

**DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y MODELO
ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
DISTRILAB DE OCCIDENTE S.A.S**

**ANGELA MARÍA SANCHEZ CANDAMIL
LAURA PAOLA TAMAYO LOTERO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

**DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y MODELO
ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
DISTRILAB DE OCCIDENTE S.A.S**

**ANGELA MARÍA SANCHEZ CANDAMIL
LAURA PAOLA TAMAYO LOTERO**

Directora:

María Esperanza López Duque

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios porque a pesar de algunas adversidades nos ha acompañado siempre y nos demuestra que todo es posible cuando lo deseamos; nos ha mostrado el camino que debemos seguir y por eso hoy nos permite cumplir otro logro más en nuestras vidas, el cuál no es el primero pero tampoco será el último.

A nuestras familias, porque siempre estuvieron ayudándonos en todo lo que necesitábamos y sobre todo por enseñarnos a perseverar por cada una de nuestras metas.

A los docentes quienes nos impregnaron de todos sus conocimientos y que con su nivel de exigencias hicieron de nosotras personas responsables, formándonos como personas íntegras.

Finalmente a Distrilab de Occidente, quien abrió las puertas, para permitirnos poner en práctica todos nuestros conocimientos, haciendo parte de este gran sueño que es terminar con éxito nuestra carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. DELIMITACIÓN	16
2.1. TEMA.....	16
2.2. ESPACIO.....	16
2.3. TIEMPO.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. MARCO REFERENCIAL	20
5.1. MARCO TEÓRICO	20
5.1.1. Administración.....	21
5.1.2. Gestión administrativa.....	23
5.1.3. Gestión estratégica.	25
5.1.4. Planeación estratégica.....	28
5.1.5. Direccionamiento estratégico.....	28
5.1.6. Competitividad empresarial.....	29
5.2. MARCO CONCEPTUAL	32

5.2.1.	Administración por objetivos.	32
5.2.2.	Diagnostico Organizacional.....	32
5.2.3.	Estructura organizacional.....	34
5.2.4.	Comunicación.....	36
5.2.5.	Canales de comunicación.	37
5.3.	MARCO SITUACIONAL.....	38
5.3.1.	Marco temporal.	40
5.3.2.	Marco espacial.....	40
5.4.	MARCO LEGAL.....	41
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
6.2.	FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
7.	DIAGNÓSTICO DE DISTRILAB DE OCCIDENTE S.A.S.	45
8.	ANÁLISIS.....	46
9.	PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	47
9.1.	MISIÓN.....	47
9.2.	VISIÓN.....	47
9.3.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	48
9.4.	VALORES CORPORATIVOS.....	48
9.5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	49
9.5.1.	Análisis interno.....	49
9.5.2.	Análisis externo.....	51
9.6.	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS	55
9.6.1.	Estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades)	55

9.6.2.	Estrategias defensivas (Fortalezas-Amenazas)	55
9.6.3.	Estrategias de reorientación (Debilidades-Oportunidades)	55
9.6.4.	Estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas)	56
9.7.	PLAN DE ACCIÓN	56
10.	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
10.1.	MODELO ADMINISTRATIVO.....	59
10.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
10.2.1.	Diseño del Organigrama para la Empresa Distrilab de Occidente S.A.S. 61	
10.3.	MANUAL DE FUNCIONES.....	62
10.4.	MÉTODO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO	78
11.	CONCLUSIONES	81
12.	RECOMENDACIONES	82
13.	BIBLIOGRAFÍA	83

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Distrilab 1.....	61
---	----

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA 1	54
Tabla 2. Plan de acción - BSC 1	58
Tabla 3. Manual de funciones Gerente 1	65
Tabla 4. Manual de funciones Director administrativo 1	68
Tabla 5. Manual de funciones director comercial 1	71
Tabla 6. Manual de funciones contador 1	74
Tabla 7. Manual de funciones visitador médico 1	77
Tabla 8. Esquema de lista de verificación del desempeño 1	79

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista direccionamiento estratégico	86
Anexo 2. Entrevista estructura organizacional.....	87
Anexo 3. Análisis de entrevista y encuestas.....	88

RESÚMEN

Las empresas han visto la necesidad de proyectarse y prepararse ante los cambios de un mundo cada vez más globalizado, tecnificado e industrializado, en el que los clientes cada vez demandan propuestas más innovadoras y estándares de calidad más altos. Por ello las empresas requieren implementar estrategias de cambio en los procesos críticos que se conviertan en parte de su cultura organizacional. Como respuesta a esta necesidad han surgido diferentes modelos administrativos como el marketing, el benchmarking, la Planeación estratégica, entre otras, que no sólo le permiten a las organizaciones medir su desempeño en el mercado sino direccionar sus esfuerzos y recursos de manera sistémica, eficiente y ordenada, para el logro de sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

