amenazas mayor y menor, mientras que 3 y 4 corresponden a las oportunidades menor y mayor; permitiendo consolidar un promedio global por entorno. A nivel general se encontró un buen posicionamiento dentro del eje demográfico, observado desde la óptica del mercado objetivo. A su vez, la mayor incertidumbre se reporta en el eje jurídico debido a los posibles cambios en la regulación de medicamentos.

Cuadro 3. Calificación de los entornos

Entornos de Análisis	2018
Medioambiental	2.3
Sociocultural	2.9
Demográfico	3.7
Político e institucional	3.0
Tecnológico	3.0
Jurídico y legal	2.0
Económico	2.9
PROMEDIO TOTAL	2.8

Como resultado de la ponderación de los entornos, se obtuvo una calificación promedio de **2.8**, es decir, que aunque existen tanto amenazas como oportunidades, se presenta una mayor tendencia hacia las oportunidades, debido a que el promedio tiende a 3, rango a partir del cual surgen las oportunidades menores.

Figura 7. Radar del entorno



Fuente: Los autores

El 2017 no fue un año fácil para los colombianos, tasas de interés altas, un dólar fuerte, incremento del IVA y un proceso de paz que se esfuerza por legitimarse en el Congreso y ante la sociedad.

No solo el panorama local se presentó poco amigable de la economía y del bolsillo de las personas, este fue un comportamiento generalizado a nivel global, claro está que cada que cada región y país tiene sus propias preocupaciones y situaciones particulares.

Las perspectivas de recuperación para el año 2018 se han mantenido dentro de las proyecciones de las instituciones internacionales, las medidas tomadas en materia de política económica han permitido reactivar la economía y fomentar la financiación gracias a la determinación del Banco de la República de continuar con una política de reducción de tasas.

La mayor expectativa alrededor de la cual giraron todas las apuestas de tipo político y económico en este año, estuvo determinada por la elección del nuevo presidente de Colombia.

El valor actual del TRM afecta el costo de las compras de medicamentos, equipos y dispositivos médicos, los cuales en un gran volumen son importados o comprados a entidades que importan, lo que genera incremento en el costo de los servicios, sin la posibilidad de incrementar las tarifas en la misma proporción dado la regulación y competitividad al respecto.

Al recopilar los hechos actuales, la perspectiva económica para el 2019 se muestra positiva para el sector farmacéutico, aunque presenta algunas incertidumbres por cuenta de la regulación de los medicamentos no POS, sobre la cual no se ha llegado a una declaración formal, debido a que el proceso adelantado por el Ministerio de Salud anterior se encuentra en verificación en la Superintendencia de Salud.

Es claro también que la migración masiva de venezolanos a otros países, incluidos Colombia, ha generado un impacto social fuerte con implicaciones de tipo económico, político, cultural, entre otros. La complejidad de la situación radica de cierta manera en la ausencia de una postura clara desde el Gobierno central sobre el tratamiento que se ha de dar a los ciudadanos extranjeros que se han radicado legal o ilegalmente, si se desarrollaran programas de apoyo contemplados dentro del presupuesto nacional.

Dentro del campo tecnológico la empresa tiene un futuro prometedor, las posibilidades para la innovación y modernización de la compañía son ilimitadas, puesto que la inversión en investigación y desarrollo para el campo de la salud, farmacéutico, embalaje y los actuales sistemas para la administración de inventarios, permiten la optimización de tiempos de operación.

3.2. ELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE

En cada uno de los entornos estudiados se enlistaron eventos relevantes para la construcción global de la realidad a la cual se enfrentará Interfhama dentro del siguiente quinquenio 2019 – 2023.

Todo hecho fue sometido a una calificación de 1 a 4, de donde se desprenden dos grandes grupos: Amenazas y Oportunidades, las cuales a su vez se segmentaron de la siguiente manera:

VALOR	EFEECTO POTENCIAL
1	Amenaza Mayor
2	amenaza menor
3	oportunidad menor
4	Oportunidad Mayor

3.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – M.E.F.E

Para los 43 eventos evaluados, se aplicó un peso porcentual en la determinación del impacto, de acuerdo al riesgo por amenaza y a la probabilidad de materialización de las oportunidades, en donde la sumatoria total del peso porcentual debe dar 100%.

Al multiplicar la calificación de cada factor con el peso % se obtiene el peso ponderado que determina el tipo de entorno en el que se encuentra la organización.

ENTORNO	FACTORES DE ÉXITO	AM	am	om	OM	PES O %	PESO Ponderado
		1	2	3	4		
AMBIENTAL	Expertos internacionales piden la prohibición del fracking en Colombia		2			1%	0.02
AMBIENTAL	No hay cómo parar la deforestación		2			1%	0.02
AMBIENTAL	Navegabilidad del río Magdalena, motor de la economía nacional			3		2%	0.06
AMBIENTAL	Fusionar, vender o subsidiar: las alternativas en juego para el futuro de Electricaribe	1				3%	0.03
SOCIAL	Subió la tasa de desempleo: en septiembre se ubicó en 9,2%		2			2%	0.04
SOCIAL	Proyecto ODS Colombia			3		3%	0.09
SOCIAL	Más de un millón de colombianos salieron de pobres en 2016, DANE			3		2%	0.06
SOCIAL	Colombia subió al puesto octavo entre países más desiguales del mundo		2			3%	0.06
SOCIAL	Mejóro en el escalafón del Índice de Desarrollo Humano (pasó al puesto 95), según PNUD			3		2%	0.06
SOCIAL	Misión ONU Colombia (Proceso de Paz): Resolución 2381 (2017) Aprobada por el Consejo de Seguridad en su 8063ª sesión, celebrada el 5 de octubre de 2017			3		3%	0.09
SOCIAL	Los beneficios que obtendrá Colombia por ingresar a la OCDE			3		3%	0.09
SOCIAL	ONU y DEA, preocupados por el incremento de cultivos ilícitos en Colombia		2			1%	0.02

DEMOGRÁFICO	El 95,4% de personas en el total nacional manifestó estar afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud			3		3%	0.09
DEMOGRÁFICO	En la pirámide poblacional el 56,97% de la población se encuentra distribuida en los grupos de edad menores de 20 años y mayores de 50 años, lo que puede significar mayor uso de los servicios de salud.				4	3%	0.12
DEMOGRÁFICO	La tendencia en el futuro al incremento de la población con edad mayor a los 60 años podría generar mayor consumo de recursos que no necesariamente se pueden costear por el sistema de salud actual.			3		2%	0.06
POLÍTICO	Elecciones presidenciales 2018			3		2%	0.06
POLÍTICO	Revelan calendario electoral de comicios a Congreso 2018			3		2%	0.06
POLÍTICO	Santos admite que las instituciones del país están en crisis		2			3%	0.06
POLÍTICO	El Banco de la República como institución independiente.			3		3%	0.09
POLÍTICO	Las recientes regulaciones para el control de precios de medicamentos y mayor vigilancia sobre la definición de los precios de los aseguradores voluntarios esperan controlar el crecimiento de la inflación.			3		2%	0.06
POLÍTICO	Estructuración y formulación de la política pública farmacéutica regional y territorial en Colombia				4	3%	0.12
TECNOLÓGICO	10 avances médicos que transformarán la salud en 2018				4	3%	0.12
TECNOLÓGICO	Seguimiento e impacto de la divulgación de cinco alertas sanitarias de medicamentos en Colombia	1				3%	0.03
TECNOLÓGICO	Buenas prácticas para la seguridad del paciente en la atención en salud			3		2%	0.06
TECNOLÓGICO	Innovación en diseño y embalaje de medicamentos				4	3%	0.12
LEGAL	Esta vez, las cortes liderarán el proyecto para reformar la justicia			3		2%	0.06

LEGAL	Los médicos serán libres de recetar medicamentos o tratamientos que no se encuentren en el Plan de Beneficios		2			1%	0.02
LEGAL	Ley 100 y la deficiencia en el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en salud		2			3%	0.06
ECONÓMICO	Banco de la República baja a 5% la tasa de interés				4	3%	0.12
ECONÓMICO	Déficit fiscal de Colombia será de \$30 billones en 2017		2			1%	0.02
ECONÓMICO	En agosto, la Dian recaudó en impuestos 7,7 billones de pesos			3		3%	0.09
ECONÓMICO	En agosto se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$929,6 millones FOB (Free on Board). Por su parte el déficit en el mismo periodo de 2016 fue US\$991,1 millones FOB.			3		2%	0.06
ECONÓMICO	En agosto de 2017 las exportaciones presentaron una variación anual de 1,5%; entre enero y agosto la variación fue 19,5% y en los últimos doce meses la variación fue 15,7%			3		2%	0.06
ECONÓMICO	En agosto de 2017 las importaciones presentaron una variación anual de -0,6%; entre enero y agosto la variación fue 5,7% y sin variación en el último año.			3		2%	0.06
ECONÓMICO	El dólar cerraría este año en niveles de \$3.000 de acuerdo con analistas	1				3%	0.03
ECONÓMICO	Inflación anual en septiembre fue de 3,97%			3		2%	0.06
ECONÓMICO	En el segundo trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,3%				4	3%	0.12
ECONÓMICO	El crecimiento del costo de vida durante este año genera que se realicen menos gastos en temas no básicos como los de la salud		2			1%	0.02

ECONÓMICO	El Índice de Precios al Consumidor (IPC) bajó 1,75 puntos porcentuales y se ubicó en 3,35%, con respecto a lo registrado en el mismo periodo del año pasado (5,10%), esto refleja disminución de compra en servicios de salud		2			1%	0.02
ECONÓMICO	Dependencia de países desarrollados para la fabricación y desarrollo de productos farmacéuticos	1				3%	0.03
ECONÓMICO	La reforma tributaria no contempla IVA para los medicamentos ni servicios POS.				4	3%	0.12
ECONÓMICO	Incremento de usuarios extranjeros que demandan servicios de salud en el País en lo que se conoce como turismo en salud			3		2%	0.06
ECONÓMICO	Tecnoquímicas cierra negocio con Bayer y ahora venderá la marca MK en 23 países				4	3%	0.12
TOTAL						100%	2.82

Gracias a la matriz MEFE, no solo se evalúa el grado de amenaza y oportunidad que representa cada evento, sino que se verifica cómo estos pueden impactar directamente a Interpharma, puesto que un existen riesgos generales como el incremento de impuestos, pero al ir al detalle se evidencia que el mercado de medicamentos no se ve afectado, por lo que se minimiza el impacto. Como producto de este análisis se obtienen los indicadores externos para la empresa.

3.2.2. KPI: INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Se obtuvieron 12 factores de impacto nivel 1 y 4, es decir, las mayores amenazas y oportunidades, que servirán de insumo para la construcción de la matriz de análisis integrado del entorno.

ENTORNO	FACTORES DE ÉXITO	KPI
AMBIENTAL	Fusionar, vender o subsidiar: las alternativas en juego para el futuro de Electricaribe	Amenaza Mayor
TECNOLÓGICO	Seguimiento e impacto de la divulgación de cinco alertas sanitarias de medicamentos en Colombia	Amenaza Mayor
ECONÓMICO	El dólar cerraría este año en niveles de \$3.000 de acuerdo con analistas	Amenaza Mayor

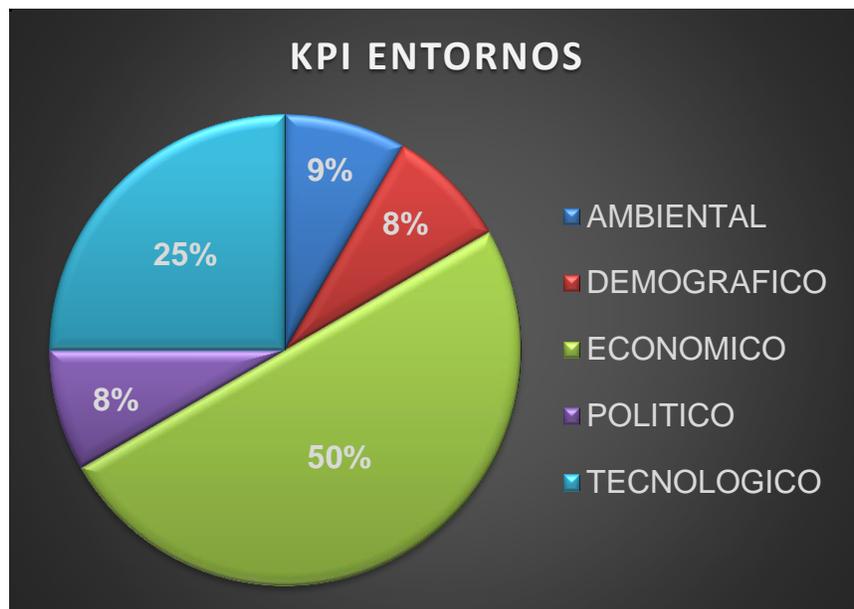
ECONÓMICO	Dependencia de países desarrollados como Estados Unidos y Alemania para la fabricación y desarrollo de productos	Amenaza Mayor
DEMOGRÁFICO	En la pirámide poblacional el 56,97% de la población se encuentra distribuida en los grupos de edad menores de 20 años y mayores de 50 años, lo que puede significar mayor uso de los servicios de la salud.	Oportunidad Mayor
POLÍTICO	Estructuración y formulación de la política pública farmacéutica regional y territorial en Colombia	Oportunidad Mayor
TECNOLÓGICO	10 avances médicos que transformarán la salud en 2018	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	Banco de la República baja a 5% la tasa de interés	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	En el segundo trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,3%	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	La reforma tributaria no contempla IVA para los medicamentos ni servicios POS.	Oportunidad Mayor
TECNOLÓGICO	Innovación en diseño y embalaje de medicamentos	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	Tecnoquímicas cierra negocio con Bayer y ahora venderá la marca MK en 23 países	Oportunidad Mayor

El 33% de los factores corresponden a 4 posibles amenazas; mientras que el 67% de los factores equivalen a 8 probables oportunidades, lo cual refleja un panorama positivo para la creación de una estrategia organizacional. A continuación, se muestra la composición de las amenazas y oportunidades según los entornos implicados en la ocurrencia de estos.

Cuadro 4. KPI Entornos

ENTORNO	N° EVENTOS	PARTICIPACIÓN
Amenaza Mayor	4	33%
AMBIENTAL	1	8%
ECONÓMICO	2	8%
TECNOLÓGICO	1	8%
Oportunidad Mayor	8	67%
DEMOGRÁFICO	1	8%
ECONÓMICO	4	33%
POLÍTICO	1	8%
TECNOLÓGICO	2	17%
TOTAL	12	100%

Figura 8. KPI Entornos



Al consolidar la participación de los entornos dentro del mapa de indicadores clave, se observa una gran concentración en dos de ellos; el primero y más representativo, es el entorno económico con un 50% de los indicadores clave y el segundo de ellos es el entorno tecnológico con un 25% de la participación.

Por otro lado, ninguno de los eventos evaluados en los entornos sociocultural y jurídico reflejó un impacto de tal magnitud que pudiese ser considerado dentro del plan de factores clave.

3.2.3. MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

FACTOR CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Suministro de energía eléctrica	La energía eléctrica hace parte de los principales servicios públicos requeridos por la sociedad, no solo en el sector empresarial. Este se ha convertido en un elemento vital para el funcionamiento de maquinaria y equipo, así como en la iluminación de espacios y vías públicas.	Electricaribe, ha presentado un fuerte deterioro en la calidad del servicio brindado, no solamente en la operación sino también frente a la situación financiera actual, lo cual ha llevado al mismo Gobierno Nacional a iniciar la búsqueda de socios estratégicos que aseguren la viabilidad de la compañía.	Interfarma se encuentra en inminente riesgo de sufrir fallas en sus instalaciones y daños en equipos y medicamentos por los constantes cortes eléctricos que se dan por el deficiente servicio recibido. Es imperante encontrar fuentes alternativas para eliminar esta amenaza y reducir los costos del servicio pagado.
Alertas sanitarias fármacos	Los comunicados emitidos por instituciones internacionales como la FDA y locales como el INVIMA , son de gran relevancia en el sector farmacéutico porque brindan información actualizada sobre productos y componentes que serán consumidos por los pacientes.	Si una institución regulatoria emite una alerta sobre un producto, el gremio médico y el farmacéutico deben estar alerta para evitar que el mismo sea recetado y distribuido.	Comercializar un producto que pueda generar efectos negativos en la salud de los pacientes y el mismo no haya sido detectado a tiempo por los organismos de regulación es una amenaza latente.
Devaluación del Peso colombiano ante al Dólar	La divisa por excelencia para el canje de mercancías a nivel internacional es el dólar. Esta moneda es el punto de referencia al momento de realizar compra o venta de materias primas o productos por fuera de las fronteras nacionales.	Desde el año 2015 el dólar presenta una tendencia ascendente, llegando a superar la barrera de los \$3.000 pesos colombianos.	Buena parte de los medicamentos de Interfarma son fabricados en el extranjero, es decir, su precio varía de acuerdo a la tasa de cambio del dólar, es una amenaza por el alza en los costos de las mercancías importadas.

Medicinas extranjeras	El costo de los medicamentos depende de la oferta de los fabricantes la cual se encuentra concentrada en las grandes compañías europeas y americanas.	En el ranking de las 10 farmacéuticas más grandes a nivel mundial, 6 de ellas se encuentran en Estados Unidos, es decir, existe una alta dependencia hacia los medicamentos extranjeros.	La importación de productos lleva a Interfarma a jugar bajo las reglas del mercado mundial, en donde el proveedor tiene el poder de negociación, lo que amenaza su operación.
Pirámide poblacional	Las diferentes etapas en la edad del ser humano inciden en la demanda de productos y servicios relacionados con la salud física y mental.	El 56% de los colombianos son menores de 18 años y mayores de 50 años, es decir, jóvenes y adultos mayores, quienes requieren más atención durante la infancia, como vacunas y a una edad avanzada para suplir las falencias físicas.	Al contar con un extenso mercado potencial de usuarios, la empresa debe preparar una estrategia para ser lo más eficiente posible en su operación y aprovechar esta oportunidad para ampliar su base de clientes, servicios y productos.
Política pública farmacéutica	Existe una propuesta realizada desde la academia que se vincula a la estructuración del CONPES 155 sobre política farmacéutica en las regiones.	La tendencia del sector desde lo público es crear un marco estructural que se alinee a los requerimientos de la OMS para que los usuarios accedan a sus medicamentos.	Como distribuidor Interfarma debe entender el funcionamiento de la política y revisar las posibilidades de ampliar su base a clientes institucionales.
Avances médicos	Tanto el sector de la salud como sus áreas vinculadas, tales como lo es el farmacéutico cuentan con gran inversión en investigación para el desarrollo de nuevos procedimientos y medicinas.	La innovación impacta positivamente la vida de los pacientes al facilitar el acceso a nuevos tratamientos y democratizar el mercado de medicamentos. Este factor presenta una tendencia creciente gracias a los grupos de investigación de universidades y farmacéuticas.	Nuevos medicamentos amplían el portafolio de productos de la compañía, además de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios al poner a su disposición las medicinas que son requeridas para sus tratamientos.

<p>Tasas de interés</p>	<p>El apalancamiento financiero por medio del endeudamiento a través de bancos y compañías de financiamiento comercial, faculta a las empresas a impulsar sus proyectos productivos. Algunos de los elementos de mayor relevancia en esta materia son el riesgo, el plazo y la tasa de interés.</p>	<p>La tendencia desde el año 2017 por parte del Banco de la República ha sido la de reducir las tasa de intermediación, la cual se traduce en el mediano plazo a una disminución en la tasa de usura que se cobra a los usuarios - personas y empresas -. Esta medida ha sido adoptada como elemento dinamizador de la economía gracias a una inflación controlada.</p>	<p>La mediana empresa debe diversificar sus fuentes de financiación con capital propio, crédito de proveedores y deuda financiera. Iniciar una relación estratégica con entidades financieras le brindaría diferentes soluciones.</p>
<p>Crecimiento económico</p>	<p>El PIB ha mostrado resultados positivos en los años 2017 y 2018, cumpliendo con las proyecciones del FMI. El crecimiento de la economía colombiana en términos generales, se ve reflejada en mejores condiciones laborales, mayor capacidad de compra, ampliación de los portafolios, expansión de los mercados.</p>	<p>El panorama para Colombia es claro, la recuperación de los mercados se ve reflejada tanto en los resultados obtenidos 1.3% en 2017 y 2.7% en 2018 y una proyección de 3.6% en el PIB del 2019. Por su parte, el sector de la industria farmacéutica aporta aproximadamente el 1% del PIB nacional.</p>	<p>Los resultados macroeconómicos revelan un ambiente propicio para impulsar los planes de ampliación regional que Interfarma se ha propuesto en cabeza de su gerente general.</p>

<p>Reformas tributarias</p>	<p>La reforma que se implementó en 2017 y la que viene en 2019, han hecho especial énfasis en el IVA y el impuesto de renta, en donde el sector farmacéutico ha salido bien librado ya que se ha mantenido la exención sobre los medicamentos no POS.</p>	<p>Debido al déficit fiscal existente en el presupuesto nacional de \$14 billones de pesos, el Gobierno ha radicado un nuevo proyecto de reforma tributaria que busca implementar IVA a la canasta familiar y modificar el impuesto a la renta para ampliar la base gravable.</p>	<p>Interfarma ve la futura reforma como una oportunidad ya que la propuesta de Gobierno es reducir el porcentaje del impuesto de renta que pagan las empresas y mantener libre de IVA los medicamentos no POS que suelen ser los de alto costo, este es un nicho de mercado especializado que debería tener canal de atención Premium.</p>
<p>Innovación en embalaje fármacos</p>	<p>Los empaques y embalajes para el transporte de medicamentos deben garantizar la inocuidad del producto, preservar sus características, optimizar espacio y reducir costos.</p>	<p>Este sector es un aliado fundamental para las farmacéuticas y el proceso logístico porque protege el trabajo del fabricante y facilita la llegada del producto al cliente final.</p>	<p>Todo producto y/o técnica que mejoren el sistema de almacenamiento de medicamentos, su clasificación y despacho pueden llegar a generar una ventaja competitiva para Interfarma.</p>
<p>Nuevos proveedores</p>	<p>La oferta de fabricantes en el sector farmacéutico suele estar concentrada en grandes compañías que se mueven en el mercado mundial facilitando el alcance de una amplia gama de medicamentos para el suministro de los distribuidores y a su vez, abastecer al usuario final.</p>	<p>El comportamiento de los productores es a crecer a través de economías de escala para brindar una mayor variedad de productos y contar con precios más bajos. Por tanto la estrategia se basa en alianzas, adquisiciones y fusiones con compañías extranjeras.</p>	<p>El hecho más representativo para Interfarma es el del fortalecimiento de Tecnoquímicas, la cual es vista como una oportunidad, ya que es una empresa colombiana con precios locales y gran capacidad de aprovisionamiento. Para la Distribuidora sería un logro contar con un proveedor de esta clase.</p>

Fuente: Los autores a partir del modelo de Betancourt

4. SECTOR FARMACÉUTICO

4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1.1. Orígenes

Durante la época de la Colonia, a partir del siglo XVI, algunas instituciones, de diversas ramas entre ellas las relacionadas al campo de la salud, como *la Botica y el Protomedicato*⁶¹, fueron instaladas en el territorio americano por orden del rey Felipe II de España.

En los dos siglos siguientes, muy pocas boticas dirigidas por religiosos principalmente abrieron sus puertas en el territorio de la Nueva Granada, las cuales importaban gran parte de los medicamentos que ofrecían.

De acuerdo con la historiadora Maryelis Rivero, de la Universidad de Cartagena, la industria farmacéutica en Colombia se remonta a los tiempos posteriores a la Independencia, cuando en el siglo XIX las nuevas repúblicas latinoamericanas impulsaron políticas que atrajeran extranjeros dispuestos a invertir⁶².

En el año de 1835, en la ciudad de Cartagena, el farmacéuta español Manuel Román inauguró la Botica Román, que se convirtió en el primer establecimiento en el país dedicado a la elaboración de productos farmacéuticos⁶³.

4.1.2. Industrialización

La transición del proceso productivo artesanal hacia la fabricación industrializada se dio a partir del último tercio del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, en ciudades como Cartagena, Bogotá, Cali y Bucaramanga.

Un ejemplo de ello, fue la “*constitución en 1931 de los Laboratorios J.G.B.*”⁶⁴, en la ciudad de Cali, que bajo el liderazgo de Jorge Garcés Borrero, impulsó la producción a mayor escala gracias a la combinación de dos factores importantes, la adquisición de tecnologías y la transferencia de conocimientos; en el primer caso se decidió importar maquinaria especializada y en el segundo, Jorge Garcés viajó a Londres para aprender más sobre el negocio.

Un comportamiento similar se dio a lo largo del país y al avanzar los años, las empresas se enfocaron en la diversificación del portafolio, especialización de la producción y ampliación del mercado; siendo conscientes que se enfrentan a

⁶¹ Pico, R. P. (2015). *Las boticas en el Nuevo Reino de Granada a finales del periodo colonial: el lento camino hacia la modernidad*. *Medicina*, 37(3), Pág. 23.

⁶² Rivero, Maryelis. "Un caso de la práctica de la farmacia en Colombia: la botica en Cartagena" En: *Colombia. 2008. Credencial Historia*. ISSN: 0121-3296 p.10.

⁶³ Ídem.

⁶⁴ Erazo Obando, M. F. (2016). *De lo artesanal a lo industrial. La consolidación de la industria de medicamentos en Cali (Colombia, 1876-1944)*. *Historia Crítica*, (62), Pág. 151 y 155

laboratorios extranjeros, quienes siendo líderes a nivel mundial han entrado a competir con los productores nacionales.

4.1.3. Estado actual

El sector farmacéutico colombiano está compuesto por un grupo de fabricantes equivalente a una centena de laboratorios, los cuales hacen parte de diferentes agremiaciones, como lo son la *Cámara de la industria Farmacéutica*, **Afidro** o *Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo*, además de **Asinfar** que es la *Asociación de Industrias Farmacéuticas*⁶⁵

De las 90 farmacéuticas existentes en Colombia, existe un grupo de 20 compañías que representan el 70% de la participación del mercado.

Cuadro 5. Top 20 fabricantes

RK	Farmacéuticas	Ventas (US millones)	Part. mercado	Crecimiento ventas
1	Sanofi	335	9,4%	9,2%
2	Abbott	278	7,4%	21,1%
3	Pfizer	221	5,9%	6,0%
4	Roche	195	5,2%	2,3%
5	Novartis	194	5,5%	10,9%
6	Tecnoquímicas	175	4,7%	15,5%
7	Bayer	173	4,6%	14,0%
8	GSK	149	4,0%	16,3%
9	J+J	147	3,9%	11,0%
10	MSD	111	2,9%	-2,5%
11	Procaps	106	2,8%	17,0%
12	Abbvie	76	2,0%	7,3%
13	Baxter	70	1,9%	22,2%
14	Merck	64	1,7%	98,2%
15	Tecnofarma	63	1,7%	6,1%
16	Bristol Myers Squibb	62	1,6%	22,9%
17	Grunenthal	58	1,5%	29,7%
18	Astra Zeneca	56	1,5%	8,1%
19	La Santé	53	1,4%	26,5%
20	Biopas	52	1,4%	29,8%

Fuente: QuintilesIMS / elaboración Dinero

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/las-mayores-empresas-farmaceuticas-de-colombia/245518>

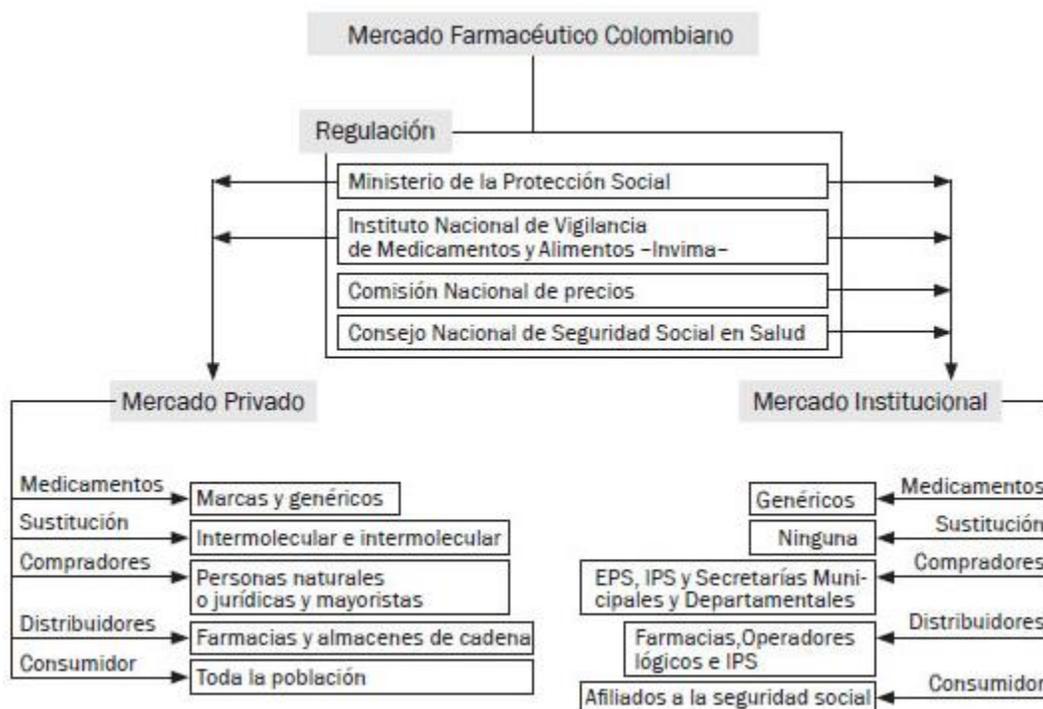
⁶⁵ Shihab, L. *Así funciona la industria farmacéutica en Colombia*. Recuperado de. <http://www.todoesciencia.gov.co/farmacéuticas-1>

El negocio de medicamentos es un mercado que oscila en alrededor de 10 billones de pesos. En Colombia existen dos grandes segmentos de clientes con unas marcas características de comportamiento y participación.

El primer segmento corresponde a los grandes clientes o **Institucionales**, como lo son las entidades promotoras de salud (EPS) e instituciones prestadoras de salud (IPS), los cuales representan el 70% de las ventas totales, principalmente concentradas en medicamentos de prescripción médica, es decir, que son recetados por profesionales de la salud y tienen restricción de venta libre puesto que son productos que se caracterizan por ser especializados en el tratamiento de enfermedades de complejidad mediana alta y a su vez de alto costo⁶⁶.

