

# **Análisis de la resiliencia empresarial de Audifarma en tiempos de crisis y sus desafíos**

*Mónica Andrea Henao Osorio<sup>1</sup>, Yesenia Correa Marín<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*Especialización en Alta Gerencia Facultad, Ciencias Económicas, administrativas y Contables*

*Universidad Libre, Dirección, Pereira, Colombia*

*Correo electrónico: monicaa.henao@unilibre.edu.co*

<sup>2</sup>*Especialización en Alta Gerencia Facultad, Ciencias Económicas, administrativas y Contables*

*Universidad Libre, Dirección, Pereira, Colombia*

*Correo electrónico: yesenia.corream@unilibre.edu.co*

**Resumen** - *En este artículo se realiza una síntesis de la trayectoria de la empresa del sector logístico y farmacéutico Audifarma, su consolidación en el tiempo, y el cómo ha sorteado las situaciones presentadas a lo largo de sus 27 años de vida empresarial. Enmarcando hacia donde está apuntando la empresa en sus estrategias actuales, pero al mismo tiempo encontrando con base a lo investigado, hacia donde debería apuntar como organización tanto a corto como a largo plazo. Mediante un análisis crítico y objetivo de los logros de la empresa y su valor agregado, la proyección esperada con los desarrollos y retos actuales que tiene internamente, y el cómo los enfoca en el sector.*

*Es importante destacar que de todo lo anterior, el tema central será la resiliencia empresarial, ya que es claro que mantenerse y proyectarse a futuro en la actualidad es todo un desafío para las empresas, el mundo en este momento está sujeto a una serie de sucesos, crisis, guerras, pandemias, cambios del mercado, fluctuaciones de la moneda, entre muchas otras situaciones fortuitas que para algunas han significado la quiebra inevitable, o simplemente la anomia que conlleva a que no se logre superar todas estas situaciones, y decidir liquidar una empresa.*

*Donde por el contrario Audifarma ha demostrado una gran capacidad para transformar las dificultades en grandes oportunidades, aplicando la resiliencia empresarial como lo se verá a lo largo de lo plasmado en el artículo.*

*Palabras clave: Anomia, Audifarma, farmacéutico, logístico, resiliencia,*

**Abstract** - *In this article, a brief description of the trajectory of the company in the logistics and pharmaceutical sector Audifarma will be made, its consolidation over time, and how it has overcome the situations that have arisen throughout its 26 years of business life. Framing where it is pointing, but at the same time concluding based on what has been investigated where it should point; through a critical and objective analysis of the economic indexes of the company, its added value, and the expected projection with the current developments and challenges that it has internally and how it approaches them in the sector.*

*Being important to focus on business resilience, since it is clear that maintaining and projecting into the future is currently a challenge for companies, since we are currently subject to a series of events, crises, wars, pandemics, market changes, fluctuations of the currency, among many other fortuitous situations that for some have meant inevitable bankruptcy, or simply the anomie that entails not being able to overcome all these situations, and deciding to liquidate a company.*

*Where, on the contrary, Audifarma has shown a great capacity to transform difficulties into great opportunities by applying business resilience, as we will see throughout what is stated in the article.*

*Keywords: Anomie, Audifarma, Logistic, Pharmaceutical, Resilience,*

## 1. Introducción

En el año 1996, los gestores de la empresa Giovanni Mesa y William Gómez notaron que el país apenas se estaba adecuando a la Ley 100 de 1993. Dicha ley había ampliado la cobertura de los medicamentos para la población colombiana y el tema no estaba siendo atendido por los diferentes proveedores, (Salazar, 2018).

Con tan solo 25 años de edad en ese entonces y habiendo pasado solo 8 meses de haberse graduado como médico, el Dr. Mesa tenía la firme convicción de presentar una propuesta a las entidades prestadoras de servicios de salud en el país para brindar soluciones de distribución y dispensación de medicamentos a sus pacientes a través de la formulación y autorización que ellos emitieran, vislumbrándose como una idea ganadora. Tomando como punto de partida las investigaciones de Salazar (2018), el 26 de agosto del año 1996, con un capital de 12 millones de pesos inició un sueño llamado Audifarma, constituyéndose con cinco socios que eligieron este nombre como reconocimiento a su desempeño como auditores farmacéuticos, queriendo plasmar esta etapa de sus vidas en la identidad de su empresa.

En virtud de lo anterior, este artículo presenta un recorrido que describe la trayectoria y resiliencia empresarial de Audifarma como ícono, no solo en su sector, sino a nivel de país, y con proyecciones de mejora y crecimiento expansivo, lo cual será motivador para aquellos que están formándose como Especialistas en Alta gerencia, por contar con una visión de emprendimiento, materializando ideas que puedan convertirse en grandes empresas, así como la referida en este documento y muchas otras que han logrado serlo.

## 2. Reflexión

### 2.1 Descripción y trayectoria de la empresa

Audifarma surgió como un sueño visionario impulsado por Giovanni Mesa, quien nació en un pequeño pueblo del departamento antioqueño llamado Concordia, pero dada su inclinación hacia la medicina y aceptando la ayuda de un familiar pudo realizar sus estudios en una universidad de la ciudad de Pereira, por lo cual la empresa estaba destinada a nacer en el Eje Cafetero, (Padilla, s. f). En la actualidad, Audifarma es la empresa pereirana número uno, seguida por la cadena de restaurantes Frisby y el Ingenio Risaralda, méritos que de hecho hicieron merecedor al Doctor Mesa con el premio al Mejor Empresario del año 2020 otorgado por la revista La República, (Yepes, 2019).