ABSTRACT

The companies have seen the need to project and prepare for the changes of a world increasingly globalized, modernized and industrialized, in which customers increasingly demand innovative and Highest Quality Standards Proposals. Why companies need to implement change strategies in critical processes that become part of their organizational culture. In response to this Need to have emerged different administrative models such as marketing, benchmarking, strategic planning, among others, that not only allow you a organizations measure their performance in the Sino Market directing its efforts and resources systemically, efficient also orderly, paragraph achieving its goals and objectives for the short, medium and long term.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de la estructura organizacional para la empresa Distrilab de Occidente S.A., con el fin de facilitar el conocimiento de la institución desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus colaboradores, para que conduzcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para hacer de esta una empresa competitiva.

Se realizó un acompañamiento a la empresa evidenciando su situación actual, dónde los colaboradores no tenían clara la razón de existencia de la empresa y hacia donde se proyectaba, lo que generaba un trabajo del día a día siendo esto un factor de desmotivación a la hora de realizar sus actividades; por tal motivo para Distrilab de Occidente S.A.S es importante realizar una misión, visión, objetivos y valores corporativos, pues son estos conceptos los que direccionan a la empresa hacia un objetivo común. Así mismo, se evaluaron los diferentes entornos donde se encuentra enmarcada la empresa y se conocieron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, generando estrategias organizacionales que fueron el punto de partida de un plan a seguir por parte de directivos y colaboradores, a partir de esto se encontró la necesidad de establecer tareas a cada uno de ellos, por lo que se realizó una estructura organizacional para cumplir con los objetivos planteados en el plan de acción. Se evidenció que era necesario realizar un seguimiento y control al cumplimiento de las funciones designadas y competencias alcanzadas por los colaboradores.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión; en la ciudad de Pereira muchas empresas se crean sin contar con los parámetros adecuados al momento de crear una empresa, por ésta razón muchas empresas no logran una permanencia en el mercado. Una persona con el ánimo de emprender un nuevo proyecto se decide incursionar en la industria farmacéutica creando a Distrilab de Occidente S.A.S con el objeto de lograr el éxito, y para ello es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla.

Distrilab de Occidente S.A.S debido a su corta trayectoria, no cuenta con un diseño de direccionamiento estratégico y modelo administrativo que le permita competir y crecer organizadamente para alcanzar un posicionamiento en el mercado. La empresa busca a través de estos diseños alcanzar una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local, aprovechando los continuos cambios donde las empresas logran flexibilidad y capacidad de adaptarse al entorno; las empresas que cuentan con un diseño organizacional y administrativo son las que logran sobrevivir y permanecer exitosamente en el mercado para competir.

Todo el sistema que se diseñará debe estar enfocado a un mismo objetivo que debe ser el mismo objetivo organizacional; ésta necesidad sentida lleva a diseñar un direccionamiento estratégico y un modelo administrativo en pro del organizado crecimiento al que se desea llegar.

1.1. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN DEL PROBLEMA

Distrilab de Occidente S.A.S no cuenta con direccionamiento estratégico que les permita a los colaboradores conocer la misión, visión de la empresa, sus objetivos corporativos, sus estrategias para ser competitiva y el grado jerárquico al que pertenecen. Tener claridad frente al horizonte que debe tener toda organización es un punto clave que está definido en la Visión, debido a que allí se materializa cada una de las premisas preestablecidas; dentro del marco de trabajo y constancias constantes.

En toda organización deben reflejarse objetivos claros, a partir de los cuales se permita plasmar la operatividad y el desarrollo real de la misión; los objetivos deben estar ligados a un concepto claro de globalidad de modo que envuelva cada una de las áreas de la organización; Distrilab está compuesta por un área administrativa, comercial y contable, en las cuales no existe un documento que dirija adecuadamente las actividades de estas áreas. Cada una de estas áreas debe operar desde la guía y visión de la gerencia general.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El direccionamiento estratégico y modelo administrativo le permitirá a Distrilab de Occidente S.A.S alcanzar los resultados y tener una ventaja competitiva en el mercado?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y valores corporativos?
- ¿Cuál es la situación actual de Distrilab de Occidente S.A.S?
- ¿Cuáles son las estrategias que la empresa debe implementar para ser competitiva?
- ¿Cuál es el plan de acción a seguir para dar cumplimiento a las estrategias?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de Distrilab de Occidente S.A.S?
- ¿Cuál es el método de evaluación y control del desempeño de las áreas en Distrilab de Occidente S.A.S?