En contraste el segundo segmento, cobija a los clientes de tipo **comercial** con un predominante consumo de medicamentos de venta libre que son adquiridos por los usuarios a través de farmacias, concentrando así el 30% restante del mercado.

Figura 9. Mercado farmacéutico Colombiano



Fuente: Vásquez Velásquez, J., Gómez Portilla, K., & Rodríguez Acosta, S. Regulación en el mercado farmacéutico colombiano.

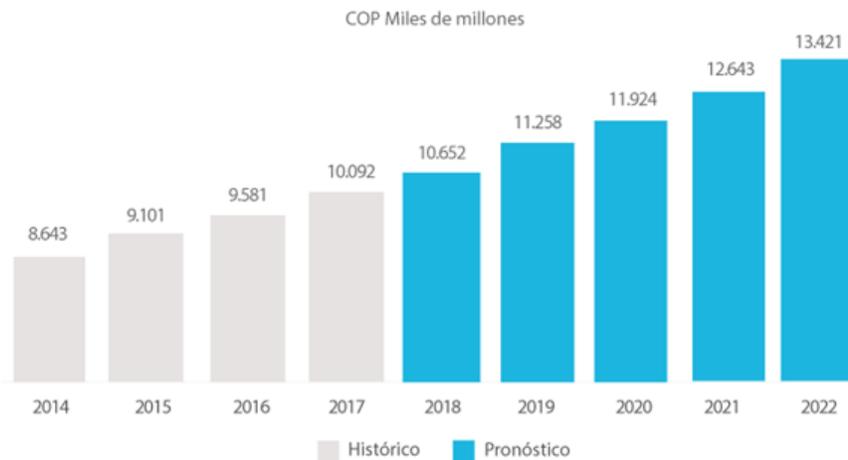
⁶⁶ Shihab, L. Así funciona la industria farmacéutica en Colombia. Recuperado de <http://www.todoesciencia.gov.co/farmaceuticas-1>.

4.1.4. Futuro del sector

De acuerdo con la revista Dinero, en los últimos 12 años se han desarrollado en Colombia casi 30 proyectos en el sector farmacéutico gracias a 450 millones de dólares aportados por inversión extranjera⁶⁷.

A continuación, se refleja la proyección del mercado en los próximos 5 años, iniciando en 2018, con una perspectiva positiva de crecimiento constante.

Figura 10. Mercado farmacéutico en Colombia



Fuente: Invest in Bogota. Consultado en línea el 20/12/2018
<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/farmaceuticos-en-bogota>

Como se observa en el gráfico estadístico, la tendencia de crecimiento anual se mantiene para los próximos 5 años, con un incremento de aproximadamente cinco mil millones de pesos en un período de ocho años desde el 2014 hasta el 2022.

La buena perspectiva se da como resultado de la confianza en el sector, el incremento en las inversiones, en la investigación y los buenos resultados que arrojan nuevos desarrollos, optimizaciones, al igual que nuevas patentes que garantizan el retorno de la inversión.

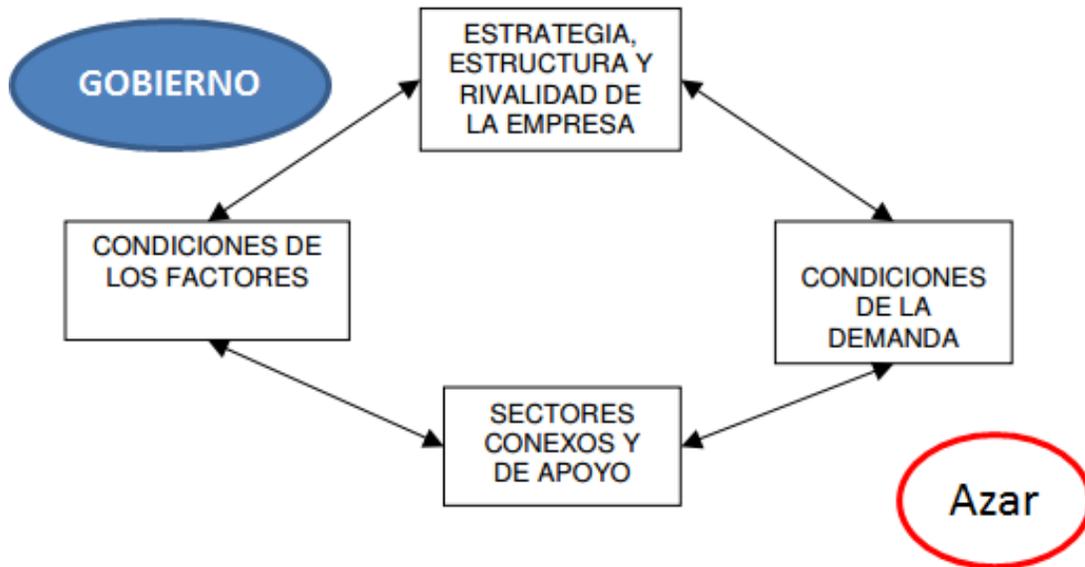
En la misma línea se plantea todo el proceso logístico que puede proyectar un incremento en las operaciones, para lo cual se debe preparar con mejores equipos, eficiente manejo de inventarios, innovación en sistemas tecnológicos y parque automotor, además de disponer estratégicamente sus puntos de distribución, atención y servicio.

⁶⁷ Revista Dinero. Laboratorios farmacéuticos buscan fortalecerse en Colombia. Recuperado de el 20/12/2018. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sector-farmaceutico-aumenta-inversiones-en-colombia/252649>

4.2. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD

El impacto y alcance que una compañía pueda llegar a tener en el mercado no solamente depende de su desempeño operativo y comercial, sino que es el resultado de la interacción con diferentes factores y actores, que pueden potenciar o restringir el desarrollo del negocio.

Figura 11. Diamante competitivo



Fuente: Porter (1991)

4.2.1. Condiciones de los factores productivos

Se debe tener en cuenta que los requerimientos de la distribuidora Interfarma son esencialmente diferentes a los de los laboratorios farmacéuticos, aunque conservan algunas similitudes en cuanto a las especificaciones de calidad y almacenamiento de los productos.

Es claro que el laboratorio es quien fabrica el producto, es decir, es el directo responsable de la transformación de la materia prima. En Colombia, existe gran variedad de compañías por lo que se garantiza el abastecimiento de medicamentos.

Respecto a la distribuidora, esta recibe productos terminados de las farmacéuticas, por lo cual se descarta la necesidad de maquinaria para la transformación de insumos químicos.

Aun así, la empresa requiere de 6 factores que garantizan la operación normal y la filosofía de negocio en marcha.

4.2.1.1. Inventario

La misión de la compañía es la comercialización de medicamentos, para lo cual depende de proveedores que cumplan eficientemente con la entrega de productos que satisfagan los requisitos técnicos de calidad e inocuidad.

Si los medicamentos no llegan en buenas condiciones, es decir, presentan averías o se encuentran vencidos, la distribuidora no podría continuar con su proceso normal para llegar hasta los clientes.

Asimismo, es importante contar con un flujo continuo de aprovisionamiento de acuerdo a la demanda recibida.

4.2.1.2. Infraestructura

El país ha avanzado en el mejoramiento de la malla vial a través de las carreteras de cuarta generación de tipo regional, el reforzamiento de las vías secundarias y terciarias, la inversión en la ampliación de los aeropuertos, principalmente El Dorado en Bogotá, además de la modernización de los puertos como Buenaventura y Cartagena.

Existen grandes avances en el territorio nacional en general, pero no es suficiente teniendo en cuenta que la mayor parte de las mercancías se transportan por tierra y aún existen

4.2.1.3. Maquinaria

El proceso logístico requiere de maquinaria y equipo como grúas, montacargas, camiones, bandas transportadoras, máquinas de embalaje.

Afortunadamente existe una constante innovación y actualización de los equipos de carga, transporte y nuevas tecnologías de almacenamiento y embalaje que permiten optimizar los procesos logísticos.

4.2.1.4. Sistemas de información

Grandes compañías tecnológicas brindan sistemas para el procesamiento de datos y comunicación, es así como la distribuidora puede acceder a nuevas y mejores herramientas de software a un costo razonable para tener un adecuado contacto a nivel interno entre las diferentes áreas y con los clientes, asimismo, para fortalecer la estructura contable, de ventas y de inventarios.

4.2.1.5. Talento humano

La gerencia cuenta con dos alternativas para disponer un personal mucho más especializado en los procesos Core.

Una de ellas es la búsqueda de personas externas que tengan las habilidades necesarias para liderar los procesos que requieren cambios estructurales, para lo

cual la empresa se puede apoyar en organizaciones dedicadas a la búsqueda de capital humano.

Otra opción es la formación continua del personal que actualmente labora en la distribuidora, con el apoyo de las instituciones educativas de la región, para establecer cuáles son las competencias y campos de estudio adecuados de tal manera que este sea un ejercicio efectivo.

4.2.1.6. Financiero

El apalancamiento del capital a través de la inversión financiera depende en gran parte de las buenas relaciones que se tengan con los prestadores del servicio bancario y entidades de financiamiento comercial. Aun así, no solo se cuenta con más de 20 opciones dentro del grupo anteriormente mencionado, también es posible recurrir a las entidades mixtas de fomento como Bancoldex, Finagro y Findeter, además de los proyectos de emprendimiento que realizan algunas cámaras de comercio y el SENA.

4.2.2. Condiciones de la demanda

El comportamiento de la demanda revela una favorable oportunidad respecto al crecimiento continuo, como ya lo ha experimentado Interfarma durante sus 7 años de existencia.

Algunos elementos que promueven el buen desempeño del negocio y forman parte de los requerimientos exigidos por los clientes son:

- **Diversificación.** En las líneas de productos y la ampliación de servicios, esto permitiría una mayor penetración de mercado, expandiendo la base de clientes.
- **Liberación de patentes.** El beneficio directo es para los laboratorios que desarrollan medicamentos genéricos, lo cual se ve reflejado en la democratización de los mismos que pueden ser adquiridos por un porcentaje más elevado de clientes.
- **Ubicación geográfica.** Este punto es vital por el factor tiempo y acceso, ya que el tipo de productos que se manejan se requieren de manera inmediata y se hace indispensable que los proveedores y los puntos de distribución se encuentren localizados estratégicamente para poder recibir y entrar medicamentos con la mayor facilidad.
- **Servicio posventa.** Garantía y relación redituable son los dos elementos que debe asegurarse la distribuidora, esto se logra por medio de la entrega de productos de calidad y el interés en el cliente, preocuparse por su percepción sobre la compañía y la atención recibida.

- **Cumplimiento de la promesa de valor.** En la misma línea, no solo se trata de conseguir muchos clientes y realizar una buena publicidad, sino que se trata de materializar la oferta realizada, cumplir los tiempos de entrega, sostener los precios y mantener la calidad.
- **Precios competitivos.** Para los clientes cada peso cuenta, por tanto si se logra suministrar productos de calidad, que es posible que la competencia disponga, pero a un precio más favorable, el cliente tendrá claro a quién llamar a la hora de realizar un pedido.
- **Certificación de calidad.** Teniendo en cuenta que los productos comercializados son de consumo humano, existen dos requisitos innegociables, el primero de ellos es la calidad en la composición de la fórmula química, la cual no puede alterarse; la segunda de ellas es la inocuidad en el almacenamiento y transporte, lo que asegura que el producto conserve sus características a lo largo de todo el proceso de distribución hasta llegar al usuario final. Esto solo es posible de lograr si se mantienen unos estrictos estándares de operación, por lo que la certificación de los procesos verifica que el cumplimiento si se está dando.

4.2.3. Sectores afines y auxiliares (Clúster)

Es preciso aclarar que el sector farmacéutico es un coequipero del sector de la salud, el cual funciona como un sistema integral en donde los diferentes agentes proveedores de bienes y servicios se insertan en el mismo permitiendo el encadenamiento de los procesos dentro de la cadena de valor de la cual hace parte el sistema general de seguridad social en salud de Colombia.

Las distribuidoras como Interfarma tienen participación en dos campos al mismo tiempo, el primero es el logístico, en donde el core del negocio es el transporte de mercancías en perfectas condiciones hasta su entrega al cliente. El segundo campo es el que determina la especialidad del producto, que en este caso son los farmacéuticos.

En Colombia el clúster es un concepto relativamente nuevo, que ha sido liderado por diferentes cámaras de comercio a nivel nacional, en donde algunas de ellas cuentan con iniciativas como el clúster de la salud promovido por la cámara de comercio de Cali⁶⁸, además de los que ya se encuentran en marcha como lo es el clúster farmacéutico lanzado por la cámara de comercio de Bogotá en mayo de 2017⁶⁹, se debe tener en cuenta que la capital del país concentra más del 50% de la producción nacional.

⁶⁸ Piedrahita, E. *Iniciativas clúster para el Valle del Cauca*. Cámara de Comercio de Cali. Recuperado de 06/01/2019. <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/iniciativas-cluster-para-el-valle-del-cauca/>

⁶⁹ Cruz Roa, M. *En diez años, Bogotá se proyecta como centro financiero de la región*. *El Tiempo*. Recuperado de 06/01/2019. <https://www.eltiempo.com/bogota/camara-de-comercio-lanza-clusteres-financiero-y-farmaceutico-en-bogota-90448>

A nivel regional, la cámara de comercio de Barranquilla, en el departamento del Atlántico, junto con otras entidades gubernamentales y universidades, ha impulsado la “*Ruta Competitiva Logística del Atlántico*”, con un fuerte enfoque hacia los servicios logísticos y otros clústeres dentro de los cuales se encuentra el de Salud & Farma⁷⁰.

4.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Dentro del sector, las compañías se encuentran enfocadas en el mejoramiento interno de manera continuada para lograr un mayor crecimiento y conservar su posicionamiento en el mercado.

A continuación se relacionan algunas de las estrategias que han adoptado las distribuidoras de productos farmacéuticos fortaleciendo la estructura de sus negocios.

- **Compras a escala.** Esta premisa nace desde el segmento público, que ha buscado adquirir insumos para toda la red hospitalaria, centralizando las compras con la finalidad de obtener mejores precios teniendo en cuenta los altos volúmenes de los pedidos realizados.

- **Monopolio de lo público.** En el mismo sentido, las compras son realizadas por proveedores seleccionados por medio de licitaciones públicas, en donde unas pocas compañías son las que manejan los contratos de suministros, por lo que es difícil acceder a esta clase de clientes gubernamentales debido a que el factor del lobby político influye en los procesos de elección.

- **Clústeres regionales.** Como se informó en el módulo 3.2.3 “Sectores afines y auxiliares (Clúster)”, en Sincelejo no es posible encontrar este tipo de iniciativas; mientras que en otras ciudades, como Bogotá, Cali y Barranquilla, los clústeres ya son una realidad, por lo que factor región aporta en el fortalecimiento de la cadena de valor creando un bloque empresarial unido.

- **Integración vertical hacia atrás y hacia adelante.** No solo es importante contar con buenos precios, sino también disponer de un buen cupo de financiación no costo, entregas a tiempo, prioridad en la atención y garantía de calidad.

Por lo anterior, es vital no solo disponer de un buen proveedor sino también contar con redes adicionales para la distribución a canales minoristas y promoción a nuevos mercados geográficos a los que de otra manera no se podría llegar.

- **Cobertura a nivel nacional.** No hay duda que las compañías que se encuentran localizadas a través de todo el territorio nacional, disponen de mayor capacidad para llegar a los clientes más dispersos y asimismo obtener con más facilidad insumos, además de garantizar el cumplimiento en los tiempos de entrega.

⁷⁰ *Ruta Competitiva Logística del Atlántico. Red Clúster Colombia. Recuperado de 06/01/2019. <https://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/76>*

Un ejemplo de ello es la empresa Suppla, la cual a mediados del año 2017 inauguró lo que ha definido como “*Clúster logístico farmacéutico*”⁷¹, el cual operará bajo el lineamiento de la estrategia geográfica, por tanto dispondrá de 40 puntos, pero dispondrá de los mejores recursos a las unidades ubicadas en puertos y ciudades principales.

- Adopción de nuevas tecnologías. En el sector en el que se encuentra ubicada Interfarma no queda duda que la innovación va de la mano de los nuevos desarrollos tecnológicos, tanto desde el inicio del proceso en la creación de nuevos medicamentos en los laboratorios, como en la actualización de los sistemas de información, el mantener el stock de inventarios en los niveles requeridos, la sincronización de las rutas de despacho, entre otros.

4.2.5. Gobierno

La función del gobierno como agente regulador se ve manifiesta por medio del Ministerio de Salud y protección social, la Superintendencia de Salud, Invima y el congreso.

Dentro del marco normativo, existen dos grandes leyes que reglamentan toda la esfera de acción sobre la que interactúa la distribuidora.

La primera de ellas es la Ley 100 de 1993, por medio de la cual se dio origen al sistema de seguridad social en salud que actualmente se encuentra vigente.

La segunda de ellas y que se encuentra directamente relacionada con el sector farmacéutico, es la Ley 23 de 1962, en donde se detallan las condiciones que rigen a los establecimientos denominados farmacias o droguerías y boticas.

Se debe tener en cuenta que Colombia maneja una política económica neoliberal, es decir, que las condiciones de mercado son marcadas por la misma relación de oferta y demanda, por tanto el estado no es intervencionista en el funcionamiento, salvo para casos especiales.

El mayor esfuerzo estatal para poner techo al precio de medicamentos sumamente especializados, se dio bajo el gobierno anterior, en donde se buscaba establecer una banda de precios, medida que quedó suspendida debido a la presión ejercida por laboratorios americanos y sin un concepto definitivo por parte de la superintendencia.

⁷¹ Suppla estrena Clúster de logística para el sector farmacéutico. Portafolio. Disponible en línea. Agosto 2017. <https://www.portafolio.co/economia/suppla-estrena-cluster-de-logistica-para-el-sector-farmaceutico-509221>

Figura 12. ¿Cómo funcionan los precios regulados?



Fuente: AFIDRO. Consultado en línea el 01/01/2019
https://www.afidro.org/sites/default/files/Afidro_ControlPrecios_Infog%20nov%202018.pdf

4.2.6. Condiciones de azar y riesgo

Si bien el mayor riesgo que podría llegar a presentarse en el mercado de los medicamentos sería que los laboratorios realizaran un incremento desproporcionado en el costo de los mismos, lo cual es poco probable teniendo en cuenta que existe ya una dinámica que simplemente no permitiría una jugada de ese tipo ya que se detendrían los pedidos a las casas fabricantes.

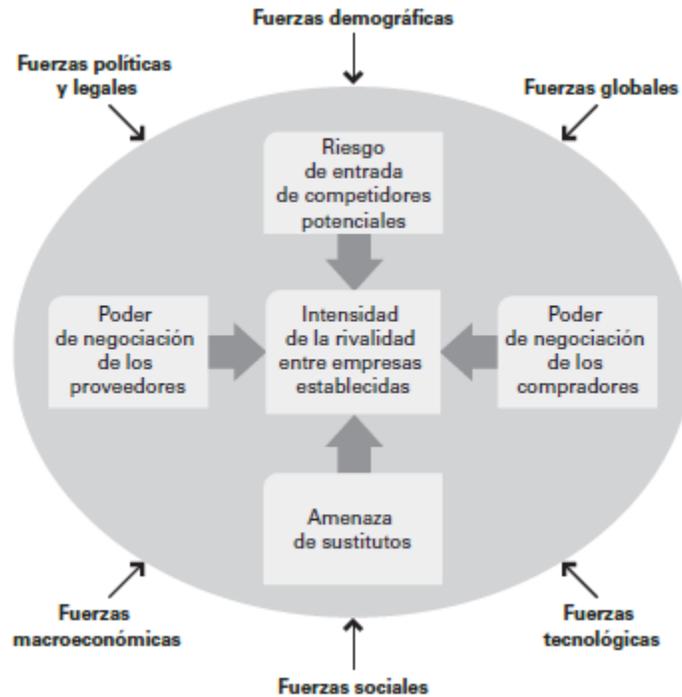
Otros riesgos con mayor posibilidad de materialización también van en la misma línea de aumento de precios, en este caso, una de ellas va ligada a la volatilidad del dólar que en los últimos tiempos se ha mostrado fuerte, con alta tendencia a continuar por encima de los \$3.000 pesos. Esto directamente afecta todos los productos que sean importados.

Es también fuente de incertidumbre la posibilidad de que el Congreso aplique una mayor carga tributaria para los insumos químicos o productos farmacéuticos, por lo pronto se ha mantenido la exención del IVA para los medicamentos que no son cubiertos por el plan obligatorio de salud (POS).

4.3. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Michael Porter, nos recuerda que la estrategia no surge como resultado de las condiciones actuales del mercado, la respuesta surge, por el contrario, ante los posibles eventos que se puedan presentar, afectando la rivalidad y rentabilidad del sector; es por esto que bajo su modelo de las cinco fuerzas competitivas⁷², es posible reconocer los elementos que presionarían con mayor facilidad a la organización.

Figura 13. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia



Fuente: Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. *Administración Estratégica*. p. 67

4.3.1. Llegada de nuevos competidores

El sector farmacéutico, a pesar de ser uno de los que mayores requisitos y controles presenta por parte del Ministerio de Salud e INVIMA, también es uno de los más atractivos, debido a los márgenes de utilidad que genera en sus diferentes fases de producción, distribución y comercialización, es decir, que toda la cadena genera valor a lo largo de su ciclo.

Por este motivo, la mayor amenaza la representan las grandes compañías que funcionan a nivel nacional, las cuales al aplicar sus planes de expansión pueden llegar a nuevos territorios basándose en sus ventajas financieras y de aprovisionamiento en diferentes centros de acopio localizados en puertos, zonas francas y centros logísticos.

⁷² Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77

Ante esta clase de panoramas lo ideal para la organización es buscar alianzas para evitar la competencia y lograr la integración, en casos como Tecnoquímicas que es fabricante y distribuidor, una compañía que tiene un alcance a nivel internacional.

En esta fuerza juega un papel muy importante la sinergia entre dos barreras: *el acceso a los insumos y la economía de escala*. El primer recurso es vital, si no se cuenta con buenos proveedores, se limita el flujo de distribución. La segunda herramienta permite manejar de manera centralizada volúmenes y equilibrar costos como en el caso de Suppla que le apuesta a una inversión logística con gran capacidad de gestión de inventarios.

4.3.2. Rivalidad entre los competidores

El comportamiento de los oferentes en la región es fluido ya que, a nivel local, no existen grandes presiones dentro del mercado de los medicamentos comerciales que es donde se encuentra el foco de atención de la Distribuidora Interpharma, justamente esto ha hecho que la compañía haya aumentado su nivel de ventas y su base de clientes de manera considerable.

4.3.3. Aparición de productos sustitutos

Tanto los medicamentos farmacéuticos, como los homeopáticos y los naturistas pueden presentar algún tipo de competencia en el mercado al momento de tratar ciertas afecciones, pero en cuanto al proceso de distribución y comercialización, solamente los remedios caseros podrían representar un sustituto, puesto que todos los demás son idóneos para ser gestionados logísticamente por distribuidores y farmacias.

En cuanto al producto manejado es prácticamente nula la posibilidad de sustitución.

Por otro lado, se debe analizar la innovación tecnológica dentro del ciclo logístico, quizá en la parte final del proceso minorista herramientas de entrega a menor escala puedan sustituir en pequeña medida el trabajo de las tiendas físicas, aunque en realidad esto puede en la actualidad verse como el desarrollo de un servicio especializado, puesto que la integración 100% digital del proceso desde el fabricante hasta el consumidor final no es una realidad cercana, principalmente por la estructura de costos que debería ser replanteada para el sector.

4.3.4. Poder de negociación de los clientes

Los precios de los medicamentos son inelásticos por ser tratarse de productos de esencial necesidad, por lo cual su demanda sufre grandes alteraciones y por el contrario muestra una tendencia creciente.

Con los clientes que son principalmente farmacias y droguerías, en donde la diferenciación del producto es tan baja, lo que se plantea a la hora de cerrar los acuerdos de suministro son elementos como la disponibilidad, los cupos, el cumplimiento y la calidad.

La promesa de valor es el pilar principal en la relación distribuidor – cliente, es decir, la única manera de que el cliente recompre es respetando los compromisos establecidos.

Es claro por tanto que, si se incumple a un cliente, este buscará otro distribuidor, aunque tenga los mismos precios, aunque también podría salir a buscar a las grandes compañías logísticas después de que pueda realizar compras grandes para alcanzar un mejor margen en costos por mínimo que este sea.

4.3.5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores representan la fuerza que mayor presión ejerce en este sector, ¿por qué? Debido a que son los fabricantes de productos en su mayoría patentados, por lo que estos establecen los precios bajo sus propios parámetros.

Las farmacéuticas determinan las condiciones requeridas para realizar negocios, establecen a quienes les venden, cuentan con una estructura semejante a un oligopolio, puesto que a pesar de que existen casi 100 laboratorios, muchos de ellos están dedicados a unos productos específicos, solo los productores de genéricos democratizan el mercado.

Los distribuidores se deben acoplar a las condiciones de los proveedores, las cuales varían dependiendo el tamaño de la compañía o el tipo de producto que fabrican.

4.3.6. Análisis sectorial consolidado

Al revisar cada una de las fuerzas que impactan al sector logístico en el que se encuentra Interpharma, se encuentra que, como sector de apoyo estratégico para el farmacéutico, presenta múltiples ventajas, puesto que logra obtener beneficios gracias a la esencia de los productos que transporta.

Se presenta una situación particular con los proveedores quienes deben ser lo más grandes aliados, pero que a su vez pueden llegar a representar la mayor amenaza si deciden invertir en la integración hacia adelante, aunque la dinámica del mercado comercial destinado a un consumidor final minorista lleva a que la dinámica de la operación no sea muy atractiva para las compañías que están especializadas en la fabricación y no tienen experiencia en distribución.

A continuación, se presenta la matriz de las cinco fuerzas competitivas

Cuadro 6. Perfil competitivo del sector

DISTRIBUIDORA INTERFARMA		MARCO ESPECIFICO DEL NEGOCIO					
		PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR					
SECTOR: LOGÍSTICO - FARMACEUTICO		REPULSION		Neutro	ATRACCION		
		--	-		+	++	
1. BARRERAS DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES							
Economía de escala	Bajo				X		Alto
Diferenciación producto	Bajo		X				Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos		X				Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Limitado
Necesidades de capital	Bajas				X		Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio				X		Limitado
Acceso a materias primas	Amplio					X	Limitado
Protección gubernamental	Baja					X	Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo				X		Alto
Identificación de marca	Baja				X		Alta
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores	Grande				X		Pequeño
Diversidad de competidores	Grande				X		Pequeño
Crecimiento del sector	Lento					X	Rapido
Costos de almacenaje	Altos		X				Bajos
Incrementos de capacidad	Grandes				X		Continuo
Capacidad diferenciación producto	Commodit		X				Especial
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
Especialización de los activos	Altos				X		Bajos
Costo de salida	Alto		X				Bajo
Interacción estratégica	Altos		X				Bajos
Barreras emocionales	Altas				X		Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas	X					Bajas
3. PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Disponibilidad de productos sustitutos	Grande					X	Pequeña
Precio relativo	Alto					X	Bajo
Rentabilidad del sector sustituto	Alta					X	Baja
4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES							
Número de clientes importantes	Bajo			X			Alto
Volumen de compra	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta					X	Baja
5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para los proveedores	Pequeña					X	Grande

Costo cambio de productos del proveedor	Alto		X				Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta		X				Baja

Al evaluar cada componente competitivo del sector logístico - farmacéutico se encuentran los factores que caracterizan el sector haciéndolo atractivo o repulsivo para los agentes que en el operan:

4.3.6.1. Análisis perfil competitivo: barreras de entrada

Para los inversionistas este puede ser atractivo puesto que se trabaja con productos de consumo masivo de primera necesidad que permite contar con buenos rendimientos en la intermediación si se logra contar con una fuerte cadena logística que garantice el flujo de inventarios, entregas a tiempo y consolidación de marca.

4.3.6.2. Análisis perfil competitivo: rivalidad entre competidores

En el mercado existe una libre competencia que se diferencia por el manejo de productos y clientes, entre institucionales y comerciales, por lo que existe un relativo equilibrio en los nichos de mercado a los que se enfocan los distribuidores de diferentes tamaños.

4.3.6.3. Análisis perfil competitivo: productos sustitutos

No existe una oferta real que pueda impactar el mercado de medicamentos, por lo que es poco probable que se pueda presentar una pérdida masiva de clientes, además de la uniformidad de precios hace que la competencia se enfoque en otros elementos de valor para el cliente.

4.3.6.4. Análisis perfil competitivo: clientes

Aunque cada empresa cuenta con un segmento de clientes que aportan un mayor ingreso a sus compañías, existe una pluralidad de demandantes que permiten a las distribuidoras conservar el control, además de que las relaciones en el sector se basan en la calidad, confianza y cumplimiento.

4.3.6.4. Análisis perfil competitivo: proveedores

El elemento de mayor riesgo en el sector se encuentra relacionado a los proveedores quienes son las grandes compañías fabricantes y determinan los precios y las reglas del negocio.

5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN

5.1. DESCRIPCIÓN DE EMPRESAS A COMPARAR

5.1.1. Tecnoquímicas⁷³ es una empresa que inició operaciones hace más de 80 años, innovando, generando oportunidades y participando activamente en la economía del valle del cauca.

La historia de Tecnoquímicas S.A. empieza en el año 1934 cuando la compañía es fundada en la ciudad de Bogotá bajo el nombre de “Colombian Sales Company”. Sus fundadores fueron tres socios puertorriqueños, Ermidez Padilla, Elías Pinedo y Victorino Ordoñez.

Su principal función era la importación y comercialización de materias primas de tipo farmacéutico, productos medicinales y artículos de tocador de empresas nacionales y extranjeras. Posteriormente, llega como gerente de ventas de la firma el empresario Francisco Antonio Barberi Zamorano en el año 1941, quien es reconocido oficialmente como el fundador lo que hoy conocemos como Tecnoquímicas S.A. En este mismo año la empresa adquiere la distribución de Alka Seltzer® el famoso antiácido que la empresa comercializó hasta los años noventa.

En 1950, bajo la iniciativa de Barberi Zamorano, nació Laboratorios Fixalia, que posteriormente dio origen a Tecnoquímicas S.A, ya que en ese momento Colombian Sales company cumplía específicamente labores de importación y comercialización de productos farmacéuticos. Fixalia llegó como una rama productora que amplió el panorama, en términos de manufactura, de la compañía. Por ese motivo, la entrada de esta nueva unidad de negocio constituye un momento crucial para la empresa, que desde entonces comenzó su carrera en la industria farmacéutica en el país.