Dicho premio fue otorgado como distinción a los empresarios más reconocidos del país por su innovación, responsabilidad social, crecimiento, pero sobre todo por la resiliencia empresarial que han demostrado ante los retos y crisis que han sabido sortear durante su trayectoria, incluida la pandemia Covid-19 vivida entre el año 2019 y 2022.

El Doctor Mesa y sus socios se aventuraron en la gran travesía de lo que implica ser empresario, conformando una empresa dedicada a la dispensación de medicamentos formulados por las entidades EPS a los pacientes de la población colombiana. Actualmente, Audifarma cuenta con 7000 colaboradores, 577 farmacias ubicadas en 23 departamentos, y casi 230 mensajeros para entregas domiciliarias a nivel nacional, así como una red de transportadoras paracubrir aquellas poblaciones lejanas, con el objetivo y misión de entregar esperanza de vida. (Library, 2015).

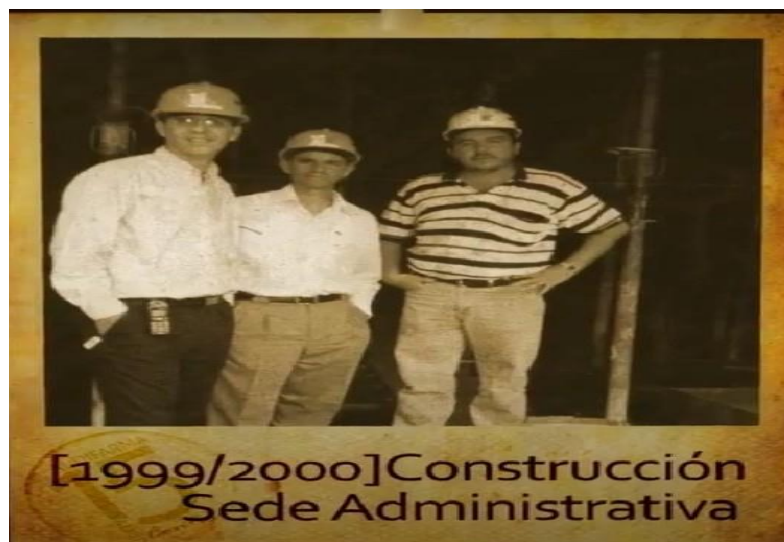
El objetivo mencionado es interiorizado por los colaboradores de la empresa, ya que para ellos su labor no solo se centra en dispensar medicamentos; para ellos, los medicamentos son esa esperanza de vida que tiene el paciente, esa razón de ser de la organización y por eso se esfuerzan

cada día para acompañar a esos pacientes en el camino hacia su bienestar.

Continuando con la trayectoria de la empresa, de manera cronológica se mencionan los hechos más relevantes que han marcado su historia. Inicialmente, la prestación del servicio se dio con el Instituto de Seguros Sociales en el año de 1997 gracias a la descentralización de la dispensación de medicamentos que realizó esta entidad. En el año de 1998 Audifarma pudo realizar negociaciones con SaludCoop, lo que permitió la apertura del segundo Centro de Atención Farmacéutica CAF. En ese mismo año se realizó una alianza estratégica con los depósitos Drogas S.A. y Droservicios Ltda. para obtener una mejor negociación en la compra de medicamentos, y así una mayor rentabilidad. (Caro y Aristizábal, 2015)

En el año 1999 se dio uno de los pasos más importantes para la empresa con el inicio de las gestiones con la entidad Salud Total, a partir de lo cual se creó un vínculo que inició las operaciones de Audifarma S.A en las ciudades donde esta EPS atendía a sus usuarios (Bogotá, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Ibagué, Bucaramanga, Villavicencio, Cali, Pereira, y Manizales).

Figura 1. Construcción de la sede administrativa Pereira



Nota: Audifarma, boletín institucional (2013)

Este crecimiento consolidó la imagen de la organización en el sector salud, por lo que en el año 2000 logró captar nuevos clientes como Colmena Salud y a su vez crear un Departamento de Servicios encargado de estandarizar y consolidar los procesos en los CAF. Así lo deja ver el estudio realizado por Pérez y Restrepo (2013) quien expresa que gracias a este crecimiento se tuvieron avances en la expansión nacional de la organización, además de que se inició la construcción de la primera sede administrativa de Audifarma en la ciudad de Pereira.

Para el año 2001 la empresa buscó nuevas ventajas competitivas creando la división de Fármaco-epidemiología encargada de adelantar investigaciones sobre medicamentos con el fin de ofrecer asesoría tanto a las EPS como a los médicos y a los usuarios en cuanto al mejor aprovechamiento de los medicamentos.

Es importante destacar con relación a la división de Fármaco-epidemiología el Programa de Profesionalización en Atención Farmacéutica (P.A.F.A) impartido a todos los empleados en convenio con el SENA.