2. DELIMITACIÓN

2.1. TEMA

Mediante la investigación se realizará el diseño administrativo y direccionamiento estratégico a una empresa determinada, para lograr un crecimiento organizado de la empresa; todo esto basado en los conocimientos obtenidos en diferentes materias del pensum de Ingeniería Industrial.

2.2. ESPACIO

La investigación se desarrolló en la empresa Distrilab, ubicada en la ciudad de Pereira.

2.3. TIEMPO

La investigación será realizada en aproximadamente 8 meses, tiempo suficiente para diseñar la estructura organizacional y planeación estratégica de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico y modelo administrativo para la empresa de la industria farmacéutica Distrilab de Occidente S.A.S para lograr un crecimiento organizado y tener una ventaja competitiva en el mercado.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formular la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa Distrilab de Occidente S.A.S.
- Evaluar el entorno interno y externo de la empresa.
- Definir estrategias que hagan a la empresa competitiva.
- Formular el plan de acción a seguir para dar cumplimiento a las estrategias.
- Diseñar la estructura organizacional de Distrilab de Occidente S.A.S.
- Elaborar un modelo administrativo aplicable a la empresa.
- Proponer un método de evaluación y control del desempeño en cada una de las áreas de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico y modelo administrativo se realiza con el fin de lograr el éxito teniendo un crecimiento organizado y obtener una ventaja competitiva; para ello la empresa debe seguir la gestión por resultados o también conocida como administración por objetivos para tener un control del desempeño de las áreas y que sean afines con los objetivos que Distrilab desea alcanzar; en el momento que Distrilab cuente con unos objetivos medibles, éstos podrán ser controlados y comparados de acuerdo a los que se quieren alcanzar; si éstos van hacia la misma dirección la empresa será competitiva, y si los objetivos varían un poco se tendrá que estar en un constante cambio de objetivos dentro de la empresa hasta lograr tal afinidad.

Con el fin de detener la constante deserción de las empresas en la ciudad de Pereira, es necesario que las nuevas empresas implementen estrategias de direccionamiento permitiendo prevenir más que reaccionar, para lograr esta condición se necesita tener un diagnóstico integral de la empresa como sustento de los procesos que elevarán la capacidad de adaptación a los cambios.

Por medio de la administración por resultados y un buen direccionamiento estratégico, Distrilab de Occidente S.A.S podrá ser reconocida como una empresa exitosa y competitiva en la ciudad de Pereira, contribuyendo al desarrollo empresarial de la ciudad, si se logra obtener un buen posicionamiento de la empresa, es decir que ha crecido organizadamente siguiendo unos modelos y teorías establecidas.

El diseño del direccionamiento estratégico y modelo administrativo para la empresa de la industria farmacéutica Distrilab de Occidente S.A.S le permitirá lograr los resultados y ser una empresa competitiva.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

En el mundo de los negocios, la palabra sistemas generalmente se refiere a todos aquellos elementos y sus relaciones, los cuales soportan y ayudan a la toma de decisiones óptimas en las empresas. Una empresa es considerada como un sistema que recibe y genera información, la cual será procesada o utilizada por alguna persona o entidad para el logro de sus objetivos, todas las empresas tienen funciones típicas que desarrollan en mayor o menor grado. Los sistemas que soportan las decisiones de negocios, deben poseer ciertas características a fin de garantizar que las decisiones a ser tomadas por los gerentes tengan el menor margen de error. Ello destaca la importancia de que la empresa cuente con sistemas que garanticen la integridad de la información.

Según Catacora (1999) un sistema se define como: “Un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificados que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común” haciendo parte de ellos la misión, visión y objetivos.

Se podría decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente o no haya una integración de los diferentes elementos, como el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente confusión en las responsabilidades, no habrá normas establecidas lo cual representa desventaja en el uso de la autoridad, no hay un control eficaz de las actividades y según la administración científica de Taylor que dice que al no existir un procedimiento pre-

establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

Como indica George Stainer, la Planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas; desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Los planes estratégicos dan una visión-misión a mediano y largo plazo. Los planes operativos anuales, contemplan y explicitan lo que corresponde realizar en el corto plazo para ir avanzando hacia el logro más pleno posible del escenario que plantean para el largo plazo el plan estratégico. Del mismo modo, los procesos de control presupuestario y de seguimiento y monitoreo operacionalizan más en detalle y aseguran que estos avances vayan produciéndose; y, en el interior, proporcionan información oportuna para hacer correcciones necesarias sobre la marcha.