En esa misma década, en el año 1951, se inauguró la primera planta farmacéutica en la ciudad de Cali, en el barrio san Nicolás, donde hoy en día se encuentra la principal sede administrativa de la compañía. La razón más importante del cambio de sede estuvo relacionada con la proximidad de las materias primas en términos de distribución y el potencial industrial que se estaba dando en la región en la mitad del siglo pasado. Desde ese entonces y bajo la marca Laboratorios Fixalia, hasta 1957, la empresa se dedicó a producir medicamentos de calidad que responden a las necesidades de la sociedad, y se comprometió a estar a la vanguardia tecnológica con el fin de seguir brindando satisfacción a los consumidores.

En el año 1954 la sede administrativa principal se trasladó de Bogotá a Cali, donde después de tres años nace formalmente la razón social Tecnoquimicas S.A, fruto de la fusión de Colombian Sales Company y Laboratorios Fixalia, con el fin

⁷³ Tecnoquímicas. Recuperado de. <https://www.tqconfiable.com/home>

de unir las dos áreas de la compañía bajo una misma marca que lograra reconocimiento por parte del consumidor y de la industria. Para el final de la década, la empresa ya contaba con líneas propias de productos como “Mc Donald de Colombia”, marca que presentaba un portafolio de perfumes, jabones y productos de belleza entre los cuales se destaca el recordado perfume y desodorante Passport 767 entre otros.

En los años 60 Tecnoquímicas S.A se esforzó por consolidar una admirable capacidad de distribución que hasta hoy en día es reconocida a nivel nacional. De la misma manera comenzó a ser reconocida en el sector farmacéutico emergente del país, en el que los laboratorios Lafrancol y Baxter tomaban fuerza simultáneamente. También en esta etapa la empresa inició el negocio Indugráficas. Esta es una dependencia que se dedica a la elaboración de empaques y plegadizas de lujo para todo tipo de productos.

Para el comienzo de los años 70 la empresa logró ajustar sus sistemas de operación e incorporó tecnología extranjera de empaqueo y montaje de producción, logrando así elaborar aproximadamente el 60% de los productos que hoy distribuye.

La empresa ha ampliado su capacidad productiva y hoy es una de las empresas líderes en el sector farmacéutico*.

5.1.2. Allers Group⁷⁴ es una distribuidora de medicamentos Colombiana de origen Alemán que fue fundada en Noviembre 22 de 1955 por el Señor Henning Adolf Allers Spinck de procedencia Alemana quien enfatizó en el servicio al cliente y la hospitalidad y a través de estos principios, Allers Group ha mantenido amplio reconocimiento por más de 5 décadas en el Sur Occidente Colombiano, siendo pioneros en la distribución de productos para la salud.

Esta empresa tiene diferentes líneas de negocio como lo son:

- Productos farmacéuticos
- Insumos y equipos médicos
- Instrumental
- Dotación y muebles
- Ortopédicos
- Odontología
- Laboratorio

En la línea de productos farmacéuticos tiene más de 58 años de experiencia, lo que le ha permitido ser un aliado estratégico de importantes laboratorios y marcas reconocidas mundialmente. Actualmente tiene un portafolio de más de 5000 referencias de medicamentos.

⁷⁴ Allers group. Recuperado de. <https://www.allers.com.co/>

5.1.3. Dromayor⁷⁵. La comercializadora de productos farmacéuticos Dromayor tiene el mayor cubrimiento del país. Llega a más de 1000 municipios y 25 departamentos de Colombia. Cuenta con un portafolio de más de 10.000 referencias de las mejores marcas y las más reconocidas del mercado. Además, tienen más de 200 expertos en ventas que están orientados a asesorar a los clientes.

Tiene sedes en Atlántico, Sucre, Norte de Santander, Santander, Cundinamarca, Antioquia, Risaralda, Valle del Cauca, Huila y Nariño.

La empresa nace en abril de 1948, su primer negocio fue la farmacia Americana, fundada en el centro de Pereira, para atender a las personas que se acercaban a la plaza de mercado de la época. Posteriormente, y dándose cuenta que era un buen negocio no solamente para venderle directamente al cliente, sino también para distribuirle medicamentos a sus colegas; funda en 1951 la primera distribuidora de la organización, Drogas Caldas.

Una década después, y gracias a ese espíritu de negociación, establece empresas en Bogotá, Pasto, Cali y Neiva, y acogiendo el comentario de uno de sus clientes que al ver el tamaño de la distribuidora le dijo que debería llamarse Dromayor, toma dicho nombre para identificar a su negocio.

En la década del 70 comienza a operar de forma progresiva en Ibagué, Medellín, Villavicencio, Ipiales, Barranquilla y Sincelejo, ciudades en las cuales utiliza tanto la denominación de Dromayor como la de Drogas Tolima, Drogas Sucre y Drogas de Ipiales.

En los años ochenta inaugura centros de distribución en Bucaramanga y Manizales, y en la década del 90 empieza a operar en Zipaquirá, Cartagena y Cúcuta, lo que permite afirmar, sin temor a equivocarse, que la organización Dromayor es el distribuidor de medicamentos con mayor cobertura en el territorio nacional.

Dromayor atiende a miles de clientes semanalmente y cuenta con una fuerza de ventas excelente, pues se ha convertido en el principal motor para lograr tan importantes resultados, sin olvidar que sus vehículos de carga recorren el país para permitir que los medicamentos de laboratorios nacionales y multinacionales lleguen hasta el más alejado municipio del país, contribuyendo así con la salud y el bienestar de todos los colombianos que en algún momento han necesitado de dichos servicios.

⁷⁵ El Diario. Organización Dromayor 65 años. Recuperado de. Agosto, 2013.
<http://eldiario.com.co/seccion/ESPECIALES/organizaci-n-dromayor-65-a-os1308.html>

5.1.4. Distribuidora de Medicamentos de Sucre. Esta empresa fue constituida como sociedad por acciones simplificada y se dedica a Comercio al por mayor de productos farmacéuticos medicinales cosméticos y de tocador, se encuentra ubicada en la zona centro de Sincelejo y lleva alrededor de 10 años en el mercado.

La información que se logró averiguar sobre la empresa es muy escasa debido a la ubicación geográfica de los desarrolladores de la tesis, por lo anterior, no se tuvo en cuenta en el análisis de Radar.

Sin embargo, la percepción de los empleados de Interfarma es que es una empresa muy parecida a ellos, pero no es su competencia directa ya que tiene clientes en otros municipios de Sincelejo.

Para la realización del Bechmarking se contemplaron empresas reconocidas en el mercado que tuvieran sede en Sincelejo para tomar de ellas las mejores prácticas, adicionalmente, se contemplaron los siguientes factores de éxito que permiten identificar y dar una calificación cuantitativa a las buenas o malas prácticas que se ejercen en cada una de las empresas.

Un componente valioso de la referenciación es que permite determinar cuáles son los focos a trabajar cuando una empresa como interfarma se compara con empresas que ya tienen una trayectoria, la determinación de esos focos es lo que se puede vislumbrar a continuación:

5.2. DESCRIPCIÓN DE FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROCESOS

- **Logística en la distribución:** Este factor abarca desde la recepción de la solicitud del medicamento hasta el despacho al cliente, contempla la planeación de rutas y los procesos logísticos de: búsqueda del medicamento, empaque y traslado del producto, se mide como factor de éxito la efectividad y oportunidad en estas tareas.
- **Negociación con proveedores:** Se refiere a la creación de estrategias que permitan fortalecer a la compañía frente a sus proveedores para facilitar la adquisición de insumos.
- **Portafolio de productos y servicios:** Abarca la estrategia de estudiar las líneas de productos existentes e investigar la inclusión de nuevos productos.
- **Uso y apropiación de Tecnologías:** Transición de procesos manuales a los tecnológicos (internet, software, nuevas tecnologías para los procesos internos de la organización)
- **Servicio Posventa:** Corresponde a la definición de todos los mecanismos que se van a realizar posterior a la venta de los medicamentos, estrategias retención de

clientes, buzones de sugerencia, incentivos, descuentos, encuestas de satisfacción, entre otros.

- **Presencia nacional:** Contempla la capacidad de la organización para expandirse a nivel nacional y el crecimiento que ha logrado a lo largo de los años.
- **Planeación y direccionamiento estratégico:** Este factor se refiere a la capacidad de la empresa para realizar análisis prospectivos, centrarse en planes estratégicos y definir los objetivos que la empresa debe cumplir en un futuro, analizando el entorno y los factores internos.
- **Certificación de calidad:** Se refiere a las certificaciones que tiene la empresa por concepto de calidad en sus productos, servicio y procesos, aplica normas como la ISO, BPM, entre otras que le ha permitido tener prestigio en el sector.
- **Innovación y desarrollo:** Corresponde a los avances que ha presentado la organización por incursionar en nuevas maneras de realizar las cosas, de ofrecer los productos, de tener nuevos servicios.
- **Recurso humano calificado:** Este factor hace referencia a la validación de cada uno de los perfiles de cargo que hacen parte de la organización para el desarrollo de las actividades.

5.3 PERFIL COMPETITIVO

Teniendo en cuenta los factores claves de éxito que se van a evaluar en cada una de las empresas se construye la matriz del perfil competitivo, dicha matriz contempla la calificación obtenida por las empresas en cada ítem teniendo en cuenta un rango de 1 a 4, donde 1 es el valor mínimo y 4 el valor máximo.

Cuadro 7. Matriz del perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso		INTERFARMA		TECNOQUÍMICAS		DROMAYOR		ALLERS GROUP	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Logística en la distribución	20	20%	3	0,6	5	1	4	0,8	4	0,8
Negociación con proveedores	15	15%	3	0,45	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Planeación y direccionamiento estratégico	10	10%	1	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Uso y apropiación de Tecnologías	10	10%	3	0,3	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Servicio Pos venta	10	10%	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Portafolio de productos y servicios	8	8%	3	0,24	5	0,4	4	0,32	4	0,32
Presencia nacional	8	8%	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Certificación de calidad	6	6%	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Innovación y desarrollo	7	7%	1	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Recurso humano calificado	6	6%	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
TOTALES	100%	100%		2,36		4,63		3,92		3,53

En el cuadro número 7 se puede observar que la empresa con mayor calificación es Tecnoquímicas, seguido de Dromayor y Allers Group, todas las empresas con las que se comparó Interfarma tienen bastante trayectoria en el país.

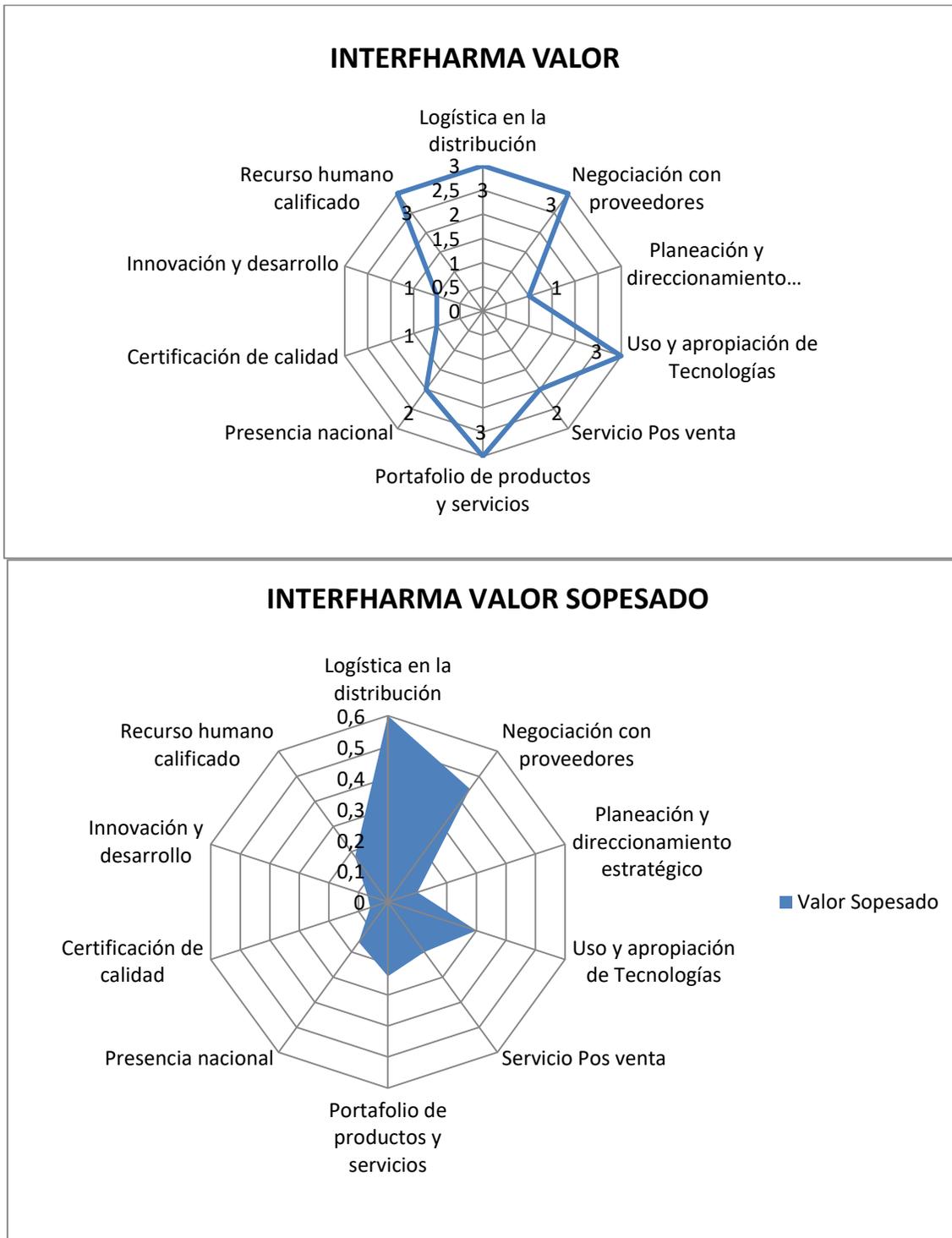
Por su parte, Tecnoquímicas en el 50% de los factores claves de éxito tiene una calificación de 5 y un ponderado de 4.63, sin duda una excelente empresa del sector farmacéutico, un gran ejemplo a seguir; Dromayor obtiene un ponderado de 3.92, es reconocida por su logística en la distribución y su presencia a nivel nacional, por último, se encuentra Allers Group con un ponderado de 3.53 e Interfarma obtuvo una calificación ponderada de 2.36, debe mejorar en varios factores de éxito como la logística en la distribución y la planeación para llegar a competir en el mercado.

5.4. RADARES DE COMPARACIÓN

A continuación, se presentan los radares que se obtienen como resultado de las evaluaciones realizadas a cada una de las empresas:

Como se observa en la figura 14, la distribuidora de medicamentos Interfarma tiene un gran portafolio de productos y servicios, a pesar de ser una empresa pequeña, ha logrado muy buena relación con los proveedores y ha logrado invertir en pequeñas tecnologías que le ayudan a sistematizar sus labores, adicionalmente cuenta con personal calificado, por otro lado, lo que nos indica el radar es que debe fortalecer sus procesos de calidad, innovación, planeación y direccionamiento estratégico para garantizar mayor cubrimiento nacional y reconocimiento en el mercado.

Figura 14. Matriz de perfil de Interfarma (valor y valor sopesado)

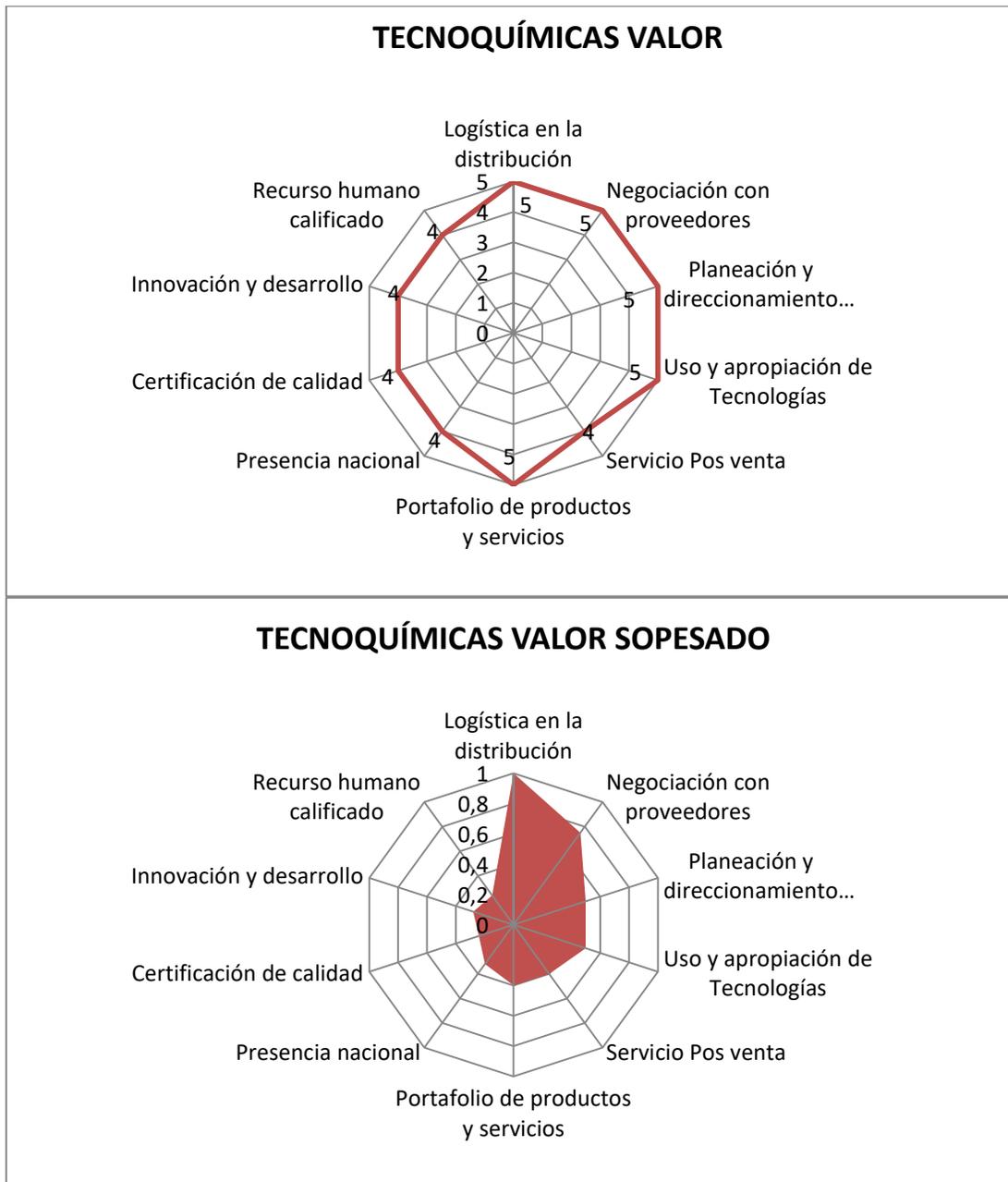


Fuente: Los autores

Tecnoquímicas es una empresa con un importante y controlado proceso logístico que le ha permitido crecer y ser una de las distribuidoras de medicamentos más grandes del país, lo anterior se refleja en la figura 15 con una calificación de 5 y 4

en los factores evaluados, adicionalmente, se convirtió en fabricante y esto le permite tener el control en las negociaciones con los demás proveedores y ganar la mayor parte del mercado, constantemente está innovando y ha logrado crecer con calidad. Tiene unos procesos bastante fuertes de planeación ya que hace análisis de mercados y está un paso delante de lo que suceda en el entorno.

Figura 15. Matriz de perfil de Tecnoquímicas (valor y valor sopesado)

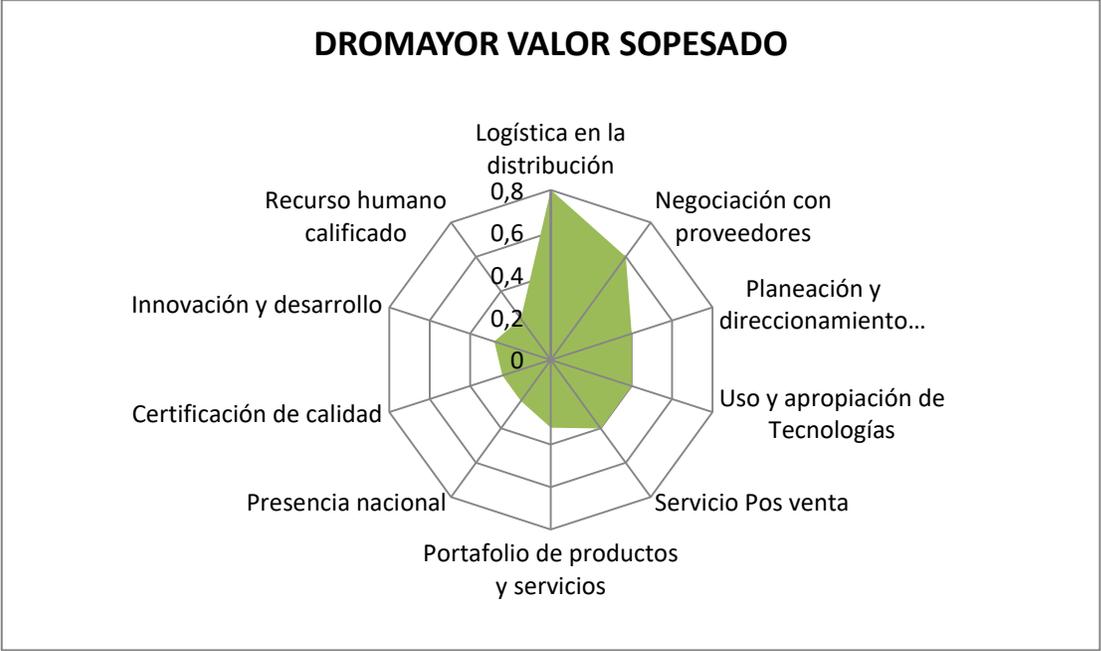


Fuente: Los autores

Dromayor es una empresa bastante fuerte en la logística y distribución de medicamentos como lo refleja la figura 16, ha logrado expandirse en el mercado

de una manera bastante fuerte, sin embargo, en comparación con Tecnoquímicas los factores claves de éxito están un poco por debajo de ella. Dromayor debe fortalecer sus procesos de innovación y desarrollo como lo ha hecho Tecnoquímicas, debe adelantarse al mercado y crear nuevas maneras de hacer las cosas, nuevos productos que le den la delantera en el mercado.

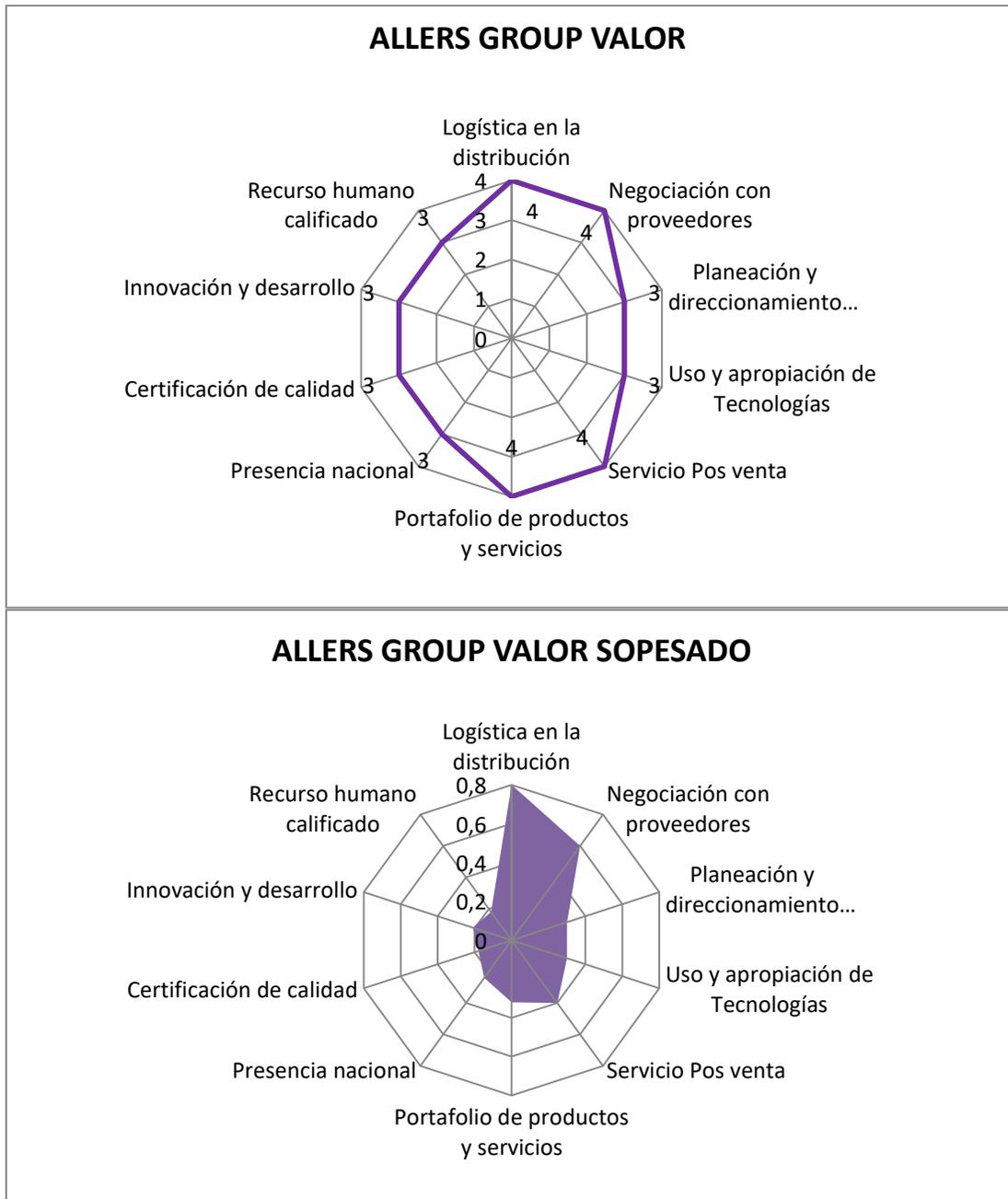
Figura 16. Matriz de perfil de Dromayor (valor y valor sopesado)



Fuente: Los autores

Allers Group es una empresa que tiene gran variedad de productos, no solo medicamentos si no otros dispositivos y elementos propios del sector salud, tiene un gran portafolio y unos fuertes procesos logísticos que le han permitido crecer en el mercado, sin embargo, como se evidencia en la figura 17, debe fortalecer los procesos de planeación e Innovación para que le permitan continuar en el camino del desarrollo y crecimiento.

Figura 17. Matriz de perfil de Allers Group (valor y valor sopesado)

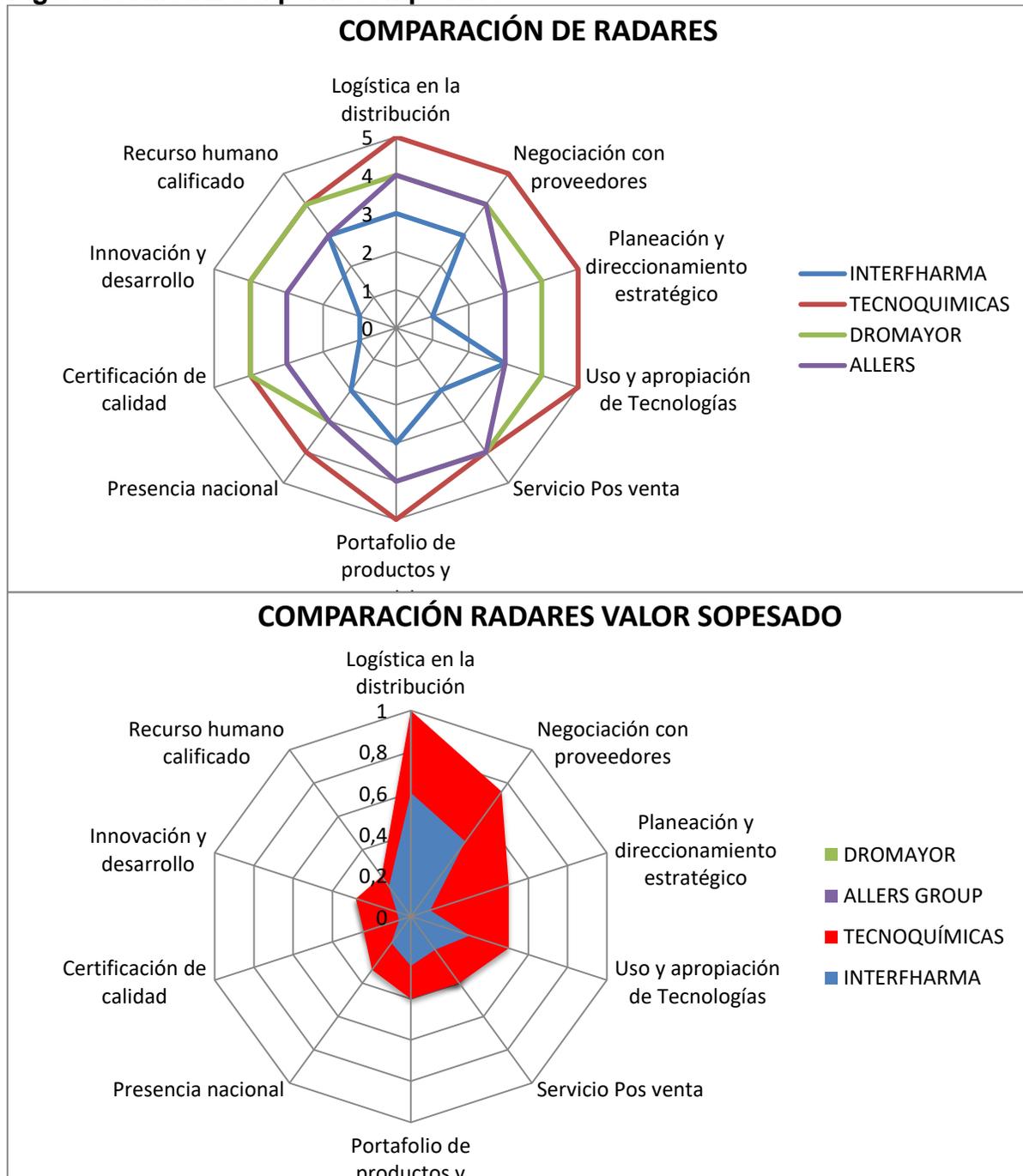


Fuente: Los autores

5.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de revisar el radar por cada una de las empresas, se presentan a través de la figura 18 los radares unificados, mostrando las calificaciones de factores claves de éxito lo que permite evidenciar la competencia entre cada una.