Con seis años de creación, Audifarma S.A ya contaba con más de 160 CAF distribuidos en todo el territorio nacional, siendo el reto para el año 2002 el de crear el grupo de investigación con el objetivo de desarrollar las líneas en Fármaco-epidemiología y Fármaco-vigilancia. Posteriormente, en el año 2003 se implementó la Unidad Hospitalaria para dispensar medicamentos y dispositivos médicos a las instituciones prestadoras de servicios de salud a través de la administración de las farmacias intrahospitalarias.

A finales del año 2004, Audifarma inició su proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000, (Caro y Aristizábal, 2015). Después de dos años logran la certificación de la Unidad Ambulatoria; adicionalmente, en el mes de octubre del año 2008 la organización pone en funcionamiento el proceso de Gestión del Conocimiento



Organizacional (GCO), y en ese mismo año el equipo de investigación es elegido como el Mejor Grupo de Farmacovigilancia en el V Encuentro Internacional de esa disciplina, evento que integra a todas las entidades de salud a nivel nacional, y que posee dentro de su estructura el Programa de Farmacovigilancia. México, en la actualidad, se presta para realizar el Encuentro, lo cual estimula la convocatoria y participación de centenares de trabajadores en Audifarma.

Este Encuentro Internacional tiene por objetivo reforzar las actividades del continente americano en materia de fármaco-vigilancia, para lo cual, llevará a cabo paneles de discusión técnica, talleres e intercambio de experiencias sobre tópicos relevantes, incluido los emergentes por la pandemia, para favorecer la armonía regional. (Gobierno de México, 2023, párr. 2).

En el año 2009 se creó la IPS especializada buscando suplir las necesidades de clientes y usuarios, garantizando con ello la terapia de los pacientes de alto impacto mediante la integración de modelos de atención en salud orientados a la administración responsable de los medicamentos que permitían que la terapia se diese de forma oportuna, efectiva y monitoreada.

El logro del año 2010 fue la recertificación de la Unidad Ambulatoria, y por primera vez la certificación de la Unidad Hospitalaria y la Central de Adecuación de Medicamentos de Bogotá, consolidando de esta manera un Sistema de Gestión de Calidad mucho más maduro. (Manso, 2015).

Lo expresado, constituye la síntesis histórica de Audifarma con información extraída de manera directa de conversaciones con el gerente Giovanni Mesa, y de archivos de propiedad de Audifarma.

## **2.2 Impacto económico actual en el país**

En la zona cafetera que comprende los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, las empresas destacadas en el informe de la Revista Dinero a corte del mes de octubre de 2022, se registraron ingresos operacionales superiores a \$21,01 billones, lo que representó cerca de 2% del total de los ingresos obtenidos por las 1.000 más grandes, (Revista Dinero, 2022). En la región lideró Audifarma, que en el año 2021 obtuvo \$2,92 billones en este segmento, lo cual le significó un aumento de 18,25% con respecto a los ingresos que registró en el 2020, y con una utilidad anual de \$39.237 millones. Sumado a lo anterior, la dispensadora fue la empresa número 62 en el ranking de las 1.000 más robustas del país.

## **2.3 Aporte en responsabilidad social**

Audifarma realiza cada año una gran inversión en temas de responsabilidad social, con la realización de actividades que involucran a sus colaboradores en algo que ellos llaman voluntariados. Dichas actividades se llevan a cabo en diferentes departamentos del país buscando favorecer a cerca de 3.500 niños, niñas, jóvenes, adultos mayores, entre otros.

En estas jornadas se desarrollan brigadas de limpieza, siembra y conservación de árboles, cuidado de los manglares, entrega de concentrado para la fauna callejera, entrega de víveres, kits de aseo, y ayudas a la población vulnerable; así mismo, se desarrollan actividades lúdicas, deportivas y brigadas de salud y apoyo en la creación de espacios educativos en poblaciones alejadas. Estas tienen como objetivo apadrinar voluntariamente acciones sociales en territorios endonde se busca salud y bienestar para las comunidades, contribuyendo con la educación de los niños (as), entre otros.

Paula Andrea Flórez directora de Clima y Cultura Organizacional expresó que “nuestras jornadas de voluntariado representan nuestra pasión por estar al servicio de los demás; en este



caso, de las personas menos favorecidas. Trabajamos desde el amor con colaboradores - voluntarios que viven el ADN de Audifarma y que entregan en cada acción un granito de arena para cambiar realidades sociales” (La república)

Cabe resaltar que, a través del programa ‘Somos Voluntarios de Corazón’, en 2022 se realizaron cerca de 15.900 horas de voluntariados en 65 municipios vulnerables del país, con una inversión social de \$1.825.526 millones de pesos. Los datos anteriores fueron confirmados manera con el área de Responsabilidad social.

Figura 2. Voluntariados Audifarma 2022



Nota: Audifarma, boletín institucional (2022)

Gracias a todos estos logros y esfuerzos, hoy Audifarma S.A tiene 577 CAF distribuidos en todo el territorio nacional, posee un talento humano de 7000 colaboradores, y cuenta con un nombre respaldado por 26 años de experiencia y reconocimiento en el país. Ramírez (2021) citado por Solórzano (2021) destacó el papel que ha tenido esta empresa para funcionar como

vehículo promotor del desarrollo y del ejemplo a nivel nacional.