5.1.1. Administración.

Dicho en pocas palabras por Stephen P. Robbins autor del libro "Administración", la Administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, ¿o sí? Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de los demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer los que

quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; por lo menos a eso aspiran los gerentes.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (Personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Desde este punto de vista, se dice que la eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para seguir las metas de la organización. La eficiencia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente.

Por otro lado, Henry Fayol y Max Weber fueron dos personajes importantes que contribuyeron al desarrollo de la teoría general de la administración. Henry Fayol dijo que la administración era un conjunto de actividades universales a saber: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Fayol y Taylor escribieron en la misma época. Sin embargo, mientras Taylor hablaba de la administración en la planta de la fábrica y aplicaba el modelo científico, Fayol dirigió su atención a las actividades de todos los gerentes y escribió con base en sus experiencias personales. Taylor era un científico; Fayol como director administrativo de una compañía carbonera francesa, era un practicante.

Fayol decía que ejercer la administración no era lo mismo que la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Argumentaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, los negocios, el gobierno e incluso el hogar. De ahí partió para determinar los 14 principios de la administración.

El alemán Max Weber era sicólogo y escribió durante la primera parte del siglo XX. Weber desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Describió un tipo de ideal de organización que llamó burocracia, el cual se caracterizaba por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber reconoció que esta burocracia ideal no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. La usó de fundamento para sus teorías acerca del trabajo las formas de desarrollo en grupos grandes. Su teoría se convirtió en el prototipo del diseño de muchas de las organizaciones de hoy.¹

5.1.2. Gestión administrativa.

Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

¹ Tomado del libro "Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones" de Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

- **Confucio:** Filósofo que propuso una serie de reglas para la administración pública.
- **Adam Smith:** Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización para el aumento de la producción.
- **Henry Metcalfe:** Implementó nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente.

- **Woodrow Wilson:** Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la Administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.
- **Frederick W. Taylor:** Considerado como el padre de la Administración científica. Promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. Disminuyó la jornada diaria de trabajo e introdujo periodos de descanso, sistemas de salarios diferenciales y otras mejoras.
- **Henry Fayol:** Fue el primero en desarrollar una teoría general de la administración, por lo que se considera “el padre de la administración moderna”. Aportó 14 principios básicos a la administración: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración de personal, centralización, cadena de mando, equidad, estabilidad del personal e iniciativa.

5.1.3. Gestión estratégica.

Jose R. Betancourt en su libro “Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma” dice que La Gestión Estratégica, está basada en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica

tradicional. El primero es que cuando se dice “cada Gerente o Líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aun cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente. Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa. Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros. Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

La expresión Gestión Estratégica, está formada por dos elementos que según el “Diccionario Larousse”, significan:

- Gestión: “acción y efecto de administrar”.
- Estratégica: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,

- Estrategia: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, Gestión Estratégica podría definirse, inicialmente como: “Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio”. Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible. En realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona en la definición anterior, de hecho, pensamos que la Gestión Estratégica es: “Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”. Es importante señalar que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa. Una definición equivalente y que utilizaremos más adelante, permite definir la Gestión Estratégica como: “Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.²

² Tomado del libro “Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma” de Jose R. Betancourt

5.1.4. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización. Cuando la misión de una empresa está claramente definida y sus principios directrices se han entendido, los empleados y gerentes harán su máximo esfuerzo en perseguir los objetivos de la empresa. La ventaja de la planeación estratégica es más evidente conforme las empresas responden a ambientes rápidamente cambiantes.

5.1.5. Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, son la base sobre la cual se construye la misión y la visión. Para comenzar a definir los principios es necesario definir cuáles son los principios que se pueden aplicar a cada grupo de referencia. Los grupos de referencia generales que así se tienen son: la sociedad, el estado, la familia, los clientes, proveedores, colaboradores, dueños o accionistas.

La misión debe responder las siguientes preguntas: En qué negocio estamos?; Cual es el negocio?; Para que existe la empresa? Propósitos: Cuales son los elementos diferenciales?. Aptitud distintiva: Quienes son nuestros clientes?; Cuales son los productos y servicios?; Cuales son los mercados presentes y futuros?

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. La visión debe ser:

1. Formulada para los líderes de la organización.
2. Ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo.
3. Debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa
4. Amplia y detallada.
5. Positiva y alentadora.

5.1.6. Competitividad empresarial.

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad

de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.³

Existen 4 factores principales los cuales han incidido en el cambio de la estructura organizacional, estos son:

- Globalización de la economía.
- Avances tecnológicos.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Nivel de demanda de productos de alta calidad.