Figura 18. Matriz del perfil competitivo



Se evidencia en la figura 18 que el sector farmacéutico es competitivo y dinámico, para distribuidores pequeños es complicado sobresalir y competir con empresas como Tecnoquímicas que están por encima de todos los estándares.

Interfarma realiza grandes esfuerzos para adaptarse a las exigencias del mercado, logrando sobresalir frente a sus competidores para obtener una posición regional que espera expandir a nivel nacional. Entre las variables más relevantes para ser competitivos se encuentra la logística en la distribución, negociación con proveedores, Planeación y direccionamiento estratégico, uso y apropiación de tecnologías y servicio posventa.

La posición de Interfarma frente a los demás competidores en las variables incluidas en el benchmarking, la ubica en el último lugar con un valor de 2.36, lo que permite concluir que la empresa actualmente no es líder en el mercado, en este caso la que ocupa el puesto número uno es Tecnoquímica. La principal diferencia se encuentra su robusta planeación, logística en la distribución y que ellos mismos producen los medicamentos.

5.6. RECOMENDACIONES PARA INTERFHARMA

Teniendo en cuenta el ejercicio de Benchmarking realizado en el presente trabajo de grado se pueden determinar los principales factores claves de éxito que le permitirán a la distribuidora de medicamentos Interfarma alcanzar el mejor rendimiento frente al mercado y la competencia.

Las empresas que se utilizaron para realizar la referenciación tienen la misma actividad económica de Interfarma y son grandes compañías que han crecido y que actualmente son reconocidas en el mercado, lo anterior permite que se tengan unos muy buenos referentes para obtener los mejores resultados y poder llegar a ocupar los lugares privilegiados que en este momento tiene Tecnoquímicas, Aller Group o Dromayor.

Por lo anterior y teniendo en cuenta los resultados a través de la matriz de perfil competitivo se logró identificar factores en los cuales la empresa debe mejorar, para así lograr estar al nivel de sus competidores. Se recomienda:

Realizar una adecuada planeación estratégica que le permita a la organización saber a dónde quiere llegar y cuáles son los objetivos por lograr cada año.

Realizar estrategias que le permita al área logística obtener elementos diferenciadores, ya que se encuentra en un sector altamente competitivo y por lo tanto es necesario generar propuestas de valor que la diferencien de los demás.

Establecer buenos acuerdos comerciales con los proveedores que le permitan ofertar mayores beneficios para sus clientes.

Establecer un plan para la implementación de un sistema de gestión de calidad que le permita organizar los procesos y tener un reconocimiento para ser más visibles en el mercado nacional.

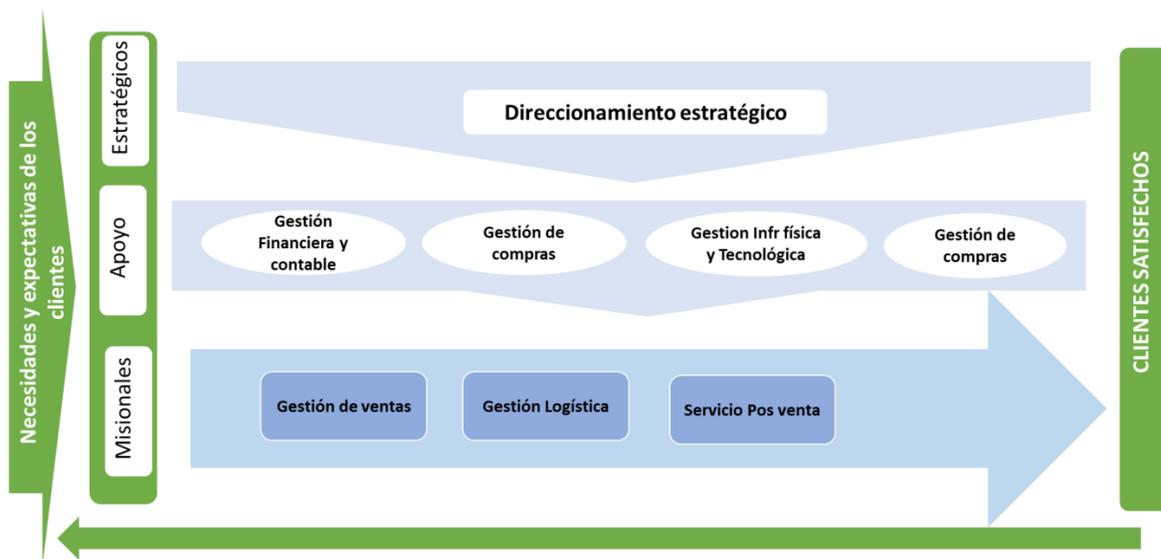
6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Este capítulo contempla el análisis de la parte interna de la organización (estrategia, gestión de ventas, procesos operativos, logísticos organizacionales y financieros) para hacer un diagnóstico de la situación actual de la distribuidora de medicamentos Interfarma que le permita a la compañía estructurar un plan de trabajo para mejorar aquellos aspectos que requieren intervención y que finalmente se transforman en mejoras que son visibles en el mercado.

Para mostrar el análisis se hará una descripción detallada de cada uno de los procesos que contempla la empresa una manera crítica y objetiva que permita identificar oportunidades, condiciones de calidad y recursos requeridos. El enfoque se realizará principalmente en los procesos misionales de Interfarma.

Actualmente la empresa no tiene definidos los procesos, sin embargo, con el trabajo de campo realizado por los autores se presenta el siguiente entregable que es la base para el análisis interno y la descripción de las actividades que realiza la empresa.

Figura 19. Mapa de procesos



Fuente: Los autores

6.1. DIAGNÓSTICO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Interfarma no tiene definido un proceso o un deber ser para realizar las actividades de planeación, organización, dirección y control, lo anterior es muy empírico y en su mayoría es liderado por el Gerente de la empresa de la siguiente manera:

6.1.1. Planeación. Interfarma cumple con algunas características de la planeación, ya que la gerencia se fija algunos objetivos y metas, lo cual es la principal actividad que debe hacerse para tener un camino a seguir.

Por lo tanto, aunque no se hace formalmente, la gerencia formula algunos objetivos que quiere alcanzar, principalmente en las ventas a realizar por año y el aumento en los clientes, lo anterior permite crear una serie de actividades que garanticen el cumplimiento de la meta propuesta.

Las ideas u objetivos que tiene el gerente no son socializadas a sus empleados, lo cual evidencia desorden y falta de comunicación que se transforma en diferentes maneras de hacer las cosas por parte de los empleados. No se trabaja conjuntamente para alcanzar los mismos objetivos, falta sinergia.

En ocasiones, se puede evidenciar la falta de planeación en el área logística ya que se han presentado equivocaciones en los pedidos, mercancía sin almacenar, retrasos en las entregas y otros inconvenientes que serán detallados en el análisis de la gestión logística.

La falta de planeación hace que la empresa no sepa cómo responder a los cambios que se presentan en el entorno, cómo competir en el mercado y cómo explorar nuevos objetivos que le permitan conseguir mejores resultados.

Por lo anterior, se hace necesario que la empresa inicie con un plan a futuro donde se expongan los objetivos a mediano, corto y largo plazo, dicho plan debe ser conocido por todos los empleados para que juntos logren las metas.

6.1.2. Organización. La empresa cuenta con 8 empleados. Existe un organigrama claramente diseñado en el que se observa en una línea al gerente General, en la siguiente línea al Coordinador logístico, Coordinador de ventas y Coordinador Financiero, en la siguiente línea se encuentran los vendedores que dependen jerárquicamente del coordinador de ventas, un auxiliar logístico y un mensajero que dependen del Coordinador Logístico.

La empresa no cuenta con manual de funciones por lo que en algunos casos, sobre todo en la parte logística, todos hacen de todo y algunos de los inconvenientes que se han tenido con los pedidos se debe a esta desorganización.

El área de ventas está más estructurada ya que su función principal es ofrecer los productos en los pueblos aledaños, visitar a los clientes para fidelizarlos y en este rol está claramente definido el objetivo que se debe cumplir.

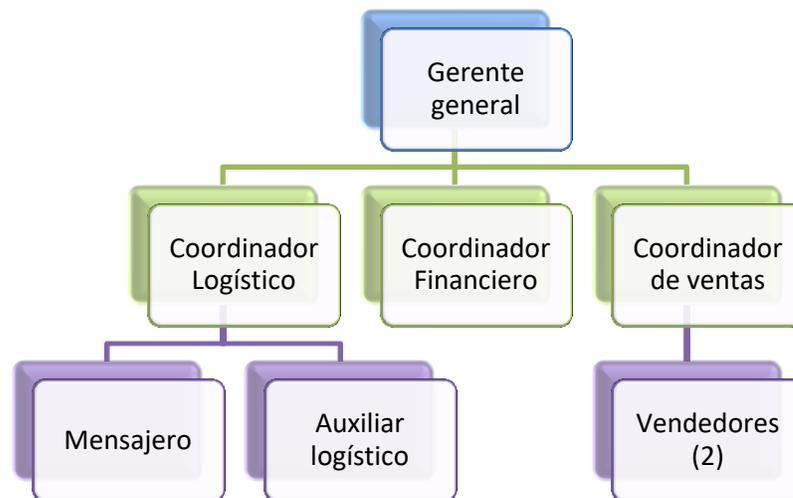
No existen procesos y procedimientos claros, es una oportunidad de mejora que la empresa debe implementar para que todos los colaboradores sepan cuáles son sus funciones, cómo debe operar su proceso y cuáles son los controles e indicadores que deben monitorear para alcanzar resultados óptimos.

Acerca de los principios en los que se funda la organización, se puede encontrar un acercamiento en las políticas de calidad y los objetivos generales, sin embargo, no están del todo definidos como principios y valores.

La empresa no cuenta con un número elevado de empleados, por lo que la estructura y tamaño incentiva el buen desempeño de cada área, las relaciones entre los colaboradores son amenas y la labor entre ellas es muy cercana. La única unidad independiente es la contable y su relación es directamente con la gerencia general.

En algunos meses del año se subcontrata una persona que ejerce el rol de auxiliar logístico para que ayude con el empaque de los pedidos y se cuenta con asesoría externa de contadores, abogados y personal de tecnología cuando es requerido.

Figura 20. Organigrama Interfarma



Fuente: Los autores

6.1.3. Dirección. La distribuidora de medicamentos Interfarma es propiedad del Gerente general y la dirección es asumida por él, sin embargo, algunas decisiones son tomadas en conjunto con los Coordinadores o con la asesoría del contador y el abogado (actualmente contratados por staff) que participan en temas de alta importancia.

Dada la estructura organizacional que tiene la empresa, la dirección se da fácilmente, pues la gerencia toma decisiones y se transmiten a los Coordinadores, que a su vez transmiten a sus empleados a cargo. Generalmente, la información se transmite oralmente, es muy poco el uso de correos o comunicados, lo anterior es un punto a mejorar ya que, si bien la comunicación oral es importante y crea mayores vínculos, es necesario que todo quede documentado y que exista un poco más de formalidad en algunos asuntos.

El liderazgo por parte del Gerente es bueno, los empleados confían en su criterio para la toma de decisiones, pero es necesario que exista mayor formalidad en los llamados de atención o en lo que se comunica y mayor exigencia en cumplimiento de tareas a los coordinadores, el gerente debe hacer mayor planeación y establecer metas claras para el rumbo de la organización.

6.1.4. Control. La compañía no realiza controles internos para medir el desempeño de las tareas realizadas. Lo único que tiene medición es la satisfacción del usuario con la entrega del pedido y el crecimiento en clientes.

Se utiliza una serie de registros diarios con los que se controla los inventarios de medicamentos, pero se debe realizar una mejora para que esto coincida con lo registrado en el sistema.

Interfarma cuenta con un software llamado Mind, con el que se realiza la facturación y se pretende controlar el inventario lo cual no ha sido posible porque se genera un constante encolamiento al almacenar los medicamentos.

Con la información de la facturación se controlan los ingresos de la empresa, la cartera y se pueden generar los informes financieros.

Interfarma tiene establecidos indicadores para medir el crecimiento en ventas, en clientes y la satisfacción del usuario. De igual forma se manejan incentivos en el área de ventas por resultados a partir de estos indicadores.

El gerente se ha reunido en algunas ocasiones con los coordinadores para revisar aspectos mejorar, sin embargo, no es una actividad constante, es necesario que se refuerce y se establezca una periodicidad e indicadores para cada área.

La distribuidora ha recibido visitas de la secretaría de salud donde controlan aspectos como la temperatura de los medicamentos, procedencia de la mercancía, calidad de los medicamentos y hacen algunas preguntas del proceso, hasta el momento no se han tenido hallazgos significativos que coloquen en riesgo a la organización.

6.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La distribuidora Interfarma no tiene formalmente valores, creencias o patrones de comportamientos establecidos que caractericen el desempeño y el modo de pensar de la empresa. Sin embargo, la aplicación y difusión en el personal de algunos de estos elementos son representados de cierta forma, dentro de la misión, objetivos y en el actuar de las personas.

Acorde a lo observado se proponen los siguientes valores y principios para Interfarma:

Valores. Honestidad, Calidad, Respeto, Cumplimiento, Trabajo en equipo

Principios. Integridad, Efectividad, Mejoramiento continuo, Legalidad, Buena fe, Calidad en servicio al cliente.

Lo anterior es a lo que quiere llegar la empresa, lo que el gerente tiene como meta, sin embargo, se deben establecer acciones para cumplir algunos de ellos.

En la empresa se estimula o condiciona el quehacer del personal a partir del cumplimiento de indicadores, en el caso del área comercial es el porcentaje de ventas, la parte logística y financiera se mide por los cumplimientos en las entregas y el cobro de cartera atrasada. Sería importante que estos indicadores fueran medidos con cierta periodicidad y no de manera esporádica como sucede actualmente

Las expectativas e intereses del gerente de la empresa se fundamentan en el crecimiento y productividad de tal forma que se aumenten los ingresos de la compañía. Sin embargo, el gerente es consciente que para lograrlo debe tener un buen ambiente laboral y una adecuada satisfacción del personal.

El clima de trabajo es adecuado y no se presentan desacuerdos con los empleados. La gerencia se ha preocupado por conservar un buen trato en todo el personal. El buen clima puede observarse en función al trabajo realizado, la puntualidad en el pago, los incentivos otorgados como bonos de alimentación, transporte y otros.

En consecuencia, Interfarma se considera como una unidad integradora, donde cada miembro es apreciado como parte primordial en el desarrollo empresarial y lo que desean es hacer que cada uno de los colaboradores lo entienda de esta forma, que cada persona se sienta identificada con la actividad de la empresa y se preocupe por contribuir al crecimiento de ella.

6.3. DIAGNÓSTICO CADENA DE VALOR

La cadena de valor agrupa la forma en que las empresas organizan sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y diferentes insumos, derivando así en la ventaja competitiva de la empresa. En otras palabras, es el marco de referencia ideal para explorar como debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas.

El principal beneficio de la cadena de valor se deriva de contemplar a la empresa como una serie de actividades encadenadas, cada una de las cuales ofrecen un ámbito para construir estrategias competitivas.

Se utilizará la estructura de la cadena de valor de Porter para definir y analizar los procesos críticos Interfarma.

6.3.1. Actividades primarias: son aquellas que se relacionan con la fabricación del producto/servicio y la forma en que es entregada a los clientes. En el caso de Interfarma las actividades primarias son:

Gestión de Ventas

- **Mercados y producto:** Interfarma se orienta principalmente a la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la venta de medicamentos de alta calidad.

La oferta de medicamentos es realizada por el equipo de ventas que realiza visitas a los pueblos cercanos ofertando a las droguerías el portafolio de medicamentos que actualmente se tiene, de igual manera, se reciben pedidos de los clientes actuales.

La forma en la que se mide la oferta del producto es teniendo en cuenta la información de los años anteriores más un porcentaje de crecimiento aproximado del 8%, lo anterior permite tener una estimación de las ventas en el año para que la empresa se organice para ello.

El establecimiento de los precios de cada medicamento se realiza a través de un comparativo de los precios del mercado, interfarma siempre intenta estar por debajo para lograr la atracción de clientes, es una de sus ventajas competitivas, para ello, realiza muy buenos acuerdos con los proveedores para obtener descuentos que son entregados a sus principales clientes.

El equipo de ventas es programado mes a mes para visitar nuevos lugares y para realizar actividades de seguimiento y fidelización para los clientes actuales, el coordinador de ventas se encarga de realizar esas programaciones y de negociar precios con los clientes y proveedores más grandes.

Los principales mecanismos de distribución del producto son: ventas directas en las visitas realizadas a los clientes y despachos que se programan desde la distribuidora a las diferentes sedes de los clientes a través de órdenes de pedido.

En cuanto a los procesos de publicidad, Interfarma no realiza publicidad directa lo que ha permitido su crecimiento y expansión es el voz a voz entre las droguerías y las visitas que realiza el equipo de ventas entregando el portafolio con el logo de la empresa.

Gestión Logística

- **Selección de proveedores:** una de las actividades principales en la cadena de valor de la distribuidora es la selección y negociación con proveedores, como es una empresa que ofrece un servicio de venta y logística de distribución de medicamentos no maneja materia prima ya que no fabrica productos, sin embargo, la selección de proveedores y los acuerdos a los que se llegue con ellos se

convierte en el punto de partida para el inicio de los procesos logísticos, de ventas y descuentos.

El primer requisito en la selección de proveedores es que estos cuenten con certificación ISO 9001, Posteriormente se analizan factores como el precio, descuentos especiales, disponibilidad del producto, la confiabilidad del representante, el tipo de presentación del medicamento.

En el caso que algún medicamento resulte con algún problema, el coordinador logístico realiza la notificación correspondiente y se reevalúan nuevos proveedores.

Lo más importante es llegar a acuerdos con los proveedores para los descuentos que se van a trasladar a los clientes y que permiten que Interfarma tenga una ventaja competitiva en precios.

- **Recepción y almacenamiento de medicamentos:** cada mes, los proveedores envían los medicamentos que se pidieron acompañados por una orden de pedido que detalla el contenido de la caja enviada, el coordinador logístico es quien realiza la recepción inicial y verifica condiciones de los medicamentos y cantidades solicitadas, si todo está en buenas condiciones firma la orden a conformidad.

Posteriormente, el auxiliar logístico debe desempacar los medicamentos y ubicarlos en las estanterías para que sea más sencillo armar los pedidos que realizan los clientes, generalmente se organizan los medicamentos por orden alfabético y teniendo en cuenta la refrigeración de cada uno.

En algunos casos, cuando existe demasiada demanda de los medicamentos, el auxiliar no da abasto para organizar los medicamentos y por ello se quedan en las cajas, lo que dificulta el armado de pedidos y genera cuello de botella al interior de la distribuidora, es necesario que en estos casos se contrate otro recurso o se pueda alternar las actividades con alguien del equipo de compras, lo realmente necesario es no dejar de realizar la actividad de almacenamiento, ya que ocasiona otros inconvenientes en el proceso logístico.

Una de las actividades más importantes a controlar es la entrada de medicamentos ya que de esta se deriva el correcto armado de los pedidos y el cumplimiento en tiempos de entrega para los clientes, se debe tener el inventario actualizado para identificar existencias de los medicamentos y para ubicar cada producto de manera más sencilla. De igual manera, es importante almacenar adecuadamente cada medicamento, conservando la temperatura requerida.

Los medicamentos deben estar sellados y la zona de almacenamiento debe permanecer cerrada, de tal forma que no haya riesgo de contaminación y acceso a roedores, insectos y otra clase de animales que puedan hacer daños al medicamento.

- **Control de inventario:** La empresa cuenta con registros de inventario de medicamentos con los que se controla el ingreso y la venta de mercancías, se realiza a través de las órdenes de compra y del ingreso de cada medicamento al sistema. Sin embargo, no siempre está actualizado, una de las oportunidades de mejora que la empresa debe implementar es siempre tener información real del inventario.

Cada seis meses se hace un inventario general donde se realiza el conteo manual de todos los medicamentos para garantizar que cuadre con las ventas e ingreso de mercancía.

Adicionalmente, se propone al gerente realizar mediciones aleatorias del inventario una vez a la semana para evitar pérdida de mercancías ya que, al realizarlo cada seis meses, cuando ocurren pérdidas no se es muy oportuno en identificarlo y tomar acciones.

- **Recepción de solicitudes:** Todos los días el coordinador logístico recibe las órdenes de compra de los clientes a través de llamadas telefónicas, correo electrónicos o existen algunas órdenes que se programan cada mes, en cualquiera de los casos anteriores debe diligenciar el formato de orden de compra con el detalle de los datos del cliente y los productos solicitados, esas órdenes son agrupadas y cuando se tienen más de cinco se entrega al auxiliar logístico para su revisión y armado del pedido.

Desde que recibe las órdenes de compra el coordinador logístico verifica la disponibilidad del producto en inventario, si no se tiene disponibilidad de algún producto notifica al cliente y contacta al proveedor para programar el despacho del mismo, en algunos casos, cuando el medicamento no es muy comercial, toma nota de este para preguntar al gerente si se puede negociar ese medicamento con algún proveedor. En todos los casos mantiene al cliente informado sobre la consecución del medicamento. En ese caso deja una nota en la orden de compra quedando pendiente el envío de ese medicamento específico.

- **Selección de productos:** El auxiliar logístico recibe todas las órdenes de compra entregadas por el coordinador logístico y empieza con la selección de cada producto, para ello realiza la búsqueda en cada estantería que está previamente organizada por orden alfabético, cada vez que selecciona un medicamento realiza una marcación en la orden de compra y agrupa los medicamentos por paquetes en una mesa.

En caso de no conseguir algún medicamento solicitado, deja una nota en la orden de compra para que el coordinador logístico notifique al cliente, en la mayoría de los casos, desde antes de buscar el medicamento el auxiliar ya sabe si el producto se encuentra en bodega ya que el coordinador logístico realiza este filtro, es muy atípico el caso en el que el coordinador no haya realizado la nota a la orden de compra previamente notificando que el producto queda en estado pendiente de entrega.

- **Embalaje y empaque:** Luego de seleccionar cada medicamento y agruparlos en una mesa, el auxiliar logístico empieza con el empaque de cada medicamento, para ello los envuelve en papel transparente realizando el debido embalaje, realiza el conteo de cada medicamento y los empaca en cajas, al interior de la caja deja una copia de la orden de compra y agrupa muy bien los medicamentos, posteriormente, debe sellar muy bien cada caja con cinta y en la parte superior de la caja pega con cinta otra copia de la orden de compra para que cuando el cliente reciba el pedido pueda verificar fácilmente el contenido de cada caja.

Todas las cajas son agrupadas en la recepción de la distribuidora, en el orden en que debe ser entregado cada pedido para que el mensajero pase por ellas.

El coordinador logístico es quien programa el envío de cada pedido teniendo en cuenta las direcciones de cada cliente, la urgencia en la entrega y otras actividades que debe realizar el mensajero como pagos, recepción de dinero y otras actividades.

Aunque el auxiliar realiza una agrupación de cajas, el coordinador logístico verifica y es quien suministra las instrucciones al mensajero.

- **Envío de los medicamentos:** El mensajero verifica cada caja y las direcciones a las que debe entregar cada pedido, recibe instrucciones del coordinador logístico de otras actividades a realizar y posteriormente agrupa las cajas en su vehículo para ser despachadas, el coordinador le hace firmar una relación de las cajas entregadas y las direcciones programadas, lo anterior para tener un control de las cajas despachadas.

El mensajero llega a cada droguería, se identifica con el carné de la empresa y realiza la entrega del producto, debe esperar a que cada cliente verifique el contenido y le firme una copia de la orden de compra indicando que se recibió a conformidad.

En caso de que algún cliente no esté de acuerdo con algún medicamento, se deja la nota en la orden de compra y se contacta telefónicamente con el coordinador logístico para resolver el inconveniente, en todo caso, el cliente debe firmar la nota de la orden en donde se detalla el inconveniente para posteriormente ser resuelto.

- **Servicio Posventa.** En la distribuidora de medicamentos Interfarma se realizan dos tipos de seguimiento posventa; uno es a través del equipo de ventas, quienes realizan visitas periódicas a los clientes preguntando informalmente como le ha ido con los pedidos entregados, recolectando necesidades de producto y también se aprovecha para realizar ordenes de pedido que posteriormente se entregan al equipo logístico.

De las anteriores visitas no quedan registros formales, la empresa debe estandarizar un formato para medición de la satisfacción de los clientes y aprovechar las visitas realizadas por los vendedores para que sean aplicadas,

dicho formato debe medir los principales procesos realizados y tener un espacio para sugerencias o comentarios que permita a la organización escuchar la voz del cliente e implementar las mejoras que sean indicadas por el cliente.

El otro tipo de seguimiento posventa es el que realiza el coordinador logístico ya que llama al azar a algunos clientes preguntando como les ha ido, si tienen alguna sugerencia, de lo anterior queda un registro en Excel pero no es un formato que esté estandarizado.

Es importante que los dos canales sean estandarizados, que tengan una periodicidad y unos controles establecidos con el objetivo que los clientes realmente vean efectivas las solicitudes realizadas y sean notorios los cambios que la empresa realiza entorno a sus sugerencias.

De igual manera, es necesario implementar indicadores que permitan medir la eficiencia de las acciones tomadas y el porcentaje de satisfacción de los clientes.

6.4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE APOYO

Gestión contable y Financiera. Las principales decisiones de financiación de Interfarma en los últimos años han sido compartidas entre recursos propios y recursos externos.

La empresa se encuentra en una situación financiera estable y adecuada, cumple puntualmente con el pago de los impuestos y demás obligaciones con el estado.

El movimiento en préstamos de financiación ha sido poco, hasta el momento se han realizado dos préstamos; uno en el año 2012 que tenía un interés anual del DTF + 5.65 y un periodo de gracia de 12 meses y un plan de amortización de 4 años y otro en el año 2017, ambos se solicitaron para compra de mercancías ya que el proveedor ofertaba un descuento bastante grande por pago de contado, el primer crédito ya fue cubierto y el segundo se espera subsanar a mediados del 2019 con las utilidades recolectadas en la venta de la mercancía que se compró con descuentos.

La rentabilidad de las ventas en el 2017 y 2018 fue satisfactoria ya que en promedio superaron los \$90.000.000, el costo de la mercancía vendida se encuentra en un promedio del 60% sobre los ingresos totales del concepto de venta.

Los gastos operacionales y administrativos suman en promedio \$78.000.000 lo que deja una utilidad del ejercicio entre \$14.000.000 y \$15.000.000 promedio mensual en los últimos 3 años.

Actualmente la empresa tiene activos por valor de \$287.000.000 incluyendo una cartera de \$80.000.000.

Los pasivos actuales suman cerca de \$140.000.000 en los que se encuentran pagos a proveedores y otras obligaciones financieras.

En cuanto al tema de presupuesto de ingresos y de gastos, se realizan anualmente al final de cada año por parte del gerente general y el contador que es contratado por horas, este presupuesto permite tener control para cualquier tipo de acción que la empresa vaya a seguir.

El seguimiento del presupuesto se realiza mensualmente por parte del gerente, el cual debe ser lo más ajustado posible y se revisan las respectivas variaciones que hayan tenido lugar. Cada una de estas desviaciones debe tener su respectiva justificación.

Las provisiones de tesorería se realizan con el objetivo de que al cierre de cada mes, la información financiera y los costos sean lo más cercanos posible a la realidad. El objetivo primordial es que los costos o gastos queden en el mes que realmente se causaron, tratando de respetar en su totalidad el principio de causación y evitar distorsiones en la información financiera y en los costos tanto de la compañía como de cada una de las áreas.

Regularmente se realiza su respectivo análisis financiero, comparándolo con los años anteriores y con el respectivo presupuesto.

Un dato importante es que la cartera ha aumentado en los últimos dos años como respuesta a una estrategia establecida por la gerencia y el equipo de ventas para atraer nuevos clientes, lo anterior afecta la cuenta de inventario ya que se disminuyen las existencias por el crecimiento de las ventas, esto es positivo ya que significa mayores ingresos para la empresa.

Las obligaciones financieras tienen tendencia a la baja ya que el gerente realiza importantes abonos a capital con las ganancias obtenidas de los productos que venden con descuentos. No obstante, la cuenta de proveedores aumenta por los pedidos que se vienen realizando para suplir las necesidades del crecimiento de las ventas.

Lo anterior permite que Interfarma tenga liquidez y flujo de efectivo, por una mayor financiación del activo con un pasivo sin costo (proveedores).

Gestión de compras

El coordinador logístico en conjunto con la gerencia realiza la programación de los pedidos a los proveedores. Generalmente se retoman las mismas negociaciones que ya se han establecido con los proveedores en años anteriores y lo que se realiza es un ajuste a las cantidades solicitadas teniendo en cuenta el movimiento del inventario y un margen de crecimiento en ventas que se ha estimado entre el 6% y 8% anual.

El coordinador logístico es quien realiza las requisiciones de compra en un Excel que no está estandarizado y el gerente se encarga de establecer la comunicación

con los proveedores, cuando son proveedores muy pequeños el contacto lo realiza directamente el coordinador logístico.

Existen muchas compras que se realizan a pesar de no estar programadas, lo anterior radica en que los proveedores establecen descuentos sorpresa donde realmente el producto está a mitad del precio normal o por la compra de uno regalan otro, estos son los casos donde la empresa aprovecha para comprar porque esto le permite manejar precios más bajos y ser competitivo en el mercado. Como son compras no programadas deben ser aprobadas por el gerente y en algunos casos se ha requerido de fuentes de financiación propia o externa para costearlo.

Hasta el momento se tienen unos proveedores ya definidos con los que se ha negociado unos tiempos de pago y montos, lo que permite que el proceso sea más sencillo, en caso de requerir productos que no estén negociados, el coordinador logístico escala la solicitud al gerente y debe sustentar muy bien la necesidad para que se inicie el proceso de búsqueda y selección de proveedor.

Gestión de la infraestructura física y tecnológica. La empresa utiliza una herramienta llamada Mind un software que ayuda al control administrativo del inventario y a realizar la facturación, adicionalmente permite sistematizar los estados de resultado con los cuales se facilita el análisis del comportamiento que ha tenido la distribuidora y la toma de decisiones al interior de la organización.

Adicionalmente maneja herramientas como Excel y Word para el seguimiento que se realiza a las cajas despachadas al cliente, sugerencias y reclamos y para desarrollar algunos temas contables y productivos.