“Es la empresa más grande que tiene Risaralda, una empresa comprometida con sus trabajadores con el desarrollo social de su zona de influencia preponderante que es Risaralda y es un orgullo para la región”, (párr. 4).

### **3. Retos en la evolución y posicionamiento de Audifarma en un periodo de 26 años**

#### **3.1 Superando la crisis de la liquidación del seguro social en 2012**

La empresa estuvo a punto de quebrar incluso un año después de haberse creado, sin embargo, sus socios trabajaron arduamente para darle continuidad; no obstante, años después de tener como cliente al Seguro Social, ocurrió la liquidación de esta. Dadas las denuncias escaladas en aquel entonces por temas de corrupción y malos manejos en dicha entidad que obligaron al gobierno a tomar la decisión de liquidarla, después de casi 3 años de prórroga finalmente en el año 2015 el Seguro Social desaparece en Colombia, por lo cual surgió la clara necesidad de explorar la búsqueda de nuevo clientes, aprovechando que con la negociación del cliente Salud Total se había logrado la ampliación de la cobertura nacional de la empresa, y ya se tenían varios puntos ubicados en diferentes ciudades del país, siendo así como llegaron los convenios con nuevas entidades que le permitieron consolidarse en el país como líder en el sector farmacéutico, el cual cuenta actualmente con más de 9 clientes, y trabaja por crecer cada día más.

#### **3.2 Desafíos de la pandemia del COVID 19. Encontrando en la crisis oportunidades de crecimiento**

El reto de la pandemia Audifarma logró afrontarlo de forma rápida. El Doctor Mesa ante tal situación explicó: “Como médico y por lo que veíamos en Europa sabíamos que acá íbamos a tener una situación similar, así que nos anticipamos y una semana antes ya teníamos preparada la

ampliación masiva del teletrabajo”. (Mesa 2021 citado por Espinosa 2021, párr. 3)

La prioridad que identificaron fue garantizar el trabajo para todos sus colaboradores como base fundamental para llegar a casi cuatro millones de colombianos en dispensación de medicamentos al mes. El pasar de los meses, y por las mismas exigencias de bioseguridad estatal, la necesidad de envíos a domicilio cobro mayor importancia, por lo cual la planta de colaboradores incluso se amplió, generando casi 1.000 puestos adicionales de trabajo.

Adicionalmente, continuaron fomentando la cultura del voluntariado con el propósito de seguir llevar esa práctica acompañado de un aliado importante como la Misión Colombia, en donde, en conjunto con las clínicas que atienden, llevaron medicamentos y dispositivos a varios lugares del país donde estaba más crítica la situación por pandemia.

El mayor aprendizaje que dejó la pandemia Covid-19 para Audifarma se proyectó en ver las crisis como grandes oportunidades, (Cano y Delgadillo, 2021). Prueba de esto, es que aún en medio de las dificultades que se vivían en el mundo por esta situación, para la organización nació AUDIFARMA APP, un gran avance tecnológico que logró que los usuarios pudieran solicitar sus medicamentos por medio de dicha APP, e incluso por medio de la página de la organización diligenciando un formulario corto con sus datos, con lo cual la empresa logró ampliar su cobertura hasta municipios muy alejados. En algunos casos se realizan entregas hasta en chalupa, lo que demuestra el compromiso que tuvieron por entregar esperanza de vida a sus pacientes, más aún en la crítica situación que se vivía en el año 2019 con dicha pandemia.

La empresa liderada por Giovanni Mesa logró atender a sus pacientes por medio de dicha aplicación, donde los usuarios podían ver el estado de sus pedidos y consultar las farmacias en las que podía recibir atención, priorizando a los adultos mayores de 70 años, mujeres embarazadas, y pacientes con diagnósticos de patologías riesgo de vida.

Fue un gran esfuerzo para demostrarnos como organización, que en la medida en que nos articulamos como equipo logramos superar retos impensables. En febrero hacíamos cerca de 10.000 domicilios y cuando inició la pandemia, en marzo, ya habíamos multiplicado esa cifra por ocho. Y para este último trimestre estamos haciendo casi 480.000 domicilios mensuales, multiplicando por 48 veces estos servicios. (Mesa, 2021 citado por Espinosa, 2021, párr. 5) Palabras con las que el Dr. Mesa define este logro con el que pudieron acercarse más los usuarios, quienes fueron finalmente los más beneficiados con este alcance.

Con todo lo anterior, Audifarma se ha consolidado no solo como la empresa líder en su segmento, sino como la compañía más grande del Eje Cafetero, con ingresos por \$2,43 billones en 2019, y utilidades que crecieron más del 240% en un año, llegando a \$39.237 millones. (Mesa, 2021). Estas cifras, según explicó Mesa (2021) son el resultado de creer en las ideas, de construir un equipo que se compromete con los proyectos, y de ser resilientes ante los momentos de dificultad.

### **3.1 El desafío de afrontar un ataque cibernético**

Pese al crecimiento social y económico producto de una organización sólida con políticas claras, las crisis también asomaron para poner en jaque el sistema de coordinación que caracterizó la compañía y fue un ataque digital contra las bases informativas, contra la infraestructura tecnológica. Esto indicó Audifarma cuando se presentó el ciberataque.