No todos los colaboradores manejan muy bien las herramientas ofimáticas, por lo anterior, se sugiere una capacitación en el programa excel teniendo en cuenta que es una de las herramientas más utilizadas en la empresa.

En cuanto a la infraestructura física, Interfarma tiene un local que fue ampliado teniendo en cuenta el volumen de medicamentos que se está manejando y que requiere de un almacenamiento especial, en las visitas realizadas por la secretaria de salud se ha cumplido los estándares de refrigeración y se cuenta con todo lo necesario para el adecuado manejo de medicamentos.

El mensajero, el auxiliar logístico y los vendedores no tienen un puesto fijo asignado como si lo tiene el resto de los colaboradores, lo anterior radica en que son personas que no mantienen en las instalaciones en el caso del auxiliar logístico, su sitio de trabajo es la bodega en un 90%, se ha situado un espacio pequeño al lado del baño para visitas esporádicas de estas personas.

Gestión del talento humano. En este componente se analiza todo lo relacionado con el recurso humano de la organización, se revisa aspectos como: selección, contratación, calidad y cantidad del recurso y aspectos motivacionales.

Vale la pena aclarar que la empresa no cuenta con un área formal de recursos humanos, la persona que ejerce este rol en la organización es el gerente general y lo realiza de manera muy informal.

- **Selección:** La necesidad de contratación de un nuevo recurso la evidencia directamente el gerente general, quien inicia la convocatoria solicitando hojas de vida a los coordinadores de cada área, a colegas y con anuncios en las universidades e instituciones, recolecta las hojas de vida teniendo en cuenta el perfil para cada puesto de trabajo, luego selecciona los candidatos que cumplan con las competencias que él considera necesarias y procede llamando a los candidatos para entrevista, luego de escuchar a cada persona realiza la selección del que más se adapte a sus necesidades y con el que mejor empatía haya tenido en la entrevista.

El gerente toma nota de las competencias y otros aspectos que observa de la entrevista en un papel, de manera informal. Este proceso se debe estandarizar, definir criterios, asignar puntuaciones y guardar cada registro realizado.

La rotación de personal es muy baja, los cargos que han sufrido cambio son el de mensajero y el de auxiliar logístico, los demás se han mantenido a lo largo de estos años por lo que el proceso de selección no es muy común.

Después de contratar a la persona, el coordinador del área al que ingresa le brinda el proceso de inducción, donde se le informa de sus funciones y tareas a realizar. El nuevo colaborador tiene un periodo de prueba y verbalmente se notifica de su continuidad o no, una vez es seleccionado pasa al proceso de contratación.

- **Contratación:** La contratación la realiza directamente el gerente quien hace firmar el contrato al empleado, le explica las condiciones de cada cargo y tramita los procesos de ARL, de fondo de pensiones y cesantías, para la documentación y trámites legales se apoya en el abogado y el coordinador logístico es quien se encarga de los trámites para crear correo, el carné y dotación de puesto en caso de ser requerido.
- **Calidad y cantidad del recurso:** Interfarma es una empresa en crecimiento y para el volumen de ventas que maneja actualmente se propone un aumento en la cantidad de auxiliares logísticos ya que se evidencian muchos aspectos a mejorar en el Core de negocio como lo son el empaque, manejo de inventario, cumplimiento en fechas de entrega, lo anterior ha ocasionado quejas en el servicio y es necesario que este proceso se encuentre estable, existen más vendedores que auxiliares, las ventas hacen que la empresa crezca pero a la par debe crecer los procesos Core como lo son la parte logística.

En cuanto a la calidad del recurso, por los rangos salariales que se manejan, los colaboradores son personas que se han formado en la distribuidora, estudiantes de últimos semestres de la universidad o de institutos que han tomado aprecio por la compañía y han permanecido durante este tiempo.

El coordinador de ventas, abogado y contador son personas con más de 4 años de experiencia que han trabajado en otras organizaciones y que han terminado sus estudios. Cada área se complementa muy bien y entre todos comparten sus conocimientos para fortalecer brechas que se puedan presentar.

- **Aspectos motivacionales:** La persona que apalanca estas actividades es el gerente general, quien realiza todos los días compartir con los colaboradores, comprándoles alimentos en la jornada de la tarde, adicionalmente les suministra bonos de almuerzo y apoya económicamente a las personas que deseen continuar sus estudios. Lo anterior hace que el clima de trabajo sea muy bueno, en realidad, el gerente se interesa por garantizar el bienestar de los trabajadores y de generar un entorno agradable entre los empleados que propicien buenas relaciones, y que se refleje en el buen funcionamiento de los procesos internos de la organización.

Por lo anterior la rotación de personal es muy baja y las personas quieren permanecer y ayudar a que la empresa siga creciendo. El personal es considerado como parte esencial de la empresa, ya que es un factor clave y por lo tanto se es consciente de la importancia de su gestión.

Las condiciones físicas de trabajo son buenas y se le brinda bienestar laboral al trabajador procurando por mantener las instalaciones en óptimas condiciones y así controlar riesgos laborales.

6.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – M.E.F.I

En este capítulo se revisó y analizó cada uno de los procesos de la empresa teniendo en cuenta la situación actual que se evidenció en el trabajo de campo realizado, lo anterior permite identificar las fortalezas y debilidades, que se describen en el siguiente cuadro.

Para determinar las principales fortalezas y debilidades se elaboró una lista de factores internos de acuerdo a los resultados del análisis realizado por cada uno de los procesos descritos anteriormente: direccionamiento estratégico, Cultura organizacional, gestión financiera y contable, gestión de compras, gestión infraestructura física y tecnológica, gestión del talento humano, gestión de ventas, gestión logística y servicio posventa, para cada uno, se registraron las fortalezas y debilidades más significativas realizando una calificación de peso que indica la importancia de ese factor frente a todos los demás y una calificación de importancia que se otorga de la siguiente manera:

- 4: Fortaleza Mayor **FM**
- 3: Fortaleza menor **fm**
- 2: Debilidad menor **dm**
- 1: Debilidad mayor **DM**

Lo anterior permite identificar si el factor calificado es una fortaleza menor/ mayor o una debilidad mayor/menor.

VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM	Peso	Cal.	Total
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO								
Formulación planes de direccionamiento estratégico	D	X				5%	1	0,05
Comunicación y control gerencial	D		X			4%	2	0,08
Toma de decisiones	D		X			4%	2	0,08
Definición de principios y valores	D		X			3%	2	0,06
Control, seguimiento y medición a la gestión	D	X				4%	1	0,04
Estandarización de procesos	D		X			3%	2	0,06
Automatización de procesos	D	X				3%	2	0,06
GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE								
Rentabilidad	F				X	5%	4	0,2
Contabilidad objetiva, uniforme y clara	F				X	3%	4	0,12
Inversión de nuevos capitales	F			X		3%	3	0,09
GESTIÓN DE COMPRAS								
Capacidad de negociación con proveedores	F				X	4%	4	0,16
Calidad e inocuidad de los medicamentos	F				X	4%	4	0,16
GESTIÓN INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA								
Integración tecnológica	F			X		3%	3	0,09
Instalaciones físicas (comodidad, capacidad, idoneidad)	F			X		3%	3	0,09
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								
Evaluación de desempeño	D		X			3%	2	0,06
Capacidad instalada	D		X			4%	2	0,08
Ambiente laboral y clima organizacional	F				X	4%	4	0,16
Motivación e incentivos al personal	F				X	4%	4	0,16
Rotación del personal	F				X	3%	4	0,12
Nivel de formación técnica del recurso humano	D		X			3%	2	0,06
GESTIÓN DE VENTAS								
Apertura de nuevos mercados	F			X		3%	3	0,09
Competitividad del precio	F				X	5%	4	0,2
Portafolio de productos	F			X		3%	3	0,09
GESTIÓN LOGÍSTICA								
Gestión logística	D		X			5%	2	0,1
Control y sistematización de inventarios	D		X			4%	2	0,08
SERVICIO POSVENTA								
Servicio postventa	F			X		4%	3	0,12
Calidad del servicio al cliente	D		X			4%	2	0,08
TOTAL	F	3	10	6	8	100%		2,74

Como resultado general de la evaluación interna se obtiene una calificación de **2.74**, acorde al libro del profesor Benjamín Bentancourth “*Direccionamiento estratégico de organizaciones directivas*” se puede interpretar que la organización está utilizando las fortalezas significativas para su operación, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado e ir creciendo, a manera general, se interpreta que Interfarma tiene más fortalezas que debilidades y debe trabajar de manera fuerte en 10 debilidades Mayores que frenan las mejoras y el correcto funcionamiento de sus procesos.

Cuadro 8. Clasificación de las fortalezas

VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM	Peso	Cal.	Total
Rentabilidad	F				X	5%	4	0,2
Competitividad del precio	F				X	5%	4	0,2
Capacidad de negociación con proveedores	F				X	4%	4	0,16
Calidad e inocuidad de los medicamentos	F				X	4%	4	0,16
Ambiente laboral y clima organizacional	F				X	4%	4	0,16
Motivación e incentivos al personal	F				X	4%	4	0,16
Contabilidad objetiva, uniforme y clara	F				X	3%	4	0,12
Rotación del personal	F				X	3%	4	0,12
Servicio postventa	F			X		4%	3	0,12
Inversión de nuevos capitales	F			X		3%	3	0,09
Integración tecnológica	F			X		3%	3	0,09
Instalaciones físicas (comodidad, capacidad, idoneidad)	F			X		3%	3	0,09
Apertura de nuevos mercados	F			X		3%	3	0,09
Portafolio de productos	F			X		3%	3	0,09

Fuente: los autores

Las fortalezas del cuadro anterior se presentan en forma descendente, las primeras son las de mayor impacto para la organización, es así como la rentabilidad, competitividad en precio, capacidad de negociación con proveedores, calidad, ambiente laboral, clima organizacional y motivación al personal son las fortalezas más representativas de Interfarma y se deben mantener.

Para el caso de las debilidades se identificaron los factores que tienen un peso alto y que tuvieron calificación de uno correspondiente a debilidad menor, el resultado se presenta a continuación:

Cuadro 9. Clasificación de las debilidades

VARIABLE	F/D	DM	dm	Fm	FM	Peso	Cal.	Total
Control, seguimiento y medición a la gestión	D	X				4%	1	0,04
Formulación planes de direccionamiento estratégico	D	X				5%	1	0,05
Definición de principios y valores	D		X			3%	2	0,06
Estandarización de procesos	D		X			3%	2	0,06
Automatización de procesos	D	X				3%	2	0,06

Evaluación de desempeño	D		X			3%	2	0,06
Nivel de formación técnica del recurso humano	D		X			3%	2	0,06
Comunicación y control gerencial	D		X			4%	2	0,08
Toma de decisiones	D		X			4%	2	0,08
Capacidad instalada	D		X			4%	2	0,08
Control y sistematización de inventarios	D		X			4%	2	0,08
Calidad del servicio al cliente	D		X			4%	2	0,08
Gestión logística	D		X			5%	2	0,1

Las debilidades se presentan en orden descendente, es así como las debilidades mayores que interfarma debe intervenir para mejorar son: control, seguimiento, medición de la gestión, formulación de planes de direccionamiento estratégico, definición de principios, valores, estandarización/ automatización de procesos, evaluación de desempeño y nivel de formación técnica del recurso humano.

Los planes de mejora de la organización deben enfocarse en esos factores que pertenecen a los procesos de direccionamiento estratégico y recurso humano.

6.6. ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA

En el siguiente cuadro se hace una descripción de las variables más relevantes en el análisis interno realizado y las acciones que se deben mantener para el caso de las fortalezas o que se deben mejorar en el caso de las debilidades para asegurar el crecimiento y la expansión de interfarma.

Cuadro 10. Análisis integrado de fortalezas

FORTALEZAS	SITUACIÓN A MANTENER
Rentabilidad	La organización cumple con las utilidades presupuestadas y las mismas aumentan cada año, debe asegurar que este comportamiento permanezca
Competitividad del precio	La organización conserva la calidad de los productos y ofrece buenos precios sin afectar las utilidades, gracias a las negociaciones con los proveedores se obtienen grandes descuentos que permiten ofertar un mejor precio a los clientes
Capacidad negociación con proveedores	La organización crea estrategias que permiten fortalecer la adquisición de medicamentos
Calidad e inocuidad de los medicamentos	La organización cumple con los estándares de medicamentos y de selección de proveedores para garantizar un producto de calidad
Ambiente laboral y clima organizacional	El ambiente que se vive en la organización facilita el trabajo y la colaboración entre áreas

Motivación e incentivos al personal	Los incentivos utilizados garantizan que los colaboradores se sientan satisfechos con sus empleos y trabajen con motivación
Contabilidad objetiva	La información financiera es confiable y veraz
Rotación del personal	El índice de rotación de la organización es mínimo, lo anterior se debe al buen clima organizacional
Servicio postventa	La organización ha definido mecanismos para realizar contacto con los clientes posterior a la venta de los medicamentos, se debe tomar ese insumo y potencializarlo a través de mediciones

Cuadro 11. Análisis integrado de debilidades

DEBILIDAD	SITUACIÓN A MEJORAR
Control, seguimiento y medición a la gestión	La empresa necesita reforzar y estandarizar los mecanismos de monitoreo y medición de cada proceso, definiendo indicadores y metas a las cuales se les debe realizar medición periódica
Formulación planes de direccionamiento estratégico	La alta gerencia debe establecer los objetivos que la empresa desea alcanzar en el corto y mediano plazo, debe establecer el plan estratégico de manera formal y socializar a todo el equipo de trabajo para que estén alineados y todos trabajen por una misma meta
Definición de principios y valores	Como parte del direccionamiento estratégico la empresa debe revisar los principios y valores sugeridos por los autores, ajustarlos y socializar a toda la organización
Estandarización de procesos	La organización debe Analizar y definir el mapa de procesos de la empresa e iniciar la documentación detallada de cada una de las actividades realizadas en Interfarma, el mapa definido por los autores y el capítulo de análisis interno es un aporte por parte de los autores
Automatización de procesos	Una vez se tengan claros los procesos, la organización debe revisar cuáles son las herramientas que se utilizan en cada proceso y revisar si son sujetas de automatizar, sea por la creación de una macro en excel o por la compra de un software
Evaluación de desempeño	Cada coordinación debe realizar mediciones de desempeño a los colaboradores a cargo teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico del gerente, por cada medición se debe retroalimentar al colaborador y formalizar cada acción tomada
Nivel de formación técnica del recurso humano	La alta gerencia debe revisar el nivel educativo de cada colaborador, establecer necesidades de capacitación y ser un patrocinador en la formación de los empleados como un elemento motivacional que se convierte en una ventaja competitiva para la empresa

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Al materializar cada uno de los objetivos planteados por medio del proceso metodológico definido para la compañía distribuidora de medicamentos Interfarma, se logra recopilar datos que llevan a la construcción de información relevante sobre el futuro de la organización.

A lo largo de nuestro trabajo se han podido definir variables de impacto a nivel interno y externo, conocer a la competencia, además de entender la dinámica del mercado.

Tanto para la gerencia como para los investigadores queda claro que la información es valiosa pero al estar desarticulada no puede verse reflejada en estrategias de aplicación que beneficien a Interfarma.

Es por esto, que el paso a seguir es realizar el análisis de tipo estratégico consolidado DOFA, en donde se agrupan los indicadores claves de desempeño (KPI) para los factores de éxito de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

7.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

De acuerdo al ejercicio de estudio de entornos efectuado en el capítulo 3, se obtuvo la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (M.EF.E.) en donde se revisaron 43 eventos.

Cada factor fue sometido a una calificación de 1 a 4, de acuerdo a su naturaleza permitiría su segmentación entre Amenazas y Oportunidades, de la siguiente manera:

VALOR	EFEECTO POTENCIAL
1	Amenaza Mayor
2	amenaza menor
3	oportunidad menor
4	Oportunidad Mayor

Se obtuvieron 12 factores de impacto nivel 1 y 4, que servirán de insumo para la construcción de la matriz de análisis integrado del entorno.

ENTORNO	FACTORES DE ÉXITO	KPI
AMBIENTAL	Fusionar, vender o subsidiar: las alternativas en juego para el futuro de Electricaribe	Amenaza Mayor
TECNOLÓGICO	Seguimiento e impacto de la divulgación de cinco alertas sanitarias de medicamentos en Colombia	Amenaza Mayor
ECONÓMICO	El dólar cerraría este año en niveles de \$3.000 de acuerdo con analistas	Amenaza Mayor

ECONÓMICO	Dependencia de países desarrollados como Estados Unidos y Alemania para la fabricación y desarrollo de productos	Amenaza Mayor
DEMOGRÁFICO	En la pirámide poblacional el 56,97% de la población se encuentra distribuida en los grupos de edad menores de 20 años y mayores de 50 años, lo que puede significar mayor uso de los servicios de la salud.	Oportunidad Mayor
POLÍTICO	Estructuración y formulación de la política pública farmacéutica regional y territorial en Colombia	Oportunidad Mayor
TECNOLÓGICO	10 avances médicos que transformarán la salud en 2018	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	Banco de la República baja a 5% la tasa de interés	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	En el segundo trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,3%	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	La reforma tributaria no contempla IVA para los medicamentos ni servicios POS.	Oportunidad Mayor
TECNOLÓGICO	Innovación en diseño y embalaje de medicamentos	Oportunidad Mayor
ECONÓMICO	Tecnoquímicas cierra negocio con Bayer y ahora venderá la marca MK en 23 países	Oportunidad Mayor

7.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

En el capítulo 6 se realizó el análisis de la situación interna, gracias al cual se pudo construir la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (M.E.F.I) que tuvo en cuenta 27 variables correspondientes a 8 procesos funcionales de la organización.

Para cada proceso, se registraron las fortalezas y debilidades más significativas realizando una calificación de peso que indica la importancia de ese factor frente a todos los demás y una calificación de importancia que se otorga de la siguiente manera:

- 4: Fortaleza Mayor **FM**
- 3: Fortaleza menor **fm**
- 2: Debilidad menor **dm**
- 1: Debilidad mayor **DM**

FACTORES DE ÉXITO	SITUACIÓN A MANTENER O MEJORAR	KPI
Rentabilidad	La organización cumple con las utilidades presupuestadas y las mismas aumentan cada año, debe asegurar que este comportamiento permanezca	Fortaleza Mayor
Competitividad del precio	La organización conserva la calidad de los productos y ofrece buenos precios sin afectar las utilidades, gracias a las negociaciones con los proveedores se obtienen grandes descuentos que permiten ofertar un mejor precio a los clientes	Fortaleza Mayor
Capacidad negociación con proveedores	La organización crea estrategias que permiten fortalecer la adquisición de medicamentos	Fortaleza Mayor
Calidad e inocuidad medicamentos	La organización cumple con los estándares de medicamentos y de selección de proveedores para garantizar un producto de calidad	Fortaleza Mayor
Ambiente laboral y clima organizacional	El ambiente que se vive en la organización facilita el trabajo y la colaboración entre áreas	Fortaleza Mayor
Motivación e incentivos al personal	Los incentivos utilizados garantizan que los colaboradores se sientan satisfechos con sus empleos y trabajen con motivación	Fortaleza Mayor
Contabilidad objetiva	La información financiera es confiable y veraz	Fortaleza Mayor
Rotación del personal	El índice de rotación de la organización es mínimo, lo anterior se debe al buen clima organizacional	Fortaleza Mayor
Servicio postventa	La organización ha definido mecanismos para realizar contacto con los clientes posterior a la venta de los medicamentos, se debe tomar ese insumo y potencializarlo a través de mediciones	fortaleza menor
Control, seguimiento y medición a la gestión	La empresa necesita reforzar y estandarizar los mecanismos de monitoreo y medición de cada proceso, definiendo indicadores y metas a las cuales se les debe realizar medición periódica	Debilidad Mayor
Formulación planes de direccionamiento estratégico	La alta gerencia debe establecer los objetivos que la empresa desea alcanzar en el corto y mediano plazo, debe establecer el plan estratégico de manera formal y socializar a todo el equipo de trabajo para que estén alineados y todos trabajen por una misma meta	Debilidad Mayor

Definición de principios y valores	Como parte del direccionamiento estratégico la empresa debe revisar los principios y valores sugeridos por los autores, ajustarlos y socializar a toda la organización	debilidad menor
Estandarización de procesos	La organización debe Analizar y definir el mapa de procesos de la empresa e iniciar la documentación detallada de cada una de las actividades realizadas en Interfarma, el mapa definido por los autores y el capítulo de análisis interno es un aporte por parte de los autores	debilidad menor
Automatización de procesos	Una vez se tengan claros los procesos, la organización debe revisar cuáles son las herramientas que se utilizan en cada proceso y revisar si son sujetas de automatizar, sea por la creación de una macro en excel o por la compra de un software	Debilidad Mayor
Evaluación de desempeño	Cada coordinación debe realizar mediciones de desempeño a los colaboradores a cargo teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico del gerente, por cada medición se debe retroalimentar al colaborador y formalizar cada acción tomada	debilidad menor
Nivel de formación técnica del recurso humano	La alta gerencia debe revisar el nivel educativo de cada colaborador, establecer necesidades de capacitación y ser un patrocinador en la formación de los empleados como un elemento motivacional que se convierte en una ventaja competitiva para la empresa	debilidad menor

7.3. ANÁLISIS MATRIZ DOFA CRUZADA

El análisis de la matriz DOFA permite integrar en un mismo análisis los factores externos (oportunidades y amenazas) y los aspectos internos (fortalezas y debilidades) que influyen positiva o negativamente en la empresa, para ello se realizará teniendo en cuenta el estudio y los resultados obtenidos en los capítulos anteriores; uniendo el análisis integrado del entorno de la empresa y el análisis interno de sus procesos.

Es aquí también donde se una vez consolidados los factores, se realiza un cruce de los mismos para construir estrategias de cuatro tipos:

- FO:** Fortalezas – Oportunidades (Ataque)
- FA:** Fortalezas – Amenazas (Defensivas)
- DO:** Debilidades – Oportunidades (Mejora)
- DA:** Debilidades – Amenazas (Retirada)

Cuadro 12. Matriz cruzada DOFA

ANALISIS DOFA	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		<p>O1. Cambios pirámide poblacional (57% <20 y >50 años)</p> <p>O2. Estructuración política pública farmacéutica</p> <p>O3. Avances médicos</p> <p>O4. Reducción tasas interés</p> <p>O5. Crecimiento positivo economía colombiana</p> <p>O6. Medicamentos no POS exentos de IVA</p> <p>O7. Innovación en diseño y embalaje</p> <p>O8. Fusión Tecnoquímicas - Bayer Latinoamerica</p>
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO) - ATAQUE	ESTRATEGIAS (FA) - DEFENSIVAS
<p>F1. Rentabilidad</p> <p>F2. Competitividad en precio</p> <p>F3. Calidad e inocuidad de los medicamentos</p> <p>F4. Ambiente laboral positivo</p> <p>F5. Contabilidad objetiva, uniforme y clara</p> <p>F6. Baja rotación de personal</p> <p>F7. Servicio postventa</p> <p>F8. Competencias coordinadores</p>	<p>F2O1. Apertura de nuevos mercados - Rentabilidad</p> <p>F1O8. Compras a escala - Negociación con proveedores</p> <p>F6O7. Formación de segundos - Definición de funciones</p> <p>F3O3. Participar en eventos de asociaciones farmacéuticas - Portafolio de producto</p> <p>F8O8. Consolidar alianzas formales de suministro</p>	<p>F1A1. Explorar alternativas de abastecimiento eléctrico - Toma de decisiones</p> <p>F5A4 y F8A3. Hacer uso de forward para adquisición de medicamentos especiales o de alta rotación con precios volátiles - Competencia en precios /</p>
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO) - MEJORA	ESTRATEGIAS (DA) - RETIRADA
<p>D1. Control y medición de la gestión</p> <p>D2. Ausencia de planes de direccionamiento</p> <p>D3. Principios y valores no definidos</p> <p>D4. Procesos no estandarizados ni automatizados</p> <p>D5. Evaluación de desempeño</p> <p>D6. Formación del talento humano</p>	<p>D1O5. Medir la satisfacción del cliente - Calidad servicio al cliente / Servicio Postventa</p> <p>D4O7. Modernizar área logística - Gestión logística / Instalaciones físicas</p> <p>D4O7. Estandarizar procesos - Integración tecnológica / Automatización de procesos</p>	<p>D2A2. Formalizar la estructura de la empresa y objetivos por área - Control inventarios / Certificación de calidad</p> <p>D5A4. Evaluar desempeño mensual de áreas y semestral de funcionarios - Capacidad instalada</p>

Fuente: Los autores

8. PROSPECTIVA

El análisis de prospectiva sirve para tener una idea de cuál es la situación actual de la empresa, igualmente de cual podría llegar a ser su futuro, esto representado en el planteamiento de algunos futuros escenarios posibles, sustentados en herramientas como Análisis Multicriterio, Abaco, IGO (importancia y gobernabilidad), II (Importancia e Incertidumbre) y MIC MAC, junto con la opinión de diferentes personas que conocen la empresa y el sector al cual pertenece.

8.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para iniciar el análisis prospectivo en Interfarma se desarrolló una lluvia de ideas para identificar el listado de variables que de acuerdo con el análisis del entorno y al análisis interno impactan el desarrollo y crecimiento de la empresa, en total se identificaron 40 variables:

Cuadro 13. Variables identificadas

Variables	
1 Gestión logística	21 Gerencia de marca
2 Estructura organizacional	22 Estandarización de procesos
1 Portafolio de productos diversificado	23 Automatización de procesos
4 Toma de decisiones centralizada	24 Control y sistematización de inventarios
5 Formación del personal	25 Instalaciones físicas (comodidad, capacidad, idoneidad)
6 Calidad del servicio al cliente	26 Seguridad industrial, salud ocupacional e higiene
7 Dólar fuerte	27 Programa ambiental
8 Excesiva regulación Invima	28 Responsabilidad social empresarial
9 Capacidad de negociación con proveedores	29 Bienestar social al empleado
10 Apertura de nuevos mercados a nivel regional	30 Calidad e inocuidad de los medicamentos
11 Servicios complementarios que ofrece la competencia	31 Estado sector salud colombiano
12 Reforma tributaria	32 Alianza pacífico
13 Contabilidad objetiva, uniforme y clara	33 Mercado negro
14 Integración tecnológica	34 Inventario estado de flota y maquinaria
15 Inversión de nuevos capitales	35 Capacidad instalada
16 Apalancamiento con recursos financieros	36 Rentabilidad
17 Instalación de nuevo Congreso y Presidente	37 Políticas de salud pública
18 Competencia en precios	38 Gestión del conocimiento
19 Recuperación de la economía	39 servicio postventa
20 Reducción tasas de interés	40 certificación de calidad

Teniendo en cuenta las variables identificadas, se realiza una agrupación por factores que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 14. Agrupación de Factores Externos

AREA	FACTOR
Económico	11 Servicios complementarios ofrecidos por la competencia
	18 Competencia en precios
	19 Recuperación de la economía
	20 Reducción tasas de interés
	31 Estado sector salud colombiano
33 Mercado negro	
Financiera	34 Inventario estado de flota y maquinaria
Jurídico	8 Excesiva regulación Invima
	12 Reforma tributaria
Político	17 Instalación de nuevo Congreso y Presidente
	32 Alianza pacífico
Social	37 Políticas de salud pública
Tecnología	14 Integración tecnológica

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Agrupación de Factores Internos

AREA	FACTOR
Administración	4 Toma de decisiones
	28 Responsabilidad social empresarial
	35 Capacidad instalada
Comercialización y Marketing	3 Portafolio de productos
	6 Calidad del servicio al cliente
	10 Apertura de nuevos mercados
	39 Servicio postventa
Financiera	9 Capacidad de negociación con proveedores
	13 Contabilidad objetiva, uniforme y clara
	15 Inversión de nuevos capitales
	16 Apalancamiento con recursos financieros
	21 Gerencia de marca
Investigación y desarrollo	36 Rentabilidad
	22 Estandarización de procesos
	27 Programa ambiental
Logística	38 Gestión del conocimiento
	1 Gestión logística
	24 Control y sistematización de inventarios
Producción	25 Instalaciones físicas (comodidad, capacidad, idoneidad)
	30 Calidad e inocuidad de los medicamentos

	40 Certificación de calidad
Recursos Humanos	2 Estructura organizacional
	5 Formación del personal
	7 Definición de funciones
	26 Seguridad industrial, salud ocupacional e higiene
	29 Bienestar social al empleado
Tecnología	23 Automatización de procesos

Fuente: Elaboración propia

Para continuar el análisis se requirió iniciar una búsqueda de lo más importante y fundamental para el futuro de la organización. Por esta razón, se utilizó el ábaco de Françoise Regnier como método de consulta al equipo de expertos para seleccionar los factores más relevantes.

Se utiliza el método de votación mediante un código de colores muy similar al semáforo, con la escala de colores y convenciones como a continuación se especifica:

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Nada Importante
Voto en blanco
Abstención

El equipo de expertos que participó en esta consulta se presenta a continuación:

Cuadro 16. Expertos Participantes

NOMBRE	CARGO
Wendy Pacheco	Coordinador Logístico
Yesenia Álvarez	Coordinador Financiero
Francisco Cumplido	Coordinador de Ventas
Elías Baiz	Gerente General
Santiago Gómez Cáceres	Mensajero
Karol Carrascal	Auxiliar logístico
Jonathan Álvarez	Consultor
Mónica Baiz	Consultor
Pedro Aristizabal	Asesor

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las votaciones de los expertos y con la reflexión colectiva sobre la imagen obtenida a través del Ábaco de Régnier, se concertó seleccionar los siguientes 20 factores de cambio como los más importantes para el futuro de Interfarma.

Cuadro 18. Factores de Cambio Seleccionados

01 Gestión logística
03 Portafolio de productos
04 Toma de decisiones
06 Calidad del servicio al cliente
07 Definición de funciones
09 Capacidad de negociación con proveedores
10 Apertura de nuevos mercados
13 Contabilidad objetiva, uniforme y clara
14 Integración tecnológica
15 Inversión de nuevos capitales
18 Competencia en precios
22 Estandarización de procesos
23 Automatización de procesos
24 Control y sistematización de inventarios
25 Instalaciones físicas (comodidad, capacidad, idoneidad)
30 Calidad e inocuidad de los medicamentos
35 Capacidad instalada
36 Rentabilidad
39 Servicio postventa
40 Certificación de calidad

Fuente: Elaboración propia

Estos factores de cambio seleccionados han sido ampliados con la siguiente descripción:

- a) ¿en qué consiste cada factor?
- b) ¿qué está sucediendo en la actualidad con el factor?

Cuadro 19. Descripción de los Factores de Cambio Seleccionados

FACTORES DE CAMBIO	Descripción
Gestión logística	Abarca desde la recepción de la solicitud del cliente hasta el despacho del producto solicitado, contempla la planeación de rutas de despacho de acuerdo a los pedidos. En el análisis interno realizado se evidencia que existen aspectos a mejorar tanto de la capacidad como en la ejecución de procesos
Portafolio de productos	Abarca la estrategia de estudiar las líneas de productos existentes e investigar la inclusión de nuevos productos. Actualmente esta actividad se realiza de manera empírica.

Toma de decisiones	Definir claramente la estructura para toma de decisiones al interior de la empresa y establecer mecanismos para medición de impacto en las decisiones tomadas. Actualmente las decisiones son tomadas por la gerencia y las coordinaciones dependen mucho de él.
Calidad del servicio al cliente	Garantizar la satisfacción del cliente por medio de un contacto directo, abarca la estructuración del área de servicio al cliente y las herramientas necesarias para garantizar una adecuada gestión de clientes que pueda ser medida. Actualmente se realizan llamadas a los clientes, pero no quedan registros ni mediciones de esto.
Definición de funciones	Delimitar las tareas para cada rol dentro de la organización. No se tienen manuales de funciones para ningún cargo de la organización.
Capacidad de negociación con proveedores	Crear estrategias que permitan fortalecer a la compañía frente a sus proveedores para facilitar la adquisición de insumos. Actualmente este proceso es fluido, gracias a las negociaciones de hoy se obtienen descuentos que son trasladados a los clientes, se debe fortalecer mucho más ya que es una importante entrada de ingresos.
Apertura de nuevos mercados	Expansión fuera de los límites urbanos de Sucre. Actualmente los clientes están concentrados en Sucre, se debe expandir.
Contabilidad objetiva, uniforme y clara	La información financiera debe ser confiable y veraz, actualmente se tiene el software para la generación de informes, sin embargo, la cuenta de inventarios permanece desactualizada por los inconvenientes mencionados en el proceso logístico.
Integración tecnológica	Transición de procesos manuales a los tecnológicos (internet, software). Actualmente existen varias tareas que se realizan manualmente y no se tienen indicadores que se puedan generar desde el sistema
Inversión de nuevos capitales	Crecimiento impulsado por la inversión de nuevos socios. Actualmente sólo se tiene un socio, se debe explorar la opción de involucrar un nuevo socio para mayor capital
Competencia en precios	Conservar calidad y ofrecer buenos precios sin afectar las utilidades. Actualmente se tienen descuentos de las negociaciones realizadas con los proveedores, se deben mantener y mejorar.
Estandarización de procesos	Contempla el análisis y definición del mapa de procesos de la empresa y la documentación en detalle de cada uno de los procesos y actividades realizadas en Interfarma. Actualmente no se tiene, en el trabajo de grado se propone uno y a partir de eso se construyeron los procesos
Automatización de procesos	Contempla el análisis de las herramientas actuales que se utilizan en cada proceso y revisar si son sujetas de automatizar, sea por la creación de una macro en Excel o por la compra de un software
Control y sistematización de inventarios	Contempla el análisis de las herramientas que faciliten la gestión de los inventarios, desde la recepción de solicitudes del proveedor, la organización en la bodega y definición del control del inventario
Instalaciones físicas (comodidad, capacidad)	Contempla el estudio de las instalaciones actuales, revisar se cumplen lo definido por norma
Calidad e inocuidad de los medicamentos	Corresponde a cumplir con los estándares de medicamentos, garantizar un producto de calidad
Capacidad instalada	Nivel de respuesta entre los pedidos y la productividad del empleado. Actualmente el área logística requiere más personal
Rentabilidad	Revisar si la organización cumple con las utilidades presupuestadas y los mecanismos necesarios para garantizarlo
Servicio postventa	Corresponde a la definición de todos los mecanismos que se van a realizar posterior a la venta de los medicamentos, estrategias retención de clientes, buzones de sugerencia
Certificación de calidad	Lograr que Interfarma pueda aplicar a una certificación ISO

Fuente: Elaboración propia

8.2. SELECCIÓN DE VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS

Las variables estratégicas seleccionadas son aquellas que se consideran fundamentales para el éxito o fracaso de una organización, en esa medida son “clave” porque determinan y determinarán el desempeño futuro de la empresa.

Estas variables fueron seleccionadas por medio de la técnica del Análisis Estructural. En esta técnica cada factor o variable es medido por dos conceptos, motricidad y dependencia. La motricidad es el impacto que un factor o variable ejerce sobre los demás, la dependencia corresponde al impacto que los diferentes factores o variables ejercen sobre uno en particular.

La relación entre las variables se puntúa de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales, como se indica en la siguiente convención:

- 0: Sin influencia
- 1: Débil
- 2: Media
- 3 Fuerte
- 4: Potencial

Las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las relaciones directas entre las variables se presentan en la siguiente matriz:

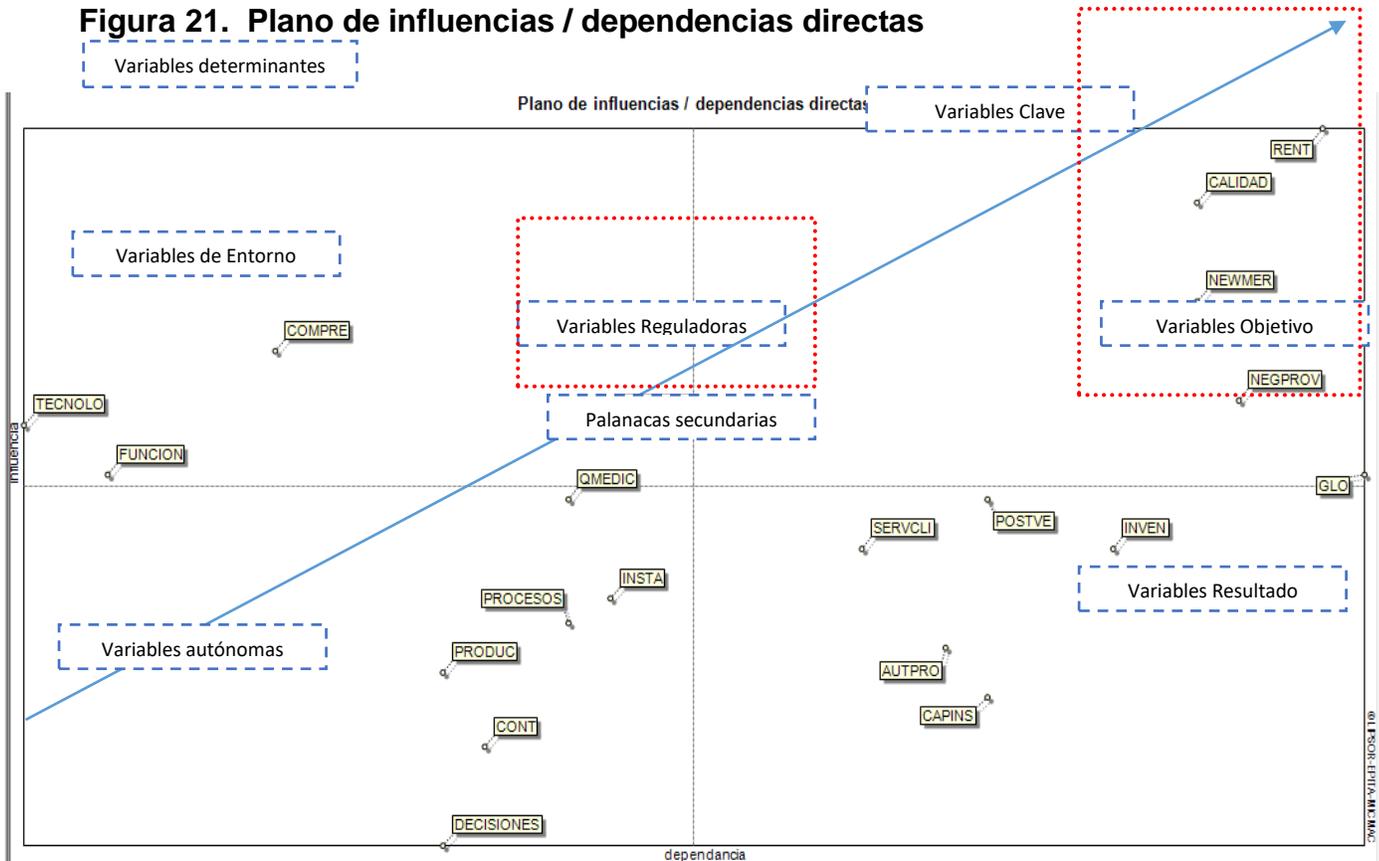
Cuadro 20. Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables

		Variables																				
		GLO	NEGPROV	INVEN	NEWMER	RENT	POSTVE	FUNCION	QMEDIC	CALIDAD	SERVCLI	CONT	PROCESOS	AUTOPRO	CAPINS	PRODUC	DECISIONES	INSTA	TECNOLO	COMPRE	INVCAPITA	
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	
Gestión logística	GLO	V1	0	1	3	0	4	4	1	2	3	4	1	1	2	3	0	2	1	0	0	0
negociación proveedores	NEGPROV	V2	1	0	1	3	4	1	0	3	3	2	0	0	0	3	3	0	0	4	3	
Control inventarios	INVEN	V3	4	1	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	
Apertura de nuevos mercados	NEWMER	V4	3	3	2	0	3	2	0	0	1	1	3	0	0	4	0	2	1	3	3	
Rentabilidad	RENT	V5	2	3	2	2	0	2	0	0	0	0	3	0	2	2	3	2	3	3	2	3
Servicio postventa	POSTVE	V6	2	0	1	3	3	0	0	1	2	4	0	0	0	3	2	0	0	0	2	0
Definición de funciones	FUNCION	V7	2	2	3	0	1	3	0	1	3	2	0	4	4	4	0	3	0	0	0	0
Calidad medicamentos	QMEDIC	V8	2	2	2	1	2	2	0	0	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Certificación de calidad	CALIDAD	V9	3	3	3	3	3	3	4	4	0	3	0	4	4	2	2	1	2	1	0	2
Calidad del servicio al cliente	SERVCLI	V10	2	0	0	3	3	4	0	1	2	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0
Contabilidad objetiva	CONT	V11	0	0	1	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	3
Estandarización de procesos	PROCESOS	V12	3	0	3	0	1	2	4	1	3	2	0	0	3	2	0	2	0	0	0	0
Automatización de procesos	AUTOPRO	V13	3	2	4	2	2	1	2	1	3	2	2	4	0	0	0	2	0	3	0	0
Capacidad instalada	CAPINS	V14	3	2	1	3	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Portafolio de productos	PRODUC	V15	1	3	1	4	4	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	2	0
Toma de decisiones	DECISIONES	V16	0	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
Instalaciones físicas	INSTA	V17	2	0	2	2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0
Integración tecnológica	TECNOLO	V18	2	0	4	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
Competencia en precios	COMPRE	V19	0	3	0	2	3	2	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Inversión de nuevos capitales	INVCAPITA	V20	2	3	2	3	3	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	1	0	1	2	0

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos se utiliza el Mic Mac para tener el plano de influencias / dependencias directas la cual presenta la siguiente ubicación de las variables:

Figura 21. Plano de influencias / dependencias directas



De acuerdo con la ubicación de las variables en el plano, podemos observar que las variables de calidad en medicamentos e inversión de nuevos capitales son las variables reguladoras que se encuentran en la zona central del plano (delineadas con el recuadro de color rojo), son la llave para alcanzar el cumplimiento de las variables clave como lo son el aumento de la rentabilidad, la certificación de calidad y conquista de nuevos mercados, las variables reguladoras permiten que se vaya evolucionando y se logre la consecución de los objetivos del sistema. Determinan el funcionamiento de la empresa en condiciones normales.

Por su parte, la rentabilidad, certificación de calidad y nuevos mercados (delineadas con el recuadro de color rojo) perturban el funcionamiento normal del sistema, corresponden a los retos de la empresa, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que las convierte como dice Michael Godet en “variables de extraordinaria importancia e integrantes del eje estratégico”.

Dentro de esta misma estrategia se encuentran las variables objetivo como lo son la gestión logística y la negociación con proveedores (delineadas con el recuadro de color rojo), son variables muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos. En ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

Como palancas secundarias se encuentran las instalaciones y la definición de procesos, variables complementarias de las reguladoras, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar la calidad en medicamentos y la inversión de nuevos capitales, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave.

Se trata de variables que, al igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes de cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.

Las variables de integración tecnológica, definición de funciones y competencia en precios, son variables de entorno lo que demuestra su escasa dependencia dentro del sistema, por lo anterior se deben analizar como variables que reflejan un decorado del sistema de estudio.

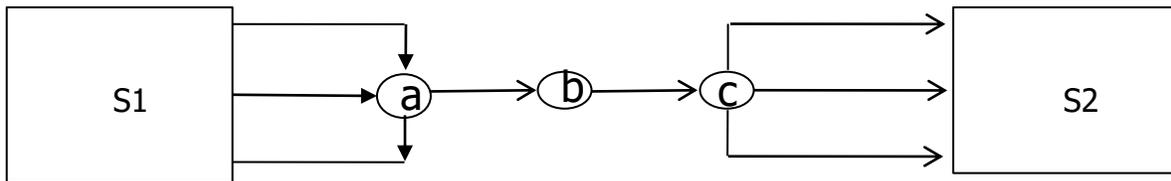
Vemos que para la empresa no existen variables autónomas, puede deberse a que la empresa es relativamente nueva y no tiene muchas tendencias pasadas que afecten el futuro, Interfarma está desconectada de los hechos pasados y tiene miras al futuro.

De igual manera, no tiene variables determinantes que se conviertan en frenos o motores para el funcionamiento del sistema ni variables de resultado que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia.

Análisis de las relaciones indirectas

En este análisis realizado hasta el momento sólo se han considerado las relaciones directas entre las variables, pero sabemos que también existen relaciones indirectas entre ellas como lo muestra la siguiente figura:

Figura 22. Esquema de una relación indirecta



Fuente: De la anticipación a la acción de Michel Godet

En la gráfica podemos ver en términos de relaciones directas lo siguiente:

- a** es fuertemente dependiente del subsistema S1
- c** domina el subsistema S2

Si solo hiciéramos un análisis en términos de relaciones directas nos llevaría a negar la variable b, la cual representa el elemento esencial de la estructura del sistema puesto que es el punto de paso relacional entre los dos subsistemas S1 y S2.

Por esta razón se hace necesario utilizar el software MICMAC, del laboratorio LIPSOR de Michel Godet, el cual además de manejar estas relaciones directas incluye y calcula las relaciones indirectas.

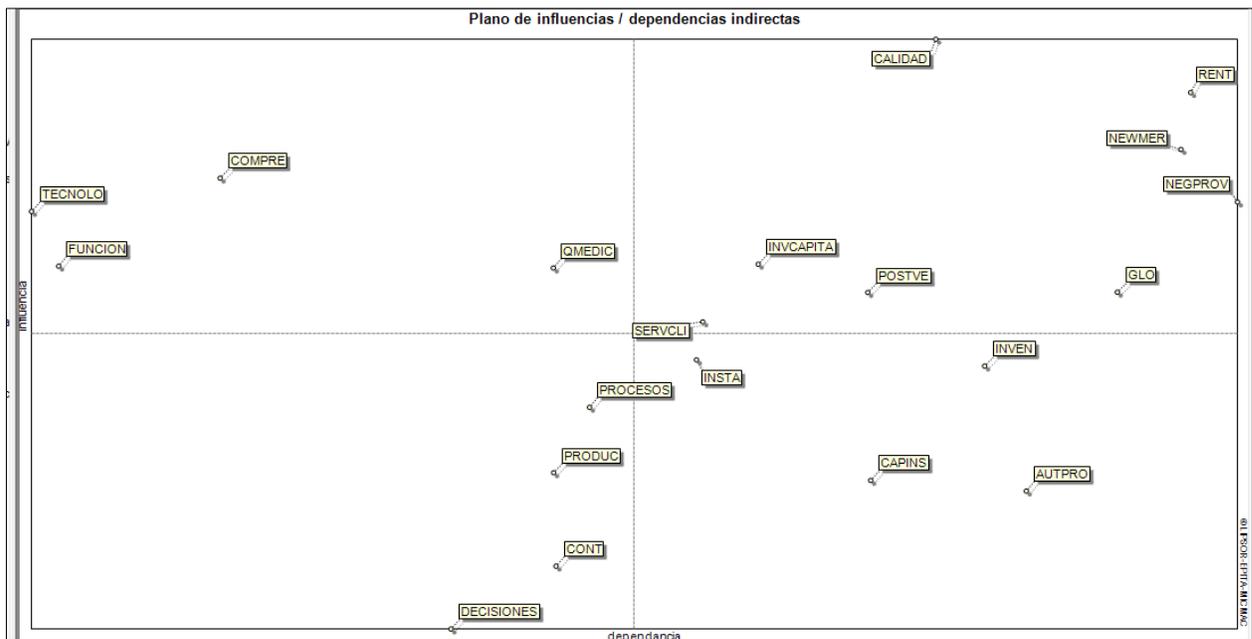
Una vez presentado los planos de relaciones directas e indirectas de las variables, es necesario observar y analizar los desplazamientos de las variables, razón por la cual, a continuación, se presenta el plano de los desplazamientos de los planos anteriormente mencionados.

Figura 23. Desplazamientos de las variables en cuanto a su influencia.

Fila	Variable		Variable
1	5 - RENT		9 - CALIDAD
2	9 - CALIDAD		5 - RENT
3	4 - NEWMER		4 - NEWMER
4	13 - COMPRE		13 - COMPRE
5	2 - NEGPROV		2 - NEGPROV
6	12 - TECNOLO		12 - TECNOLO
7	20 - INVCAPITA		20 - INVCAPITA
8	1 - GLO		7 - FUNCION
9	7 - FUNCION		8 - QMEDIC
10	6 - POSTVE		1 - GLO
11	8 - QMEDIC		6 - POSTVE
12	3 - INVEN		10 - SERVCLI
13	10 - SERVCLI		19 - INSTA
14	19 - INSTA		3 - INVEN
15	14 - PROCESOS		14 - PROCESOS
16	15 - AUTPRO		17 - PRODUC
17	17 - PRODUC		16 - CAPINS
18	16 - CAPINS		15 - AUTPRO
19	11 - CONT		11 - CONT
20	18 - DECISIONES		18 - DECISIONES

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Desplazamiento de las variables en cuanto a su dependencia.



Fila	Variable		Variable
1	1 - GLO		2 - NEGPROV
2	5 - RENT		5 - RENT
3	2 - NEGPROV		4 - NEWMER
4	4 - NEWMER		1 - GLO
5	9 - CALIDAD		15 - AUTPRO
6	3 - INVEN		3 - INVEN
7	6 - POSTVE		9 - CALIDAD
8	16 - CAPINS		16 - CAPINS
9	15 - AUTPRO		6 - POSTVE
10	10 - SERVCLI		20 - INVCAPITA
11	19 - INSTA		10 - SERVCLI
12	20 - INVCAPITA		19 - INSTA
13	8 - QMEDIC		14 - PROCESOS
14	14 - PROCESOS		11 - CONT
15	11 - CONT		17 - PRODUC
16	17 - PRODUC		8 - QMEDIC
17	18 - DECISIONES		18 - DECISIONES
18	13 - COMPRE		13 - COMPRE
19	7 - FUNCION		7 - FUNCION
20	12 - TECNOLO		12 - TECNOLO

Fuente: Elaboración propia

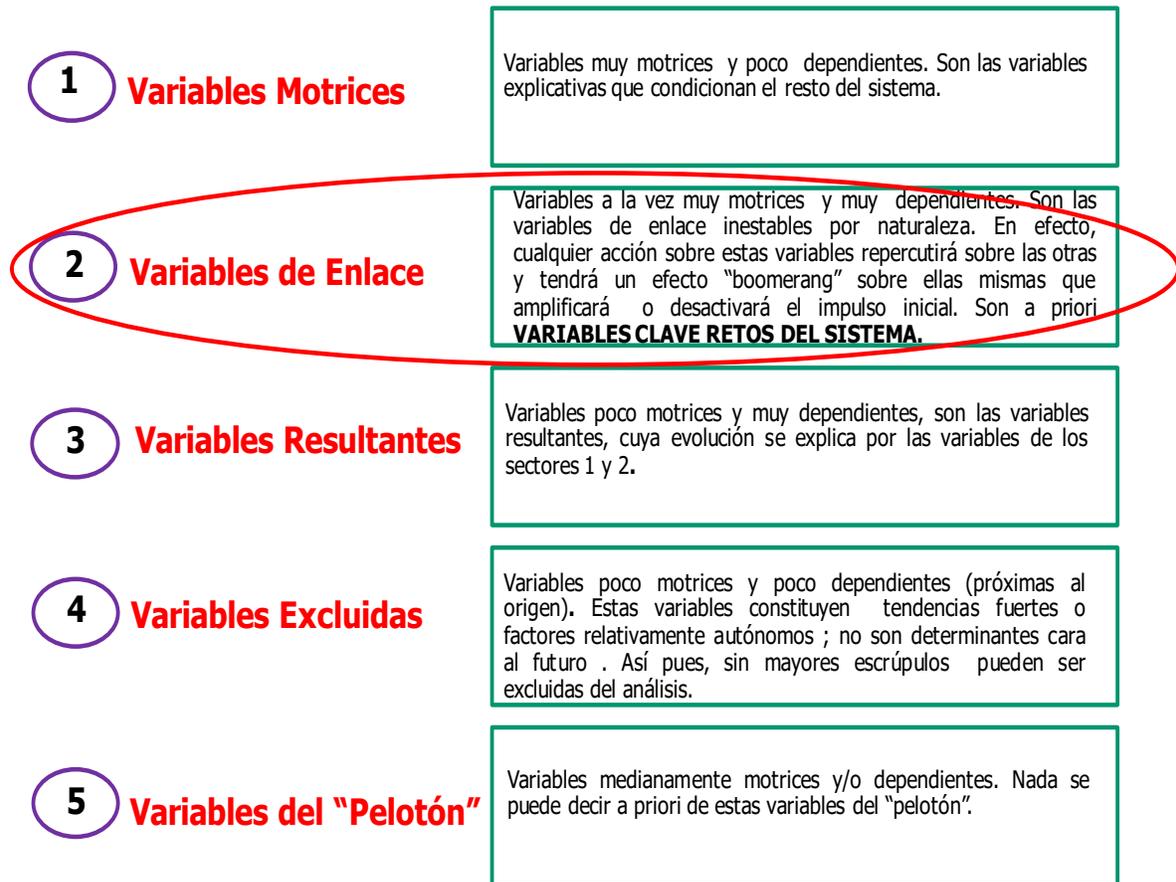
Sobre el plano de influencia/dependencia indirecta se identificaron las variables más influyentes y más dependientes, correspondiendo éstas a las variables clave por su efecto de variabilidad sobre el sistema.

Finalmente, las variables que presentaron calificaciones más altas de motricidad y las de dependencia que fueron precisadas como más gobernables por la empresa se denominaron “**variables estratégicas**”, las cuales en su orden son:

1. Gestión Logística
2. Calidad
3. Nuevos Mercados
4. Rentabilidad
5. Negociación con proveedores
6. Tecnología

Cada una de las cinco (5) zonas demarcadas en el plano se deben entender como a continuación se especifica:

Figura 25. Tipo Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Michel Godet (1995)

8.3 DISEÑO Y EVALUACIÓN DE ESCENARIOS

La prospectiva estratégica nos dice que las "variables estratégicas" pueden evolucionar al futuro dependiendo solamente de las voluntades y capacidades que posean los actores sociales para construir el futuro.

La prospectiva estratégica también nos ha invitado a reflexionar sobre el futuro considerando las siguientes premisas⁷⁶:

- El futuro no está escrito, está por construir.
- El futuro es la razón de ser del presente.
- La anticipación es necesaria para iluminar la acción presente.
- Pasar de la anticipación a la acción requiere de la apropiación intelectual y afectiva de los proyectos.

⁷⁶ Michel Godet. De la anticipación a la acción, México, D.F., Ediciones Alfaomega, 1995, p.1-4.

Considerando lo anterior, se han formulado las siguientes hipótesis de futuro y se han diseñado los siguientes escenarios posibles para la empresa Interfarma en un horizonte de futuro al año 2028.

8.3.1. Formulación de las hipótesis de futuro

Las hipótesis se pueden definir como manifestaciones de las variables en el horizonte de futuro que se esté analizando, en este caso particular al año 2028. Es fundamental que las hipótesis sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables, para lo cual deben cumplir las siguientes tres (3) condiciones:

- Conjeturales: quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen.
- Posibles: indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse como acto en el futuro, por lo tanto, pertenecen al campo de lo realizable.
- Alternas: significa que en principio deben ser excluyentes o al menos permitir que sean priorizadas.

Para formular las hipótesis de futuro de cada variable se consideró que su evolución puede darse dentro de las cuatro (4) siguientes posibilidades:

Figura 26. Evolución de las Variables Estratégicas



Fuente: Documentos curso Previsión y Pensamiento Estratégico, Universidad del Valle, Octubre. 2013.

Considerando lo anterior, en este estudio se han formulado las siguientes hipótesis de futuro para el conjunto de las respectivas variables estratégicas seleccionadas anteriormente:

Cuadro 21. Hipótesis de Futuro

VARIABLE	HIPOTESIS
<p>GESTIÓN LOGISTICA</p>	<p>H1: El desempeño de la gestión logística de Interfarma no cumple con la entrega total de todos los pedidos en los tiempos acordados con el cliente. Sólo el 60% de los despachos se entregan en las fechas acordadas. Los operadores logísticos tienen una metodología de trabajo que no les permite cumplir con el total de los despachos diarios. El almacenamiento de los medicamentos es manual y no está sincronizado dentro de la cadena de valor de tal manera que el inventario esté al día y se puedan armar los pedidos ágilmente.</p>
	<p>H2: El desempeño de la gestión logística es deficiente, en ocasiones se incumple totalmente con el pedido del cliente, sólo el 30% de los despachos se entregan en las fechas acordadas. Los operadores logísticos no tienen ninguna metodología para el despacho de los pedidos. No se actualiza el inventario y los pedidos se arman con los productos en cajas lo que hace más demorada la búsqueda de los medicamentos</p>
	<p>H3: El desempeño logístico en Interfarma es Eficiente, el 90% de los pedidos es despachado en las fechas acordadas con los clientes. Operadores logísticos aplican metodología para ser más ágiles en el armado de pedidos. El inventario se actualiza a través de código de barras lo que facilita la búsqueda de cada medicamento al momento de armar los pedidos.</p>
<p>CALIDAD</p>	<p>H1: Intherfarma quiere certificarse en la norma ISO 9001:2015, ha logrado ajustar el 43% de sus procesos y de la operación para cumplir con lo requerido por la norma en términos de: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: comprensión de contextos interno/externo, comprensión de necesidades y expectativas, determinación del alcance del SGC, establecimiento de procesos y documentación, en este ítem tiene un 30% de avance</p> <p>LIDERAZGO: la implicación que tiene la alta dirección dentro del sistema de gestión de calidad de la organización es del 100%, el gerente está apoyando todo para incluir dentro de las decisiones estratégicas la gestión de la calidad. Además de velar por mantener un enfoque al cliente y una política de calidad acorde a la organización.</p> <p>PLANIFICACIÓN: en este ítem la organización está en un 0%, No se han determinado riesgos/oportunidades; no se ha realizado el planteamiento de los objetivos de calidad y la planeación de cambios.</p> <p>APOYO: Se encuentra en un cumplimiento del 50% en lo referente a los recursos, competencias, toma de conciencia, comunicación e información documentada.</p> <p>OPERACIÓN: Se encuentra en un cumplimiento del 70% en la definición de los requisitos para la planificación y control; así como los requisitos para la producción de productos y servicios desde su concepción hasta entrega.</p> <p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Se encuentra en un 10% en cuanto a la definición de los requisitos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación, se tienen unos indicadores definidos pero se debe trabajar mucho más en temas de medición</p>
	<p>H2: Interfarma no tiene intenciones de realizar una certificación de calidad, el líder considera que no es necesario para la organización. Si se realiza una auditoría, ninguno de los procesos cumple para garantizar un producto de calidad</p>

	<p>H3: Interfarma logró implementar el sistema de gestión de calidad en los procesos más importantes de la empresa como lo son: Procesos logísticos, compras y servicio al cliente, en este momento se encuentra con los siguientes avances:</p> <p>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Comprensión de contextos interno/externo, comprensión de necesidades y expectativas, determinación del alcance del SGC, establecimiento de procesos y documentación, en este ítem tiene un 80% de avance.</p> <p>LIDERAZGO: la implicación que tiene la alta dirección dentro del sistema de gestión de calidad de la organización es del 100%, el gerente está apoyando todo para incluir dentro de las decisiones estratégicas la gestión de la calidad. Además de velar por mantener un enfoque al cliente y una política de calidad acorde a la organización y adicionalmente todo el personal está involucrado.</p> <p>PLANIFICACIÓN: en este ítem la organización está en un 80%, se tiene una cultura de identificación de riesgos y oportunidades de mejora; se tienen muy claros los objetivos de calidad y se realiza la planeación de cambios.</p> <p>APOYO: Se encuentra en un cumplimiento del 80% en lo referente a los recursos, competencias, toma de conciencia, comunicación e información documentada.</p> <p>OPERACIÓN: Se encuentra en un cumplimiento del 90% en la definición de los requisitos para la planificación y control; así como los requisitos para la producción de productos y servicios desde su concepción hasta entrega.</p> <p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: está en un 80% en cuanto a la definición de los requisitos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación, se tienen indicadores definidos y controlados.</p>
NUEVOS MERCADOS	<p>H1: La organización amplía cartera de clientes en un contexto regional en un mismo departamento y se diversifica hacia la gestión de grupo empresarial con la constitución de sus propias droguerías.</p> <p>H2: La entrada de nuevos competidores y una mayor regulación, además de la fuerte oferta en el mercado negro lleva a la caída de las ventas por fuera del mercado de Sincelejo</p> <p>H3: La diversificación en las líneas de productos y compras a grandes escalas de volumen, permiten ofrecer un mejor servicio a un costo razonable, además de ampliar las rutas de distribución principalmente en la Costa.</p>
RENTABILIDAD	<p>H1: Con el mismo nivel de ingresos, pero sin controlar los costos y gastos, se estima conservar una rentabilidad del 8% anual. La capacidad de negociación impacta directamente los precios de la materia prima. La calidad de la información financiera repercute en la variación del estado real de la compañía</p> <p>H2: La falta de controles suficientes en los procesos de compras y administración de los datos contables, asimismo como una baja planeación eficiente en las rutas de entregas han llevaran a la organización a niveles de rentabilidad negativa del -2% anual.</p> <p>H3: A través de la estandarización y optimización de procesos, el uso eficiente de los recursos y una fuerte capacidad de negociación con proveedores, además de brindar un servicio diferencial que permita mejor el target y potenciar el margen de rendimiento hasta llegar en 2028 a una rentabilidad del 20% anual.</p>
NEGOCIACION PROVEEDORES	<p>H1: Intherfarma tiene 3 proveedores de medicamentos con los cuáles ha establecido una negociación que le permite obtener descuentos y estar enterado de promociones, lo anterior le permite ser competitivo en sus precios a nivel regional. Se encuentra en búsqueda de acuerdos de servicio directamente con las grandes empresas productoras de medicamentos como los son: Tecnoquímicas, Genfar</p>

	H2: No se tienen proveedores definidos, a medida que se requiere un producto, se busca en el mercado la empresa que lo ofrece, lo anterior hace que sean más costosos los medicamentos y que los precios ofrecidos a los clientes sean más altos. Alta dependencia dentro de la cadena de suministro
	H3: Apertura de cupos de cartera para proveer medicamentos e insumos con nuevos proveedores locales e internacionales, estableciendo acuerdos de servicio beneficiosos para la empresa, con mayores facilidades de pago y exigencias en la calidad de los productos suministrados.
TECNOLOGÍA	H1: Tiene un Software básico que le permite realizar la facturación y llevar el control de los ingresos, No tiene un Software para pedidos ni para los demás procesos aparte del financiero
	H2: No se tiene Software para ninguno de los procesos, las actividades se realizan manualmente
	H3: Se adquiere un Software que permite controlar los procesos desde la solicitud que realiza el cliente hasta el despacho de mercancía y posterior facturación, adicionalmente permite generar los reportes financieros y reportes en cada etapa para control de la operación

Fuente: Elaboración propia

8.3.1.1 Diseño de escenarios o “el arte de la conjetura”

La teoría del “Análisis Morfológico” asume que cada una de las “variables estratégicas” puede dar lugar a diferentes hipótesis en el futuro.