Informamos al público en general, que, fuimos objeto de un ataque informático externo en nuestra infraestructura tecnológica. Tan pronto lo identificamos, activamos nuestros protocolos de seguridad informática dispuestos para este tipo de casos, y se procedió a deshabilitar los servidores físicos y virtuales para proteger la información de nuestra organización y la de nuestros usuarios. (Audifarma, 2023, párr. 1).

La compañía informó que fue objeto de un ataque cibernético externo en su infraestructura tecnológica el domingo 22 de enero del año 2023, motivo por el cual deshabilitaron los servidores físicos y virtuales para proteger la información de la organización y de los usuarios, y para que su página web y app estuvieran fuera de servicio varios meses, sin embargo, en el mes de mayo 2023 fueron habilitados nuevamente. Dicha situación, requirió la implementación de un plan de contingencia para que en los centros de atención pudieran seguir dispensando los medicamentos que requerían sus usuarios. Es decir, la prioridad era seguir entregando esperanza de vida, aún en medio de las dificultades internas.

Para esta labor, recibieron el acompañamiento de empresas multinacionales expertas en ciberseguridad, "con quienes analizaron todos sus sistemas informáticos en aras de buscar una pronta solución a dicha situación, y lograr restablecer el servicio con normalidad para sus usuarios". También, adelantaron acciones pertinentes de índole penal que permitieran trazar el curso del proceso legal. "Rechazamos tajantemente este tipo de ataques informáticos a las empresas del sector porque atentan a la salud de todos los colombianos", (Blue Radio, 2023, párr.6).

A pesar de la crítica situación y los arduos meses de trabajo generados por este ataque, la empresa se fortaleció según cuentan sus líderes con gran orgullo. Todos sus colaboradores se unieron en jornadas de contingencia que duraron varios fines de semana para restablecer y registrar en el sistema las transacciones realizadas cuando los aplicativos se encontraban sin funcionamiento, situación que denota el grado de pertenencia de estos hacia la organización.

### **3.1 La incertidumbre con la reforma a la salud**

El sistema de salud colombiano presenta dificultades en materia social y económica, lo cual ha desatado una incertidumbre al pensar que pasará con las EPS del país, (Guerrero et al, 2011).

Se entiende que según lo promulgado por la reforma que tiene como objetivo mejorar el manejo de los recursos de la salud en el país, resulta complejo pensar en la eliminación de las EPS, dado que, aunque se evidencien manejos no acordes con el deber ser, es bastante difícil desarticular un sistema que lleva más de 20 años funcionando de esta manera, y del cual dependen miles de empleos y pacientes en el país que pueden verse afectados en la prestación de sus servicios.

Se trata de un panorama incierto sobre el cual la organización lleva varios meses de revisión, estando presta y atenta a articularse y adecuarse al flujo del proceso sobre el cual converja la reforma y los actores del sistema de salud colombiano, siempre han buscado las mejores alternativas para brindarle bienestar y continuidad a la organización, a los colaboradores y por su puesto a sus usuarios y creen firmemente que esta no será la excepción. Por lo que este es un reto que aún no han enfrentado pero que se preparan con total convicción y resiliencia para ello.

#### **4 Estrategia actual de la empresa Audifarma**

Para seguir vigente estos 26 años, Mesa (2021) explicó que lo primero es permanecer fiel a las ideas de negocio. Los emprendimientos deben identificar eso y aferrarse a esa idea. A partir de eso la gente, construir un equipo donde todos entiendan que para crecer se necesita trabajar de forma conjunta. “Si uno logra construir un propósito, transmitirlo a la gente y motivarlos con ese será más fácil, después de esto estar centrado en la persistencia; en la resiliencia. Saber que en los emprendimientos siempre hay momentos de mucho riesgo”, (párr. 10).

Audifarma cuenta con varios proyectos sobre 4 focos principales a los que la organización le apunta todos sus esfuerzos. El primero, es la innovación que busca explorar nuevos canales. La empresa se ha consolidado en el sector institucional, sin embargo, desde hace algún tiempo está en busca de centrar esta experticia para materializarla incursionando en el mercado de venta al público, proyecto que inició hace casi un año con el objetivo de que las personas los vean cómo

la mejor opción en ese mercado tan competitivo, iniciando en la ciudad de Bogotá con la apertura de Audifarma droguerías online. Es decir, la empresa está incursionando en el mercado comercial, pero por medio de droguerías virtuales inicialmente, con lo que se proyecta que se pueda hacer apertura de puntos físicos si la dinámica les da el resultado esperado.

El segundo foco es el reto de la internacionalización, donde se dio el primer gran paso para estar en Perú con un cliente potencial. La empresa llegó a Perú desde marzo 2021, por medio de una alianza estratégica con Sanitas, dando apertura a una Botica en Lima Perú.

El tercer foco es el sueño de apostarle a un centro de distribución automatizado que regule un sistema orientado hacia la satisfacción del usuario, determinando las dificultades y gestionando con rigor nuevas oportunidades que puedan surgir a partir del mismo conocimiento de la gente, de los propios consumidores. No obstante, este fue el nombre escogido para el nuevo cedi automatizado de Audifarma: AURORA, un nuevo amanecer, el cual inició su construcción en el año 2019 en Funza Cundinamarca, y hoy 2023 ya es una realidad que apunta a ser uno de los más grandes y sofisticados del sector salud en Latinoamérica.