El número de escenarios posibles que se obtiene con las hipótesis formuladas previamente es igual al producto de multiplicar entre sí el número de hipótesis de cada variable. A este número de escenarios se le llama el “espacio morfológico”. Para este estudio ha surgido un espacio morfológico equivalente a 4 escenarios.

De estos escenarios, los expertos han decidido evaluar los siguientes escenarios, de cara al desarrollo futuro de la empresa:

Escenario Nº 1. *Viejas costumbres*

VARIABLE	E1
GESTIÓN LOGÍSTICA	H1
CALIDAD	H1
NUEVOS MERCADOS	H1
RENTABILIDAD	H1
NEGOCIACION PROVEEDORES	H1
TECNOLOGÍA	H1

La organización bajo este escenario logrará para el 2028 continuar siendo un jugador dentro del mercado farmacéutico de la ciudad de Sincelejo, sin haber experimentado en 10 años cambios significativos en su estructura funcional.

Para los clientes esperar más por sus pedidos no es una alternativa, pero los clientes rurales han suplido estos vacíos. El despacho de pedidos no es fácil cuando aún se están ordenando los productos que han enviado los proveedores.

Más allá de poder certificarse, el gerente ha visto que la empresa funciona sin tener implementado un sistema de gestión de la calidad, pero si les ha pedido a las diferentes áreas que incorporen mejoras básicas en sus procesos.

Con una base de 80 clientes y 4 droguerías del mismo grupo, la empresa ha logrado mantener un nivel estable para el normal funcionamiento, ya que no hay metas de crecimiento, sino de sostenimiento con la capacidad existente.

Como existe un flujo de caja aceptable, se mueven las ventas y los inventarios, para el gerente no hay duda de que la empresa es “rentable”, es un “negocio que da”, pero no existe la certeza cuantificable de que esta información sea real, por falta de información financiera confiable.

Interfarma ha logrado sobrevivir al paso del tiempo gracias a un mercado poco competitivo y con dinámicas de comportamiento lentas, lo que le ha permitido al gerente mantener el negocio en marcha.

Ventajas

- Recordatorio de marca en el tiempo
- Clientes redituables
- Organización tradicional
- Mejoras graduales en la calidad de los procesos
- Sólidas relaciones con los proveedores

Desventajas

- Tasa de crecimiento baja
- Sin procesos de innovación
- Tecnología básica
- Alta manualidad en las tareas

Escenario Nº 2. *La mejor distribuidora*

VARIABLE	E1
GESTIÓN LOGÍSTICA	H3
CALIDAD	H3
NUEVOS MERCADOS	H3
RENTABILIDAD	H3
NEGOCIACION PROVEEDORES	H3
TECNOLOGÍA	H3

Interfarma ha logrado a lo largo de una década transformarse positivamente para ser una compañía líder en el sector farmacéutico, desempeñando su función de gran distribuidor regional.

Obtener la certificación de calidad, es el resultado del esfuerzo mancomunado de todos los integrantes de la organización y la constancia de su líder quien ha sido el abanderado de la implementación de la planeación en la operación diaria.

La adquisición de nuevas tecnologías ha permitido atacar las áreas funcionales más importantes que requerían un ajuste crucial, como lo son Logística y Financiero, ahora es posible contar con información en tiempo real y con inventarios ordenados, además de mejorar las rutas de despacho.

El otro frente al que se ha apuntado es al de la rentabilidad, el cual se ve directamente beneficiado gracias a una excelente campaña realizada por el coordinador de compras y el gerente, en donde se han alcanzado mejores márgenes y a su vez se han podido adquirir nuevos productos que diversifican las líneas de productos disponibles.

Ventajas

- Reconocimiento de Marca por tener una certificación ISO
- Amplia base de clientes que quieren comprar los productos (Confianza)
- Márgenes de rentabilidad muy superiores
- Estructura organizacional claramente definida en sus procesos y Roles.
- Cultura organizacional fuerte
- Mejorar el Core de la empresa que es el proceso logístico

Escenario N° 3. Los mejores en lo que hacemos

VARIABLE	E1
GESTIÓN LOGISTICA	H3
CALIDAD	H1
NUEVOS MERCADOS	H1
RENTABILIDAD	H3
NEGOCIACION PROVEEDORES	H1
TECNOLOGÍA	H3

Este escenario se caracteriza por que Interfarma se concentra en la razón de ser de la empresa, que es la gestión logística para el envío de los pedidos a los clientes en el menor tiempo posible, se logra un margen de eficiencia del 90% en la gestión de los pedidos y se logra entregar cada medicamento en las fechas acordadas con los clientes.

Los operarios logísticos tienen metodologías de trabajo que les permite ser más ágiles en lo que hacen y el inventario se sistematiza a través de código de barras para facilitar la búsqueda de los medicamentos y armar los pedidos.

El componente tecnológico juega un papel muy importante en este escenario ya que permite mayor control de cada una de las actividades de proceso, se pueden generar reportes para la toma de decisiones.

Aunque la empresa no logra la certificación en calidad, con todos los cambios que está realizando al interior se facilita la gestión para optar por una certificación ISO, la definición y documentación de los procesos aumenta a un 70%.

Interfarma concentra sus esfuerzos en mejorar los procesos actuales y en fidelizar los clientes que tiene con la ayuda del equipo de ventas, adicionalmente se amplía el mercado sólo al contexto regional como lo viene manejando, lo anterior le permite manejar niveles de rentabilidad mucho mayores.

En este escenario, la empresa tiene como reto lograr la certificación de calidad y aumentar el margen de rentabilidad.

Con las inversiones que se realicen en la parte tecnológica, debe ahorrar en otros gastos para no perder los márgenes de utilidad.

Adicionalmente deberá asumir el reto de ser más ágil en las negociaciones con los proveedores para obtener mayores beneficios económicos.

Las excesivas regulaciones del estado para el sector farmacéutico hacen que la empresa tenga que estar preparada para garantizar el cumplimiento normativo y las exigencias en la cadena de frío de los medicamentos.

La competencia en el mercado y la llegada de nuevas tecnologías en salud hace que interfarma deba estar a la vanguardia de los nuevos productos y las necesidades de los clientes.

Ventajas

- Mejorar el Core de la empresa que es el proceso logístico
- Mejorar la satisfacción de los clientes ya que, al mejorar la logística, los pedidos llegaran más rápido.
- Garantizar márgenes de rentabilidad mucho más grandes
- Lograr un orden al interior de la empresa
- El equipo de trabajo enfocado en realizar actividades especializadas
- Sistematizar actividades que se realizan manualmente

Desventajas

- Se frena un poco el crecimiento del mercado y la consecución de nuevos clientes para enfocarse en organizar el interior de la empresa.
- Al inicio del proceso puede verse afectada la rentabilidad, sin embargo, una vez se establezca los márgenes de ganancia serán grandes.

- Puede verse afectado el clima organizacional con los cambios ya que se trata de cambiar la forma en la que hoy se realizan las cosas.

Escenario N° 4. *Garantía de calidad total*

VARIABLE	E1
GESTIÓN LOGÍSTICA	H3
CALIDAD	H3
NUEVOS MERCADOS	H3
RENTABILIDAD	H3
NEGOCIACION PROVEEDORES	H1
TECNOLOGÍA	H1

El escenario de garantía de la calidad total está enfocado en que la organización logre una certificación ISO 9001, para ello, Interfarma se enfoca en definir y estandarizar los procesos, en mejorar todo el tema logístico, se centra en las necesidades del cliente, lo anterior le permite diversificar los productos que ofrece y logra expandirse en otros mercados, no solo regionales si no Nacionales.

No tiene un enfoque en nuevas tecnologías, lo que dificulta algunos procesos y duplica la cantidad de personal para garantizar el cumplimiento de la norma.

Interfarma continúa con sus proveedores actuales, mejora la relación con ellos y establece las normas y políticas que exige la ISO.

Es un escenario muy parecido al escenario de la mejor distribuidora sólo que no tiene enfoque de nuevas tecnologías y continúa con los mismos proveedores.

Ventajas

- Mayor prestigio para la empresa por tener una certificación ISO
- Mayor número de clientes que quieran comprar los productos
- Se garantiza la definición de procesos, funciones y Roles al interior de la empresa
- Mejorar el Core de la empresa que es el proceso logístico

Desventajas

- No tiene enfoque en sistematización, por lo tanto algunas tareas se seguirán realizando manualmente.
- Puede aumentar el número de colaboradores que se requieran para cumplir cada proceso como lo exige la norma ISO.
- Mayor presión para todos en la organización porque pueden no estar listos para todos los cambios.

- La empresa corre el riesgo de no ser certificada por que se lanza de lleno a la certificación y no realiza un paso a paso.

8.4. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios anteriores, y considerar la consulta a los expertos utilizando el Ábaco de Francois Régnier, se concluyó y recomendó que el escenario por el cual debe apostar la empresa Interfarma, al horizonte del año 2023 sea **LOS MEJORES EN LO QUE HACEMOS**.

La calificación se obtuvo a partir de la aplicación de la siguiente tabla:

Muy recomendable
Recomendable
Duda
Poco recomendable
Nada recomendable
Sin Respuesta

A continuación se presenta el resultado del ábaco para cada uno de los escenarios presentados:

03 LOS MEJORES EN LO QUE HACEMOS									
02 LA MEJOR DISTRIBUIDORA									
04 GARANTÍA DE CALIDAD TOTAL									
01 VIEJAS COSTUMBRES									

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica es mucho más que sólo la planeación, debe ofrecer al gerente las herramientas necesarias para que estén preparados para enfrentar los cambios y las situaciones que se pueden presentar.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

De igual manera como lo manifiesta el profesor Benjamín “se refiere a una perspectiva de futuro para un largo periodo de tiempo. No atiende la resolución del problema de inmediato, sino que debe tener una visión mucho más amplia.

Teniendo en cuenta estas definiciones y el análisis prospectivo del capítulo anterior, describiremos los objetivos estratégicos que deben realizarse en Interfarma para lograr el escenario apuesta denominado “**Los mejores en lo que hacemos**”.

Objetivo estratégico 1. Logística

Mejorar los procesos logísticos de Interfarma garantizando un cumplimiento del 90% de entrega de los pedidos dentro de los tiempos establecidos con los clientes.

Estrategias Inmediatas

- Establecer rutas de entrega
- Organizar el inventario en bodega
- Distribuir el tiempo entre la recepción y la clasificación de los medicamentos
- Dividir las tareas de las personas que intervienen en el proceso logístico, que funcione como una empresa de producción

Estrategias Retos del Futuro

- Administrar inventario en tiempo real por sistema de código de barras
- Apertura de nuevos centros de distribución en las ciudades capitales
- Formalizar línea de ventas por medio de canal virtual

Objetivo estratégico 2. Nuevos mercados

Abarcar un 60% del mercado departamental, posicionándose como un fuerte distribuidor a nivel regional.

Estrategias Inmediatas

- Implementar fuerza de ventas externa en otros municipios
- Reformar la publicidad de la empresa a través de planes de comunicación como volantes, anuncios en redes sociales, entre otros.
- Crear línea de entrega directa express para clientes pequeños

Estrategias Retos del Futuro

- Construir relaciones con la secretaria de salud para llegar al mercado de la salud pública
- Ampliar el portafolio no solo con más líneas de productos, sino también servicios de atención
- Inaugurar al menos una nueva droguería en cada ciudad capital donde haya centro de distribución
- Venta virtual

Objetivo estratégico 3. Rentabilidad

Garantizar un retorno generoso de la inversión a los socios con un margen de rentabilidad del 20% anual.

Estrategias Inmediatas

- Sanear la estructura de costos
- Reducir los errores en el registro de la contabilidad
- Minimizar los reprocesos
- Autorizar por gerencia pagos superiores a \$2.000.000

Estrategias Retos del Futuro

- Realizar compras a niveles de gran escala
- Conciliar las cuentas bancarias
- Establecer informe de cartera semanal
- Perfeccionar presentación de estados financieros mensuales

Objetivo estratégico 4. Negociación con proveedores

Construir contratos de suministro competitivos que satisfagan los módulos de abastecimiento, calidad y apalancamiento financiero.

Estrategias Inmediatas

- Ajustar acuerdos vigentes con proveedores actuales
- Abrir concurso de nuevos ofertantes con requisitos claros
- Gestionar compras grandes para los productos de mayor circulación de inventario para acceder a mejores beneficios

Estrategias Retos del Futuro

- Crear un departamento de compras especializado
- Ampliar la base de proveedores nacionales
- Efectuar compras directas a fabricantes reduciendo los intermediarios.

Las “estrategias claves” se obtuvieron mediante la técnica "IGO" que permite analizar cada estrategia según los criterios de importancia y gobernabilidad. Con el primero se verifica la pertinencia de las estrategias y con el segundo se constata la gobernabilidad o control que la organización tiene sobre cada una de ellas.

Cuadro 22. Matrices IGO

En las siguientes matrices se puede determinar que para cumplir con los objetivos estratégicos es necesario realizar algunas actividades calificadas con mayor importancia acorde a la columna “puntos importancia”.

De igual manera, se debe considerar la columna Gobernabilidad, donde a mayor valor, mayor es la capacidad que tiene la empresa para conseguir y hacer que la actividad sea una realidad.

Para el objetivo 1, se evidencia que la actividad denominada “administrar inventario en tiempo real por sistema de código de barra” es la actividad con mayor importancia y tiene un alto grado de gobernabilidad ya que depende de la decisión del gerente al interior de la empresa, él decide si realiza o no la inversión, no existen factores en el entorno que impidan llevar a cabo esta actividad.

Seguido de esta actividad se encuentra: establecer rutas de entrega, organizar el inventario en bodega y distribuir el tiempo entre la recepción y la clasificación de los medicamentos, las 3 con gobernabilidad alta ya que son decisiones y acciones que tomar al interior de Interfarma.

EMPRESA INTERFARMA						
Objetivo Estratégico: Mejorar los procesos logísticos de Interfarma garantizando un cumplimiento del 90% de entrega de los pedidos dentro de los tiempos establecidos con los clientes					Rótulo: OE1	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos Importancia	PUNTOS GOBERNABILIDAD			
Rótulo	Descripción		Fuerte = 5	Moderada = 3	Débil = 1	Nula = 0
e01	Establecer rutas de entrega	15	5			
e02	Organizar el inventario en bodega	15	5			
e03	Distribuir el tiempo entre la recepción y la clasificación de los medicamentos	15	5			
e04	Dividir las tareas de las personas que intervienen en el proceso logístico, que funcione como una empresa de producción	15	5			
e05	Administrar inventario en tiempo real por sistema de código de barras	20	5			
e06	Aperturar nuevos centros de distribución en la ciudades capitales	10	3			
e07	Formalizar línea de ventas por medio de canal virtual	10	3			
Total Puntos a Distribuir		100				

En el objetivo estratégico 2, “Reformar la publicidad en la empresa” y “ampliar el portafolio” son las más importante pero su gobernabilidad no es la mayor ya que depende de decisiones del entorno como el análisis de mercado, lo que si tiene mayor gobernabilidad es la implementación de la fuerza de venta externa.

Objetivo Estratégico: Abarcar un 60% del mercado departamental, posicionándose como un fuerte distribuidor a nivel regional.					Rótulo: OE2	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos Importancia	PUNTOS GOBERNABILIDAD			
Rótulo	Descripción		Fuerte = 5	Moderada = 3	Débil = 1	Nula = 0
e01	Implementar fuerza de ventas externa en otros municipios	15	5			
e02	Reformar la publicidad de la empresa a través de planes de comunicación como volantes, anuncios en redes sociales, entre otros.	20	4			
e03	Crear línea de entrega directa express para clientes pequeños	10	4			
e04	Construir relaciones con la secretaria de salud para llegar al mercado de la salud pública	5	2			
e05	Ampliar el portafolio no solo con más líneas de productos, sino también servicios de atención	20	4,5			
e06	Inaugurar al menos una nueva droguería en cada ciudad capital donde haya centro de distribución	15	3,5			
e07	Venta virtual	15	3			
Total Puntos a Distribuir		100				

Objetivo Estratégico: Garantizar un retorno generoso de la inversión a los socios con un margen de rentabilidad del 20% anual.					Rótulo: OE3	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos Importancia	PUNTOS GOBERNABILIDAD			
Rótulo	Descripción		Fuerte = 5	Moderada = 3	Débil = 1	Nula = 0
e01	Sanear la estructura de costos	15	5			
e02	Reducir los errores en el registro de la contabilidad	11	4,5			
e03	Minimizar los reprocesos	10	4,5			
e04	Autorizar por gerencia pagos superiores a \$2.000.000	10	3			
e05	Realizar compras a niveles de gran escala	15	4,5			
e06	Conciliar las cuentas bancarias	12	4			
e07	Establecer informe de cartera semanal	15	4,8			
e08	Perfeccionar presentación de estados financieros mensuales	12	5			
Total Puntos a Distribuir		100				

En el objetivo estratégico 3, las actividades: “sanear la estructura de costos”, “establecer informe de cartera semanal” y “realizar compras a nivel de gran escala” son las actividades más importantes, sin embargo, como la última depende de préstamos bancarios, la gobernabilidad no es la mayor.

Por último, para el objetivo estratégico 4, las actividades: “abrir concurso de nuevos ofertantes con requisitos claros” y “crear un departamento de compras especializado” son las actividades más importantes. Adicionalmente, la gobernabilidad es la más alta. La empresa debe comprometerse a buscar más ofertantes, especializarse en compras ya que como vimos en capítulos anteriores, a mayores ahorros en la compra de los medicamentos, mayor es el valor agregado que se le puede ofrecer a los clientes garantizando mejores precios de compra y venta.

Objetivo Estratégico: Construir contratos de suministro competitivos que satisfagan los módulos de abastecimiento, calidad y apalancamiento financiero.		Rótulo: OE4				
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos Importancia	PUNTOS GOBERNABILIDAD			
Rótulo	Descripción		Fuerte = 5	Moderada = 3	Débil = 1	Nula = 0
e01	Ajustar acuerdos vigentes con proveedores actuales	18	5			
e02	Abrir concurso de nuevos ofertantes con requisitos claros	20	5			
e03	Gestionar compras grandes para los productos de mayor circulación de inventario para acceder a beneficios	13	4,8			
e04	Crear un departamento de compras especializado	20	5			
e05	Ampliar la base de proveedores nacionales	15	4,5			
e06	Efectuar compras directas a fabricantes reduciendo los intermediarios.	14	4			
Total Puntos a Distribuir		100				

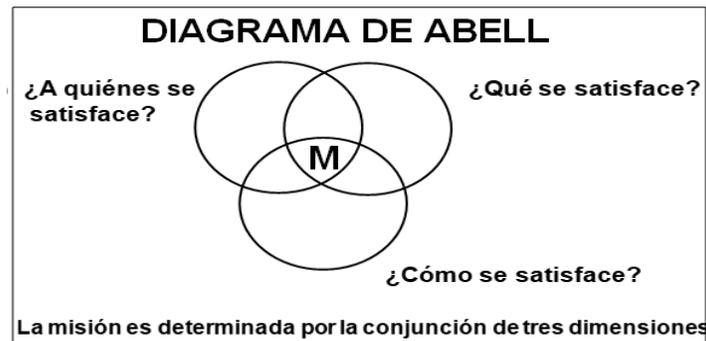
Fuente: Elaboración propia

9.1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

9.1.1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN

La misión es el objeto, finalidad o función estable y permanente de la organización, representa la identidad y personalidad de la misma, su razón de ser y la justificación de su existencia. Para realizar el análisis tomaremos como referencia la siguiente figura.

Figura 27. Diagrama de Abell



Fuente: Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Pablo Navajo. 2009 pp 99 - 102

Para realizar el análisis de la misión es importante contestar las siguientes preguntas:

1. ¿En qué actividad empresarial estamos?: Farmacéutico. Subsector Distribución.
2. ¿Para qué existe la empresa?: La empresa existe para aplicar el conocimiento adquirido en el sector farmacéutico a través de la experiencia de su gerente y adicionalmente generar ingresos
3. ¿Cuál es el propósito básico?: Satisfacer las necesidades de medicamentos e insumos farmacéuticos a las diferentes droguerías y Comercializadoras de medicamentos
4. ¿Cuáles son los elementos diferenciadores?: Recordación de marca, disponibilidad de productos, vocación de servicio, inventario diversificado.
5. ¿Quiénes son nuestros clientes / beneficiarios?: Droguerías, farmacias, comercializadores de medicamentos
6. ¿Cuáles son los productos, programas y/o servicios?: Medicamentos, productos de belleza, multivitamínicos, cuidado de los niños.
7. ¿Cuáles son los mercados o las comunidades que atienden?: La ciudad de Sincelejo, Sampués, Tolú y Tolú viejo
8. ¿Cuáles son los canales o las fuerzas sociales que utiliza?: Venta directa y fuerza externa
9. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad o sostenibilidad?: La expectativa de rentabilidad es alcanzar un nivel que oscile entre el 15 y el 20%, e ir integrando procesos y tecnologías que mejoren el desempeño de la empresa.

10. ¿Cuáles son los valores y principios que orientan sus acciones?: Honestidad, calidad, cumplimiento, trabajo en equipo; Integridad, efectividad, mejoramiento continuo, legalidad, Buena fe, calidad en servicio al cliente.

11. ¿Cuáles son sus compromisos con los grupos de interés?: Con los clientes, brindar buenos precios y entregar a tiempo los pedidos. Con la comunidad, brindar bienestar.

Posteriormente se realiza la evaluación de la misión contemplando el siguiente cuadro en el que se contempla algunos factores relevantes que permitan conocer la razón de ser de la empresa.

Cuadro 23. Evaluación de la Misión

FACTORES	SI (1)	NO (2)	PARCIALMENTE (3)
1. Clientes	1		
2. Productos o Servicios	1		
3. Mercados			3
4. Tecnología		2	
5. Interés en Crecimiento, Supervivencia y Rentabilidad	1		
6. Filosofía de la Empresa (Creencias, Valores, etc.)			3
7. Concepto Propio (Capacidad Distintiva o Ventaja Competitiva)	1		
8. Preocupación por la Imagen de la Corporación	1		
9. Interés en los Empleados	1		
10. Interés en la Comunidad	1		

Consideramos que la misión de Interfarma es muy completa, pero puede adicionársele algunos elementos que la complementen y fortalezcan, a continuación, se realiza una propuesta:

Misión Actual	Misión propuesta
Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, accionistas, trabajadores y proveedores mediante la comercialización y distribución de medicamentos y suministros médicos garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, asegurando el crecimiento sostenido y rentable de Interfarma, de este modo con el bienestar de la comunidad.	Somos una compañía comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y proveedores mediante la comercialización y distribución de medicamentos y suministros médicos. Buscamos garantizar la calidad y competitividad, a través de nuevas tecnologías que aseguren el crecimiento sostenido y rentable de Interfarma, contribuyendo al bienestar de la comunidad.

9.1.2. ANÁLISIS DE LA VISIÓN

La visión es la expresión amplia y suficiente de dónde la empresa desea y espera estar en el FUTURO. La visión institucional señala rumbo, brinda dirección y enlaza el presente con el futuro.

Las características de la visión según John P. Kotter son: que sea imaginable, deseable para todos los involucrados, factible, centrada, flexible y comunicable.

Se realiza la evaluación de la visión en Interfarma a través del siguiente cuadro.

Cuadro 24. Evaluación de la visión

CARACTERÍSTICAS	SI	NO	PARCIALMENTE
1. Imaginable : permite crear con facilidad una imagen de futuro			X
2. Deseable : representa los intereses a largo plazo de los diferentes stakeholders (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.) de la empresa			X
3. Factible : muestra una situación futura que es realizable en el horizonte de futuro definido		X	
4. Centrada : su claridad permite brindar orientación para la toma de decisiones			X
5. Flexible : muestra la posibilidad de brindar respuestas alternativas	X		
6. Comunicable : puede explicarse con suficiencia y claridad en 5 Minutos			X
7. Positiva, inspiradora y alentadora : muestra una situación positiva y esperanzadora para el futuro de la empresa, y a la vez, puede motivar y movilizar seguidores	X		

En términos generales la visión de la empresa es muy positiva, lo cual es el factor central de la misma. Asimismo, requiere ajustarse para que haya una total claridad acerca de hacia dónde quiere ir la organización y en cuánto tiempo espera conseguirlo, se propone lo siguiente:

Visión Actual	Visión propuesta
Seremos una empresa de crecimiento sostenido en el mercado de distribuidores de medicamentos identificando y satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes, orientados a una atención personalizada y en la continua búsqueda de mejores productos y atractivas alternativas que aseguren la creación de valor a clientes y accionistas.	Para el 2028 Interfarma será reconocida como una empresa de crecimiento sostenido en el mercado, identificando y satisfaciendo permanentemente las necesidades de los clientes, orientados a un sistema de gestión de calidad y a una atención personalizada. Contaremos con tecnología avanzada y un personal altamente calificado basados en la cultura del mejoramiento continuo.

9.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Teniendo en cuenta la visión propuesta se toman las palabras claves que permiten definir los objetivos estratégicos que la empresa debe cumplir:

Para la perspectiva Financiera: La palabra clave es **crecimiento sostenido** para garantizar utilidades a los dueños y accionistas

Para la perspectiva del cliente: La palabra clave es: **Identificando y satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes**. La meta es estar a la vanguardia de lo que el cliente pide, midiendo su satisfacción con los productos.

Para la perspectiva de los procesos Internos: La palabra clave es **orientados a un sistema de gestión de calidad y a una atención personalizada**. La empresa quiere fortalecer sus procesos con un enfoque en calidad y en la atención del cliente.

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La palabra clave es: **contaremos con tecnología avanzada y un personal altamente calificado basados en la cultura del mejoramiento continuo**. La empresa se compromete para su crecimiento a invertir en tecnología avanzada, en crecer con un personal altamente calificado y tener una cultura del mejoramiento continuo.

Una vez identificadas las frases para cada una de las perspectivas y teniendo en cuenta las estrategias obtenidos en el IGO se establecen los objetivos estratégicos a través de las siguientes preguntas por cada perspectiva.

Perspectiva Financiera

¿Qué permitirá el crecimiento sostenido en el mercado de la distribuidora de medicamentos interfarma de tal forma que permita aumentar su rentabilidad?

- Aumentar las ventas en la distribuidora
- Aumentar la rotación de Inventarios
- Lograr eficiencia en costos

Perspectiva de Clientes

¿Cómo Interfarma puede garantizar la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente posicionándose como un fuerte distribuidor a nivel regional?

- Garantizar la puntualidad en la distribución
- Aumentar la satisfacción pre y posventa de los clientes

Perspectiva de procesos Internos

¿Cómo garantizar el enfoque de los procesos en gestión de calidad y atención personalizada de Intherfarma?