Aurora contó con una inversión de 110.000 millones de pesos, una capacidad de instalación de 14 mil metros cuadrados. Actualmente, Audifarma alista en promedio 1.250 ítems por hora entre medicamentos y otras tecnologías en salud en tres centros de distribución. Con la implementación del Cedi Aurora que iniciará en pocos meses su operación, se centralizará el alistamiento y distribución de medicamentos, y la meta es aumentar en un 400% su capacidad operativa a 5.000 ítems en una hora. Jhon Alexander Tabares (2022), gerente del proyecto, manifestó que:

Actualmente las empresas del sector que le han apostado a la automatización tienen uno de los dos procesos, mientras que Audifarma se lanza con este proyecto para lograr una

automatización completa que incluye el abastecimiento y el alistamiento para la distribución de medicamentos, (párr. 6).

Por su parte, Mesa (2023) como gerente general de Audifarma, considera que este Cedi optimizará los procesos, mejorará el acceso a los tratamientos médicos para aquellos usuarios que más lo requieran; es decir, construir una política empresarial para la gente y de acuerdo a las características sociales que pueda emanar de una cultura.

Figura 3. El cuarto foco. Construcción del nuevo CEDI automatizado Aurora



Nota: Forbes Colombia (2022)

#### **4.1 Proyección de la empresa Audifarma**

Los años que duró la pandemia demostraron que, para grandes retos, grandes decisiones, la creación del servicio de mensajería, apertura de nuevas farmacias, y una gestión que ha permitieron que en el 2021 se hiciera acreedora de varios reconocimientos como la empresa más grande del eje cafetero, contaba con el programa número uno en farmacovigilancia acreditado por el INVIMA, y se posicionaba dentro de las 43 empresas más grandes de Colombia (Audifarma, 2023).

Durante los 27 años de vida empresarial de Audifarma se han orientado los esfuerzos para



permanecer y ajustarse a las necesidades del mercado, y este tiempo de permanencia ha significado múltiples retos tomando en cuenta que, según un análisis publicado por Confecámaras, en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde), “más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primeros cinco años de vida. Solo en el primer año, desaparecen entre 20% y 30% de ellas, desde entonces, el índice aumenta 10% cada año hasta completar cinco” (Giraldo, 2019, párr. 1) por múltiples factores, las cargas impositivas del país, las fluctuaciones en las monedas, las guerras, afectaciones climáticas, leyes, reformas, y como se evidenció por experiencia, hasta una pandemia ocasionó que muchas empresas hayan quebrado.

Audifarma es solo un ejemplo de esas muchas empresas que han logrado sobrepasar labarrera del COVID 19 y que buscan seguir creciendo, para el proceso de adaptación postpandemia su funcionamiento se centra en la parte de su cadena logística y de abastecimiento que es lo que impulsa su parte de prestación de servicio en cuanto a la dispensación de los medicamentos.

Para el 2023 la empresa se ha propuesto unos retos desde la transformación digital que consisten en aportar al desarrollo de atributos de los líderes de transformación Digital, alineados con la transformación cultural organizacional; trabajar en la introducción de transformación digital con IBM; realizar el relanzamiento Big Data, aplicado a identificación de señales de farmacovigilancia; avanzar en iniciativas como la implementación GIRA Pereira y Bogotá, el Modelo domiciliario, OIR Optimización de quejas y respuesta asistida por robot; potencializar el uso de las herramientas de inteligencia de negocio (BO); avanzar en el modelo Trabajo en casa: Infraestructura tecnológica para soportar la carga de trabajo en casa y adelantar capacitaciones bajo el foco y estrategia Centrado en el Dato y en temas tecnológicos enfocados a Transformación Digital, (Audifarma, 2013).

Del mismo modo, la empresa trabaja en tres grandes enfoques orientados a la atención efectiva de los usuarios fusionando la logística y las tecnologías de la información y la comunicación. El primero, es el fortalecimiento operativo de AURORA como CEDI automatizado esperando que para el 2024 funcione totalmente autónomo, (es decir, que los otros 2 CEDI se cierran y se centraliza todo el almacenamiento, separación y despacho desde AURORA).

En palabras del gerente general de Audifarma el señor Giovanni Mesa el centro de distribución nace gracias al esfuerzo colaborativo y el asesoramiento con empresas multinacionales logramos construir el Proyecto Aurora, considerado en el sector como uno de los Centros de Distribución de Medicamentos más grandes y tecnificados de Latinoamérica que nos permitirá aumentar nuestra capacidad operativa en un 400%; separando 5.000 ítems de medicamentos por hora (Mesa, 2023, párr. 4).

El segundo enfoque es, la definición del plan de acción para el tema de almacenamiento y distribución de pañales, porque no se tuvo en cuenta el espacio para esto en la construcción del centro de distribución – CEDI automatizado AURORA y que a pesar de ser un error de planeación al no haber previsto que el volumen de dispensación de pañales crecería y que no se podía seguir almacenando en las farmacias por temas de espacio y normas técnicas, se debe solucionar este problema y se está estructurando las opciones a llevar a cabo, se contemplan propuestas como, construir en el espacio de lote que queda alrededor del CEDI AURORA una bodega para el almacenamiento de pañales o contratar un operador logístico que provea un almacenamiento y distribución de los pedidos de forma estratégica cumpliendo con los estándares de la empresa.

Y como tercero, se tiene el seguir avanzando en el crecimiento digital con los proyectos de la APP, firma digital y biometría buscando optimizar procesos y adaptarse a las necesidades de los pacientes que la razón de ser de la empresa.

Por último, la empresa ha adelantado gestiones para la internacionalización, en el 2021 se realizó la apertura de la primera Botica (farmacia) en Lima, Perú, (Audifarma, 2021) y ha venido funcionando muy bien, pero hasta el momento solo se cuenta con ese punto de distribución con un boticario y 2 mensajeros, la idea es crecer en ese país con el acompañamiento de Keralty (2022) que es una empresa que tiene un modelo integrado de salud propio que busca mayor desarrollo posible de los servicios sanitarios y su integración con los servicios sociales y comunitarios, fortaleciendo las comunidades de las que formamos parte, acercando la salud a los hogares y personalizando la atención en función de las necesidades, capacidades y preferencias de las personas y de sus familias.



(Keralty, 2022) y que cuenta con presencia en 11 países incluido Perú, pero en el momento los recursos y esfuerzos están centrados en CEDI Aurora, el plan de acción para el almacenamiento y distribución de pañales, y los proyectos de crecimiento digital.

## 5 Conclusiones

Más allá de enmarcar y resaltar la historia y trayectoria de Audifarma como una organización resiliente, y reconocida por su filosofía y visión de entregar esperanza de vida, adicional a sus habilidades de encontrar en las dificultades grandes oportunidades, queda claro que la gran aventura de emprender implica sortear grandes retos y desafíos.

Por lo que se podría decir que la misión de los gerentes empresariales deberá estar basada en grandes pilares de innovación, liderazgo, y resiliencia empresarial en gran medida; seguido por supuesto de los métodos de planeación estratégica y procesos empresariales, pero dados estos retos actuales el aprendizaje es que primero se debe buscar el propiciar una buena toma de decisiones que permita forjar una organización resiliente a su entorno.

Se considera que la resiliencia organizacional, debería ser considerado un tema muy importante y ser de hecho estudiado con base a la planificación estratégica empresarial, con la cual se pueden generar métodos e inversiones más eficaces que permitan lograr que una compañía pueda sortear, y sobrevivir a los riesgos inminentes que puedan presentarse, sacando además una ventaja competitiva rentable para su futuro; es decir encontrando oportunidades en las dificultades como lo pudimos ver con el ejemplo organizacional que se enmarcó.

En virtud de todo lo anterior se hace necesario entonces desarrollar la resiliencia empresarial de forma que sea fundamental para mantener una compañía enfocada en lograr objetivos, incluso ante circunstancias imprevistas. Con una idea clara de brindar un ambiente de trabajo ideal para soluciones creativas.

Un claro ejemplo de esto mencionado de hecho en el caso empresarial de Audifarma, fue la crisis sanitaria ocasionada por el COVID19, lo cual cambió radicalmente los procesos organizacionales, ya que tuvo un fuerte impacto en la economía mundial. El mundo no estaba preparado para un problema de esta magnitud, a pesar de que desde el inicio de la pandemia, los gobiernos, la población en general y las empresas trataron de usar todos sus recursos para enfrentarla, adaptarse al nuevo contexto y transformar esa situación en una oportunidad para innovar.



Muchas empresas lograron encontrar nuevas necesidades de sus clientes, eso es un claro ejemplo de organizaciones resilientes, pero otras se fueron directo a la quiebra. Se concluye que la resiliencia empresarial es una cualidad que permitirá a las organizaciones adaptarse a los constantes cambios y mantener sus operaciones a lo largo del tiempo, lo cual es uno de los focos que deben considerarse dentro de los pilares de la planeación, (Tapia, 2012). Una empresa puede ser rentable, pero si no innova y no sabe tomar decisiones que la guíen dentro de la globalización actual, no bastará pues no podrá mantenerse en el tiempo, por lo cual la mayor conclusión del presente artículo es que la resiliencia empresarial es la capacidad de reconstrucción continua, es decir, de reinventarse cada día.

## 6 Referencias bibliográficas

Audifarma. (2023). Transformación digital. <https://audifarma.com.co/informe-sostenibilidad/2022/transformacion-digital>

Audifarma. (2023). Acompañamos a las personas en el camino hacia su bienestar. <https://www.audifarma.com.co/>

Audifarma. (2023). Ataque cibernético a infraestructura tecnológica de Audifarma. <http://audifarmaapp.com/comunicado-general-ciberataque-audifarma/>

Audifarma. (2021). Informe de sostenibilidad. Tu tranquilidad es nuestra razón de servir. <https://www.audifarma.com.co/blog/sostenibilidad/informes/informe%20sostenibilidad%202021.pdf>

Audifarma. (2013). Boletín institucional, historia. [https://audifarmalogistica.blogspot.com/2013/04/historia\\_4615.html](https://audifarmalogistica.blogspot.com/2013/04/historia_4615.html)

Blue Radio. (2023). Audifarma sufrió ataque cibernético. <https://www.bluradio.com/salud/audifarma-sufrio-ataque-cibernetico-rg10>

Caro, M y Aristizábal, D. (2021). Documentación ISO 9001: 2015 en el programa 12 de 12 de la empresa Audifarma. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://repositorio.utp.edu.co/items/b7fe4c74-c26a-455c-a4ed-2b2085589f56>

Cano, P y Delgadillo, L. (2021). Consecuencias psicosociales y ergonómicas a causa del aislamiento.