- Mejorar continuamente los procesos logísticos
- Garantizar una atención personalizada

- Innovar en los productos ofertados
- Desarrollar planes de responsabilidad social

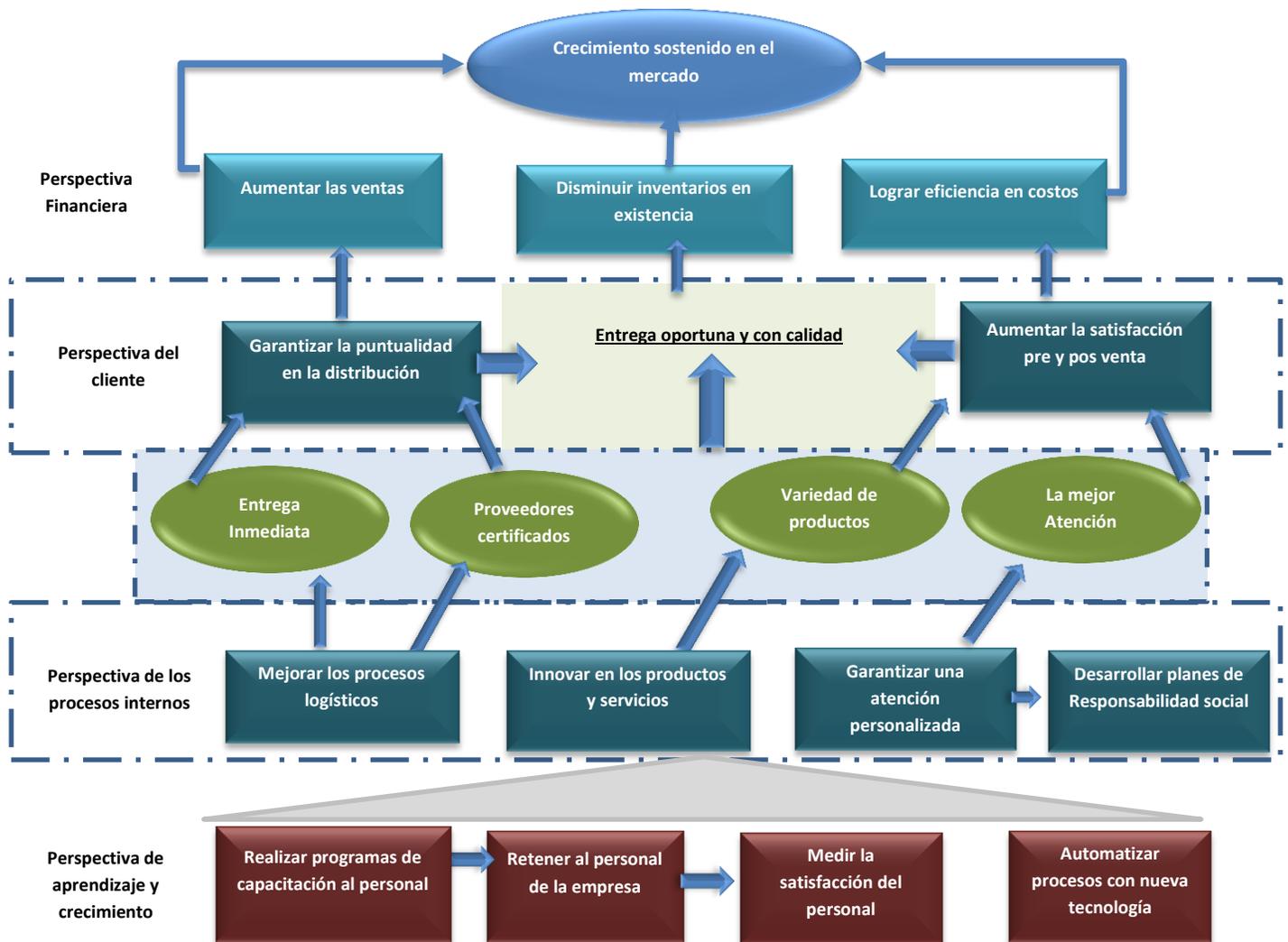
Perspectiva aprendizaje y crecimiento

¿Qué estrategias desarrollará Interfarma para contar con un personal altamente calificado y enfocado en el mejoramiento continuo?

- Realizar programas de capacitación al personal
- Retener al personal de la empresa a través de estrategias de incentivos
- Medir la satisfacción del personal
- Automatizar procesos con nueva tecnología

Del planteamiento anterior se deriva el siguiente mapa estratégico propuesto.

Figura 28. Mapa estratégico Interfarma



Fuente: Los autores

10. PLAN DE ACCIÓN

Este capítulo está orientado a desagregar cada uno de los objetivos estratégicos propuestos en acciones que permitan lograr las metas planteadas y dar continuidad, pasar de la planeación a la acción.

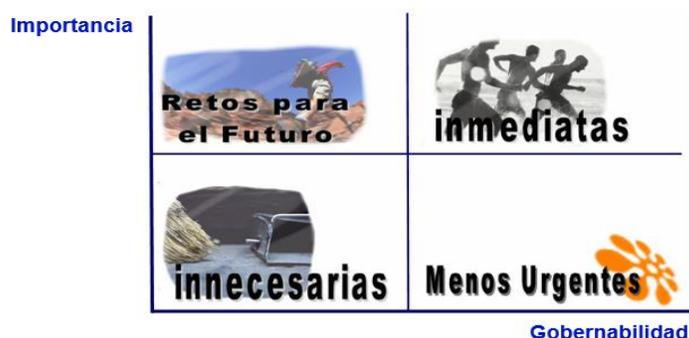
El plan de acción propuesto contiene el detalle de las actividades, responsables y fechas propuestas para garantizar la materialización de cada una.

Cuadro 25. Objetivos estratégicos

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Objetivo Estratégico No.1: Mejorar los procesos logísticos de Interfarma garantizando un cumplimiento del 90% de entrega de los pedidos dentro de los tiempos establecidos con los clientes.
Objetivo Estratégico No.2: Abarcar un 60% del mercado departamental, posicionándose como un fuerte distribuidor a nivel regional.
Objetivo Estratégico No.3: Garantizar un retorno generoso de la inversión a los socios con un margen de rentabilidad del 20% anual.
Objetivo Estratégico No.4: Construir contratos de suministro competitivos que satisfagan los módulos de abastecimiento, calidad y apalancamiento financiero.

Para cada objetivo se deben plantear diferentes estrategias a corto, mediano y largo plazo, posteriormente se deben priorizar a través de la herramienta IGO (importancia y gobernabilidad), la siguiente figura permite identificar lo que la empresa debe hacer primero, es por ello que, acorde a la calificación debe ubicar a cada acción en su cuadrante considerando que, las acciones con mayor importancia y gobernabilidad son las que se deben realizar de manera inmediata, aquello que tenga mayor importancia pero baja gobernabilidad se convierte en los retos a futuro, lo que tenga baja importancia y baja gobernabilidad no es necesario realizarlo y lo que tenga baja importancia y mayor gobernabilidad son las actividades menos urgentes, que dan espera.

Figura 29. Priorización de acciones



Partiendo del planteamiento anterior se presentan los planes de acción para cada una de las estrategias:

Cuadro 26. Despliegue objetivo 1

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS: DESPLIEGUE ESTRATÉGICO														
ESTRATEGIA No.	ACCIONES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO 1. Mejorar los procesos logísticos, entregando 90% de los pedidos en el tiempo establecido.												Responsable
		Mes												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Establecer rutas de entrega	Realizar mapeo de los principales clientes por zonas geográficas	X												Wendy Pacheco
	Construir herramienta en excel que permita establecer las mejores rutas del mensajero acorde a las direcciones de los pedidos		X	X										Wendy Pacheco
	Realizar programación diaria de pedidos acorde a la herramienta de excel			X										Wendy Pacheco
2. Organizar el inventario en Bodega	Realizar inventario General para Organizar y contar los productos	X												Wendy Pacheco
	Realizar compra de señalética para demarcar cada área	X												Wendy Pacheco
3. Dividir las tareas de las personas que intervienen en el proceso logístico, que funcione como una empresa de producción	Definir las principales funciones del área Logística	X												Elías Baiz
	Realizar toma de tiempos de las actividades realizadas por cada persona en el área logística	X	X											Elías / Mónica
	Realizar cálculo de recurso para cada actividad		X											Mónica Baiz
	Realizar perfiles de cargos del área logística		X											Mónica Baiz
	Establecer las principales políticas del área como recepción de mercancías, Organización de productos, inventarios aleatorios e inventarios semestrales	X												Elías Baiz
4. Distribuir el tiempo entre la recepción y la clasificación de los medicamentos	Construir una programación diaria con los horarios para recibir los pedidos de los proveedores y organizarlos en bodega	X												Wendy Pacheco
	Socializar a todos los proveedores el horario para recepción de mercancías	X												Elías Baiz
	Socializar a todos los Colaboradores el horario para acomodar la mercancía en bodega	X												Elías Baiz

En el cuadro anterior, del objetivo estratégico 1 se relacionan las actividades de ataque para trabajar en un muy corto plazo el fortalecimiento del área logística de la organización, la cual representa el mayor aporte de valor dentro de la cadena.

Cuadro 27. Despliegue objetivo 2

ESTRATEGIA No.	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Objetivo 2: Abarcar un 60% del mercado departamental, posicionándose como un fuerte distribuidor regional.												Responsable
		Mes												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2. Reformar la publicidad de la empresa a través de planes de comunicación como volantes, anuncios en redes sociales,	Realizar la contratación de un servicio publicitario para promocionar la distribuidora por radio				X									Elías Baiz
	Contratar a una empresa de diseño para la creación y distribución de volantes			X										Elías Baiz
	Realizar la creación de una página en Facebook, Instagram y demás redes para promocionar la distribuidora y dar consejos de salud	X												
5. Ampliar el portafolio no solo con más líneas de productos, sino también servicios de atención	Realizar estudio de mercado para determinar con qué otros productos se puede incursionar									X				Elías Baiz
	Revisar con los principales clientes las principales quejas que tienen de los servicios y las expectativas que tienen a futuro con la distribuidora		X	X	X									Elías Baiz
	Revisar con las distriuidoras de la competencia que otros productos se están vendiendo en mayor cantidad en el sector farmacéutico		X	X	X									Elías Baiz

Para el objetivo 2 se plantean algunas acciones de rápida aplicación que no representan mayores complejidades para su despliegue en el campo publicitario con el fin de hacer visible la imagen de la compañía.

En cuanto a la estrategia de ampliación del portafolio se dejan unas tareas claras en donde el gerente debe decidir si acoge el lapso de tiempo propuesto o por el contrario aplicarlo en una segunda fase. Se aclara a la gerencia y a la coordinación de ventas que su implementación es totalmente necesaria pero que existe una mayor flexibilidad en la definición del tiempo requerido para realizar el estudio de mercado.

Cuadro 28. Despliegue objetivo 3

ESTRATEGIA No.	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Objetivo 3: Garantizar un retorno de la inversión a los socios con un margen de rentabilidad del 20% anual.												Responsable
		Mes												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Sanear la estructura de costos	Seleccionar el método de costeo a aplicar absorbente o Directo	X												Yessenia Alvarez
	Estandarizar el proceso de contabilización de la información financiera		X	X	X	X	X	X						Karol Carrascal
	Implementar controles de validación para procesos manuales					X	X	X	X	X	X			Yessenia / Jonathan
5. Realizar compras a niveles de gran escala	Definir la frecuencia de las compras (Semanal, Quincenal o mensual)	X	X	X										Yessenia / Elías
	Caracterizar los grupos de insumos por categorías y volúmenes (administrativos, ventas, operacionales)				X									Yessenia Alvarez
	Controlar la rotación de los distintos inventarios, estableciendo un stock del 10% como la cantidad requerida para radicar un nuevo pedido.					X	X	X						Wendy Pacheco
7. Establecer informe de cartera semanal	Cada lunes consolidar saldos generales para las cuentas más representativas: Clientes, inventario, cuentas por pagar y por cobrar		X	X	X									Karol Carrascal
	Divulgar informe con cada uno de los líderes de área involucrados					X	X							Yessenia Alvarez
	Realizar reunión operativa cada martes para tomar medidas de acción en donde se requiera					X	X							Elías Baiz

Para el objetivo 3 se determinan unas acciones de transición que buscan mejorar aún más un proceso que tiene buenas bases dentro de la organización y que permitirán dar un mayor impulso al músculo financiero de Interfarma.

Cuadro 29. Despliegue objetivo 4

ESTRATEGIA No.	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Objetivo 4: Construir contratos de suministro competitivos que satisfagan los módulos de calidad, abastecimiento y apalancamiento financiero.												Responsable
		Mes												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Ajustar acuerdos vigentes con proveedores actuales	Visitar semestralmente a los proveedores para verificar calidad de procesos e insumos.		X						X					Wendy / Francisco C
	Realizar reunión anual para revisar precios de los productos adquiridos	X												Elías Baiz
	Validación trimestral de márgenes de producto final sobre costos de insumos			X			X			X			X	Yessenia Alvarez
2. Abrir concurso de nuevos ofertantes con requisitos claros	Definir qué tipo de insumos y productos requeridos por jerarquía	X	X											Wendy / Francisco C
	Perfilar el tipo de proveedor deseado (local o extranjero)			X										Elías/Mónica
	Abrir oferta con difusión en periódicos por un plazo de 30 días				X									Jonathan Alvarez
4. Crear un departamento de compras especializado	Establecer estructura y cargas						X	X						Mónica Baiz
	Asignar presupuesto								X	X				Yessenia / Jonathan
	Seleccionar el personal idóneo										X	X		Elías Baiz

En el mismo sentido del objetivo 3, se plantean unas estrategias para el objetivo 4 que buscan robustecer el desempeño de Interfarma por medio de la empresa por medio de actividades encaminadas a lograr una mejor capacidad negociación ante los proveedores.

11. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Uno de los aspectos más importantes que la empresa debe garantizar es medir cada una de las acciones planteadas, asimismo tener un tablero que le permita monitorear el estado de los objetivos estratégicos para analizar los datos y plantear nuevas acciones, toda la planeación es un ciclo continuo que se alimenta de los resultados obtenidos.

Con lo anterior se espera controlar la gestión en cada área y tener la información adecuada que le permita a la gerencia tomar las mejores decisiones y actuar oportunamente frente a desviaciones o inconvenientes identificados. Es por ello que, se plantea el siguiente tablero de indicadores para la empresa Interfarma:

11.1. TABLERO DE MANDO INTERFARMA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	PESIMO	REGULAR	CUANTO	META
FINANZAS	Aumentar las ventas en la distribuidora	Porcentaje de incremento de las ventas	10%	6%	9,99%	>	10%
	Aumentar la rotación de Inventarios	Rotación de inventarios	10	6	9,00	>	10
	Lograr eficiencia en costos	Indice de costos logísticos	20%	30%	29,99%	<	20%
CLIENTES	Garantizar la puntualidad en la distribución	Número de reclamos por demora en la entrega	5	10	6	<	5
	Aumentar la satisfacción pre y posventa de los clientes	Indice de Satisfacción del Cliente	85%	30%	84,9%	>	85%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar continuamente los procesos logísticos	Número de minutos necesarios para dar respuesta a un cliente	8	5	7,99	>	8
	Garantizar una atención personalizada	Porcentaje de interacciones con solución en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones	93%	75%	92,99%	>	90%
	Innovar en los productos ofertados	No. de productos o procesos en los cuales se haya implementado alguna innovación	10	5	9	>	10
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas de capacitación al personal	Numero de personas capacitadas por periodo	93%	75%	92,99%	>	95%
	Medir la percepción / satisfacción de los trabajadores	Encuesta de clima organizacional	95%	50%	94,99%	>	95%
	Automatizar procesos con nueva tecnología	Mide el porcentaje de los procesos automatizados sobre la totalidad de los procesos de la empresa	80%	45%	70%	>	80%

11.2. MATRIZ DE INDICADORES PROPUESTOS

MATRIZ DE DETALLAMIENTO DE INDICADORES						
OBJETIVO	INDICADOR	INTENCIÓN	FRECUENCIA	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
Aumentar las ventas en la distribuidora	Porcentaje de incremento de las ventas	Monitorear que la evaluación de los ingresos se de de acuerdo con las expectativas del crecimiento	Mensual	a $a = \text{monto ingresos netos en el periodo actual} - \text{monto de ingresos netos del periodo anterior} / 100$	Porcentaje	Francisco Cumplido (Gerente Comercial)
Aumentar la rotación de Inventarios	Rotación de inventarios	Aumentar el volumen de ventas, ya que la rotación alta de inventarios permite que se genere un mayor interes en los consumidores.	Mensual	$a/b = c$ $a = \text{costo de ventas}$ $b = \text{inventario}$ $c = \text{Rotación de inventarios}$	cantidad	Wendy Pachecho (Coordinador Logístico)
Lograr eficiencia en costos	índice de Costos logísticos	Medir el los costos logísticos en las ventas realizadas mensualmente	Mensual	$a/b = c * 100$ $a = \text{costos logísticos}$ $b = \text{valor ventas totales}$ $c = \text{Eficiencia en costos logísticos}$	Porcentaje	Wendy Pachecho (Coordinador Logístico)
Garantizar la puntualidad en la distribución	Número de reclamos por demora en la entrega	Estimar la capacidad de la distribuidora para atender las Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) y así poder tomar las medidas gerenciales necesarias de forma oportuna para optimizar el proceso.	Mensual	a $a = \text{Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) resueltas mensualmente de manera oportuna.}$	Peticiones, quejas, reclamos	Wendy Pachecho (Coordinador Logístico)
Aumentar la satisfacción pre y posventa de los clientes	Índice de Satisfacción del Cliente	Medir la fidelidad de los clientes respecto a los servicios ofrecidos, por medio de datos referidos a la frecuencia del cliente	Trimestral	$a/b = c$ $a = \text{No. De clientes registrados}$ $b = \text{No. De ventas del producto o servicio}$ $c = \text{Grado de fidelización}$	Porcentaje	Francisco Cumplido (Gerente Comercial)
Mejorar continuamente los procesos logísticos	Número de minutos necesarios para dar respuesta a un cliente	Monitorear la atención a los clientes con el fin de llegar a la cantidad mínima de reclamaciones, mejorando los procesos de atención.	Trimestral	$a/b = c$ $a = \text{No. De reclamaciones}$ $b = \text{No. De clientes atendidos}$ $c = \text{Reclamaciones}$	Cantidad reclamos	Francisco Cumplido (Gerente Comercial)

MATRIZ DE DETALLAMIENTO DE INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	INTENCIÓN	FRECUENCIA	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
Garantizar una atención personalizada	% interacciones con solución en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones	Medir la cantidad de interacciones que se tiene con un cliente y la calidad en la respuesta que se brinda a sus necesidades	Trimestral	$a/b = c$ a = Interacción con cliente b = Efectividad en la respuesta c = Porcentaje interacción con solución al cliente	Porcentaje	Santiago Gómez (Analista Gestión humana)
Innovar en los productos ofertados	No. de productos o procesos con implementado de innovación	Creer en productos, servicios y procesos innovadores, hacer las cosas diferentes	Semestral	a= No. De mejoras en los procesos actuales	Cantidad de mejoras	Francisco Cumplido (Gerente Comercial)
Programas de capacitación al personal	Numero de personas capacitadas por periodo	Disponer planes de carrera para el personal capacitado y así generar compromiso y satisfacción del personal.	Semestral	$a/b = c$ a = No. De asistentes b = No. Total de empleados c = Porcentaje de personal entrenado	Porcentaje	Santiago Gómez (Analista Gestión humana)
Reducir la rotación de personal	% de despidos por periodo	Disponer de planes de acción con el fin de mitigar la alta rotación del personal en la empresa.	Trimestral	$(a-b) / c = d$ a = No. De ingresos de personal b = No. De retiros de personal c = Total empleados d = Índice de rotación de personal	Porcentaje	Santiago Gómez (Analista Gestión humana)
Medir la percepción / satisfacción de los trabajos	Encuesta de clima organizacional	Medir en la evaluación de desempeño, el nivel de compromiso y necesidad de los empleados: como ven la empresa y que les gustaria mejorar en temas de beneficios.	Semestral	a a = Evaluación de Clima Organizacional	Porcentaje	Santiago Gómez (Analista Gestión humana)
Automatizar procesos con nueva tecnología	% procesos automatizados sobre la totalidad de los procesos de la empresa	Medir el grado de adopción de las herramientas informáticas	Semestral	$a/b = c$ a = No. Procesos automatizados b = No. Total procesos c = Procesos automatizados	Porcentaje	Santiago Gómez (Analista Gestión humana)

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. CONCLUSIONES

Este trabajo de grado nos ha permitido fortalecer el conocimiento analítico y profundizar en las raíces de las grandes escuelas de administración especializadas en el estudio de estrategias en las organizaciones, tanto de manera teórica como práctica por medio de la aplicación de herramientas funcionales.

Para comprender a las organizaciones se hace necesario contar con información amplia y suficiente tanto a nivel interno como externo, conocer la naturaleza propia de la organización y entender el comportamiento del mercado permite tener una clara visión del negocio al cual se desea aplicar un proceso de direccionamiento estratégico.

La evaluación del ámbito externo permite entender cómo diferentes factores que rodean a la empresa afecta o beneficia a la misma dependiendo las condiciones generales del país o región en la cual se desarrollan los negocios.

El análisis sectorial facilita la comprensión de primera mano de los elementos principales que ejercen un papel preponderante en el negocio farmacéutico y sectores de apoyos, además de los agentes que mueven las fuerzas de presión en el mercado que se compete.

Conocer a los competidores es un ejercicio de autoevaluación que las empresas deben realizar para entender cuál es su posición en el mercado. El benchmarking muestra plenamente el enfoque hacia el cual están enfocados los jugadores más fuertes del mercado y sienta la pauta a la cual debe apuntar una compañía que desee ser líder o especializada en unos de los nichos de ese mercado.

Cuando se conoce el terreno de juego es posible realizar una segunda autoevaluación a nivel interno, donde se revisa qué tanto sabe la empresa de sí misma, si tiene claro qué hace, quiénes son sus clientes, hacia dónde se dirige.

El alma de la organización se compone de su cultura que la hace auténtica y su cadena de valor, a través de la cual contribuye a la entrega de un mejor producto o servicio a sus clientes.

Una vez realizados los respectivos análisis estructurales, es posible identificar factores internos y externos que han de garantizar el éxito de la compañía, porque lo que busca el empresario y los consultores al efectuar un proceso de direccionamiento es que la empresa sea mucho mejor de lo que es actualmente.

Es clave que después de tener consolidada toda la información que impacta en gran medida a la compañía, se generen unas estrategias que sean viables, es decir, alcanzables en diferentes periodos de tiempo y niveles de la organización.

Encontramos en Interfarma un ejemplo de como una compañía que fue creada gracias a la base de conocimientos técnicos que disponía su gerente general, parte, al igual que muchas microempresas, de un funcionamiento empírico y logra a través del tiempo la construcción de su estructura paso a paso.

Con este trabajo de grado se busca darle un impulso adicional a las motivaciones que tiene Interfarma en cabeza de su gerente para que pueda consolidarse organizacionalmente y fortalecer su imagen en el sector, lo que se verá reflejado en un crecimiento general de clientes, volúmenes e ingresos.

La empresa es bastante fuerte en la definición de precios, lo cual le permite ser competitiva, adicionalmente ha trabajado fuerte en la expansión del mercado regional gracias al equipo de trabajo que ha permanecido durante los últimos 8 años en la empresa.

Aunque Interfarma es una empresa pequeña, ha establecido buenas relaciones con los proveedores y ha logrado que el equipo de trabajo quiera realizar mejoras en la forma de trabajar para ofrecer mejores tiempos y productos a sus clientes.

Una de las oportunidades de mejora que más impacto tiene sobre la empresa es el proceso logístico, el cual debe perfeccionarse ya que es la razón de ser de la distribuidora.

La definición de procesos y funciones es clave para el mejoramiento de toda la empresa.

Gracias a los resultados del análisis estructural se puede observar que las variables objetivo como la gestión logística y la negociación con proveedores son los objetivos y la razón de ser de este trabajo de investigación, se puede actuar directamente sobre ellas para conseguir los resultados deseados en Interfarma.

Con la selección del escenario apuesta “los mejores en lo que hacemos” se puede garantizar que Interfarma se dedique a fortalecer los procesos internos, que se enfoque en el Core de la distribuidora como lo son los procesos logísticos.

Interfarma debe fortalecer sus procesos internos, enfocarse en el Core de la distribuidora como lo son los procesos logísticos. Si La empresa se organiza internamente, se podrán fidelizar sus clientes actuales y posteriormente continuar con la expansión y la certificación de calidad.

12.2. RECOMENDACIONES

El sector en el que se encuentra Interfarma es muy bueno, por lo que la gerencia debe aprovechar las oportunidades que esto representa.

Introducir los ajustes propuestos para que la compañía se active su proceso de crecimiento y mejoramiento continuo.

Concentrar esfuerzos en mejorar y automatizar el proceso logístico. El estado actual de esta unidad de negocio Core es preocupante, la falta de distribución de funciones hace aún más complejas las tareas manuales, genera reprocesos, incrementa los tiempos de despacho y la insatisfacción en los clientes. Invertir en esta área en particular no es solo una apuesta para la competitividad de la organización, sino una necesidad fundamental, puesto que para ser una compañía distribuidora, lo más importante es tener un ciclo logístico fluido y organizado.

Escoger un funcionario exclusivo para la recepción de los productos, clasificación y disposición en estanterías, mientras que otra persona sea quien reciba los pedidos del área de ventas, organice la mercancía y coordine las rutas de despacho y entrega.

Es importante que la empresa primero dedique sus esfuerzos a organizarse, a fidelizar los clientes que tiene con la ayuda del equipo de ventas, ampliar el mercado sólo al contexto regional como lo viene manejando y estandarizar sus procesos para posterior enfocarse en temas de certificación de calidad.

Garantizar la rentabilidad estimada en 8%, pero que puede ser menor, ya que no está siendo bien medida. Existen variaciones que no se pueden ajustar o justificar fácilmente. Por lo cual sería positivo aprobar una consultoría contable que ataque la estructura de costos y provea un mejor sistema contable.

No desatender la negociación con los proveedores, es ahí donde se pueden obtener los mayores márgenes para la utilidad final, además de los beneficios, como la financiación sin pago de intereses a plazos moderados, descuentos, menores tiempos de entrega y garantía de calidad en los productos. Esto solo se puede lograr si se cuenta con una base más amplia de proveedores, lo que también lleva a la especialización de los mismos por categorías.

El empoderamiento de los coordinadores es una de las principales herramientas con que cuenta el gerente para lograr la descentralización de áreas, además de delegar funciones operativas que darán más espacio a la gerencia para dedicarse a las tareas estratégicas.

Definir la misión de cada área funcional, establecer los objetivos, introducir medidas y regular estándares, así como detallar las tareas de cada rol. Lo anterior, con la finalidad de que cada colaborador tenga claro su papel en la organización y a su vez poder medir el desempeño en cada periodo.

13. BIBLIOGRAFIA

Aguado Sotelo, L. J., & Andrés Camilo, A. C. (2016). Formulación del plan estratégico 2014-2018 de la empresa Potencia y Tecnologías Incorporadas SA (Doctoral dissertation).

Arriaga, A. (2014). Valores declarados en empresas familiares: ¿vivencia real operativa o solo requisito de la planeación estratégica? *The Anáhuac Journal*, 14 (1), 97-117. LID Editorial.

Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23).

Benjamín Bentancourt (2006) Análisis Sectorial y competitividad

Benjamín Bentancourt. (2011) Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Programa Editorial

Benjamín Bentancourt (2013) Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas

Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Mac Graw Hill, México. p. 67

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35).

De Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Kassouf Pizzinatto, N., & Alves Correa, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio*, 9(17).

Díaz, D. A., González, E. G. F., Correa, J. E. L., Santillán, M. A. R., Guerrero, M. Á. M., & Asef, J. G. S. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las mipymes. *Revista Global de Negocios*, 3(5), 1.

Drucker, P. F. (1986). La disciplina de innovación. *Harvard Deusto business review*, (26), 3-10.

El Espectador. La economía global está saludable y Latinoamérica se recupera, según el FMI. 17/04/2018. <https://www.elespectador.com/economia/la-economia-global-esta-saludable-y-latinoamerica-se-recupera-segun-el-fmi-articulo-750499>

Erazo Obando, M. F. (2016). De lo artesanal a lo industrial. La consolidación de la industria de medicamentos en Cali (Colombia, 1876-1944). *Historia Crítica*, (62), 143-163.

Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D. M. V., Soto, G. A. S., & Nora Natalia Martínez S. (2009). *Administración estratégica* (No. Sirsi) i9789701072691). México: McGraw-Hill.

Integra internet. Las 5 fuerzas de Porter – clave para el éxito de la empresa. <https://www.integrainternat.com/blognews/las-5-fuerzas-porter-clave-exito-la-empresa/>

Leandro, A. A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Models of strategic planning in the family business). *Tec Empresarial*, 11(1), 23-34.

Madriñán Gutiérrez, E. (2017). Plan de direccionamiento estratégico de la granja porcícola el guasimo 2014-2018 (Doctoral dissertation).

Martínez, L. F. A., Valdés, A. A., Martell, A. C., Martínez, T. E. A., & de la Cruz Alvarez, I. (2014). Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la SPR: nueva alianza de agricultores, francisco I. madero, coahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(34), 897-907.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Lampel, J., & Oklander, A. (1999). *Safari a la estrategia*.

Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Universidad de Lujan. Buenos Aires, Argentina.

Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(31).

Pico, R. P. (2015). Las boticas en el Nuevo Reino de Granada a finales del periodo colonial: el lento camino hacia la modernidad. *Medicina*, 37(3), 223-241.

Piedrahita, E. *Iniciativas clúster para el Valle del Cauca*. Cámara de Comercio de Cali. <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/iniciativas-cluster-para-el-valle-del-cauca/>

Porter, M. (1997). ¿Qué es la estrategia? *Revista INCAE*, 10(1), 35-52.

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*, editorial CONTINENTAL.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Puerta, L. F. R. (2004). Interpretando a Porter. Universidad del Rosario.

Ramos Ruiz, J. L., Moreno Cuello, J., Polo Otero, J. L., & Almanza Ramírez, C. (2015). Clusters en el Caribe colombiano: el caso del Atlántico: desempeño innovador y dinamización de la economía.

Revista Dinero. Laboratorios farmacéuticos buscan fortalecerse en Colombia. Noviembre 2017 <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sector-farmacaceutico-aumenta-inversiones-en-colombia/252649>

Rivero, M. (2008). "Un caso de la práctica de la farmacia en Colombia: la botica en cartagena" En: Colombia. Credencial Historia. ISSN: 0121-3296 p.8 - 15 v.218

Rodríguez-Ponce, Emilio y Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección Estratégica en Universidades: un estudio empírico en Instituciones de Iberoamérica. Interciencia, Vol. 34, NO. 6, junio, pp. 413-418, Asociación Interciencia, Venezuela

Salazar Arboleda, H., & Pérez Salazar, I. F. Formulación del plan estratégico para el área de campo del Ingenio San Carlos 2016-2020 [recurso electrónico].

Romero, C. E. M. (2006). Visión histórica de la Farmacia en Colombia (Vol. 1). APSIS grupo editorial.

Ruiz, E. O. (2011). Comentario al trabajo Inicios de la Medicina en Cartagena de Indias, siglo XVI, Análisis de la obra de Juan Méndez Nieto. Medicina, 33(4), 305-307.

Sanabria R, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, 59-81.

Sarria Dorado, J. A. (2015). Plan estratégico del área logística, para una empresa que pertenece al sector de minerales industriales no metálicos en el municipio de Jamundí-Valle del Cauca (2012-2015) (Doctoral dissertation).

Seña, H. M. R. (2009). La farmacia en Colombia: sociedad de farmacéuticos y revista farmacéutica 1895-19141. Revista medicina, 31(3), 86.

Shihab, L. Así funciona la industria farmacéutica en Colombia. Consultado en línea. <http://www.todoesciencia.gov.co/farmacenticas-1>

Vásquez Velásquez, J., Gómez Portilla, K., & Rodríguez Acosta, S. (2010). Regulación en el mercado farmacéutico colombiano. Revista de Ciencias Sociales, 16(2), 197-209.

Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson education.