Colombia, Forbes. (2022). Audifarma abrirá en Colombia centro de distribución de medicamentos que espera ser el más grande de la región. <https://forbes.co/2022/10/21/empresas/audifarma-abrira-en-colombia-centro-de-distribucion-de-medicamentos-que-espera-ser-el-mas-grande-de-la-region>

Giraldo, J. (2019). Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. Diario La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985>

- Manso, M. (2015). Diseño de un manual de cumplimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo por parte de los contratistas vinculados con la empresa Audifarma S.A, sede administrativa Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnologías.  
<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/426e048a-90f6-4207-a522-1f3bf03fd10e/content>
- Mesa, G. (2023). Audifarma, transformando vidas con amor, innovación y sostenibilidad.  
<https://audifarma.com.co/informe-sostenibilidad/2022/audifarma-transformando-vidas-con-amor-innovacion-y-sostenibilidad>
- Mesa, G. (2021) citado por Espinosa, L. (2021). Fue prioridad desde marzo dar la tranquilidad de que íbamos a garantizar el trabajo. Diario La República.  
<https://www.larepublica.co/especiales/empresarios-del-ano-2020/fue-una-prioridad-desde-marzo-dar-la-tranquilidad-de-que-ibamos-a-garantizar-el-trabajo-3128888>
- Escobar, N. (2022). Con 50 jornadas de voluntariado, Audifarma apoyará a 3500 personas en el país. Diarios La República. <https://www.larepublica.co/empresas/audifarma-realizara-50-jornadas-de-voluntariado-para-favorecer-poblacion-vulnerable-3429026>
- Gobierno de México. (2023). México será anfitrión del XVIII Encuentro Internacional de Farmacovigilancia de las Américas. Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.  
<https://www.gob.mx/cofepris/articulos/mexico-sera-anfitrion-del-xviii-en-cuentro-internacional-de-farmacovigilancia-de-las-americas?idiom=es>
- Guerrero, R; Gallego, A; Becerril, V; Vásquez, J. (2011). Sistema de salud de Colombia. Centro de Estudios en Protección Social y Economía de la Salud. Universidad ICESI. Cali, Colombia.
- Keralty. (2022). ¿Quiénes somos? <https://www.keralty.com/sobre-keralty>
- Library. (2015). Estructura organizacional. Método de control para la reducción de las incidencias en la cadena de suministro de Audifarma S.A. <https://1library.co/article/estructura-organizacional-la-organizaci%C3%B3n-situaci%C3%B3n-actual.wq2ld1rz>
- Padilla, K. (s. f). Estilos de liderazgo de los regentes de farmacia de la empresa Audifarma S.A y

su efecto en la productividad de los Centros de Atención Farmacéuticos en la Región Caribe.

Universidad Simón Bolívar, Instituto de Posgrados.

Pérez, L y Restrepo, A. (2013). Estudio de métodos y tiempos en el departamento de facturación de la empresa Audifarma. Universidad Tecnológica de Pereira.

<https://repositorio.utp.edu.co/items/be00b2e8-db43-4c43-a30b-37ad3550f44a>

Ramírez, J. (2021) citado por Solórzano, S. (2021). La compañía se ha destacado por su liderazgo en ventas en el Eje Cafetero, durante el 2019 presentó ingresos por más de 2,43

billones. [https://www.larepublica.co/empresas/audifarma-le-aposto-a-la-atencion-digital-](https://www.larepublica.co/empresas/audifarma-le-aposto-a-la-atencion-digital-durante-la-pandemia-con-su-aplicacion-movil-3116464)

[durante- la-pandemia-con-su-aplicacion-movil-3116464](https://www.larepublica.co/empresas/audifarma-le-aposto-a-la-atencion-digital-durante-la-pandemia-con-su-aplicacion-movil-3116464)

Revista Dinero. (2022). Ranking 5000 mil empresas.

<https://especiales.dinero.com/las-5000-empresas-mas-grandes-de-colombia/index.html>

Salazar, L. (2018). Identificar la efectividad del proceso y medios de comunicación. Estudio de

Caso. Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/5256>

Tapia, G. (2012). Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional.

Pymes textiles. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias

Económicas.

Yepes, J. (2019). Audifarma, símbolo de saber leer las oportunidades. Portafolio, Negocios e

Inspiración. [https://blogs.portafolio.co/negocios-e-inspiracion/audifarma-simbolo-de-saber-](https://blogs.portafolio.co/negocios-e-inspiracion/audifarma-simbolo-de-saber-leer-las-oportunidades/)

[leer-las-oportunidades/](https://blogs.portafolio.co/negocios-e-inspiracion/audifarma-simbolo-de-saber-leer-las-oportunidades/)