Cada uno de estos factores obliga a las organizaciones ir un paso más adelante, para lograr sobrevivir a este mundo que poco a poco se ha ido globalizando pero que en los últimos días ha intensificado su poder.

Los factores que determinan la competitividad empresarial no se encuentran en el contexto macroeconómico y en la acción gubernamental, sino en la capacidad de las empresas para adaptarse a un contexto de mercado y desarrollar sus ventajas competitivas. Por tal motivo, se considera que las empresas son quienes determinan la participación rentable y su permanencia.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y

³ Tomado de documento web de autor desconocido. Texto completo en http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc223_3.pdf?60a08410caafc7eaadb7b65c1b08c8e5

consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.⁴

⁴ Tomado del artículo publicado en *degerencia.com* por Valiotti Pérez Bengochea.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. Administración por objetivos.

Es un enfoque de administración que se orienta al logro de resultados, puesto que se desarrolla dentro de un proceso concreto. La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: *obtener resultados*. Todo el conjunto de sus principios, de sus reglas y de sus instrumentos auxiliares, van orientados precisamente a alcanzar esos resultados.

5.2.2. Diagnostico Organizacional.

El diagnostico organizacional es el estudio, necesario para todas la organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento.

En general podría decirse que un diagnostico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptado por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la

empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a cierta empresa, entre ellas encontramos: El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal; debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización, El atraso de la organización: mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional, la oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.

Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

5.2.3. Estructura organizacional.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

La *especialización del trabajo* lo usamos para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, si no que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se llama La *departamentalización*. Toda la organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

La *cadena de mando* es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿A quién recorro si tengo un problema? o ¿Ante quién soy responsable?

La *amplitud de control* es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene la organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

La *centralización* describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más *descentralización*. El concepto de centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si solo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; si podrían funcionar si todas las decisiones se delegan a los empleados de niveles inferiores.

La *formalización* se refiere al grado en el que los trabajadores de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuando se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme.

5.2.4. Comunicación.

Es la transferencia y la comprensión de significados y sirve para cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para *controlar* el comportamiento de los miembros de varias maneras ya que las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo, y que pueden hacer para mejorar el rendimiento si este no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para *la expresión emocional* de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones y la comunicación proporciona esa *información*.

5.2.5. Canales de comunicación.

El canal debe aportar un mensaje claro que permita la comprensión compartida. Es decir, tiene que ser rápido, permitir el comentario por parte del receptor y estar basado en una relación interprofesional.

La comunicación en una organización se describe con frecuencia como formal o informal. La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social y puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidamente y eficientes.

5.3. MARCO SITUACIONAL

Distrilab de Occidente S.A.S. es una microempresa perteneciente a la industria farmacéutica constituida legalmente el 31 de mayo de 2014 en la ciudad de Pereira, Risaralda. Su objeto social es la comercialización y distribución, para el Eje Cafetero, de medicamentos nutracéuticos del laboratorio ASHER PHARMA de la ciudad de Bogotá. Distrilab de Occidente cuenta con una bodega de almacenamiento ubicada en la ciudad de Pereira, desde allí se realiza toda la parte logística para la entrega de los productos directamente a los usuarios finales, no cuenta con un punto de atención al público, las ventas se realizan a través un call center puesto que los medicamentos son formulados por los médicos que han conocido los productos por medio de visitas médicas, que son su fuerza comercial.

Canales de distribución:

Distrilab de Occidente utilizará recursos como Visita médica, Call center, publicidad, Página web, Redes sociales y voz a voz como canales de distribución de sus productos.

Sistema de ventas:

El sistema de ventas que pretende implementar Distrilab de Occidente S.A.S tras su conformación es venta de contado, a través de formulación médica y Call center. El producto será entregado por medio del servicio a domicilio gratuito.

Según la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU), la empresa “Distrilab de Occidente” se encuentra codificado de la siguiente manera:

4773: Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos personalizados.

Reseña histórica

Distrilab de Occidente S.A.S fue constituida legalmente el 31 de mayo de 2014, nace con el objeto de creación de empresa por medio de la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y nutracéuticos, en el occidente del país (eje cafetero y norte del valle), del Laboratorio AsherPharma S.A.S., el cual es un Laboratorio farmacéutico familiar, ubicado en la Ciudad de Bogotá.

La empresa fue creada por Paula Andrea Lotero y Alvaro Tamayo, quienes hasta ahora continúan siendo los socios principales de la misma.

Inicialmente se inició ofertando los productos por medio del voz a voz, dando a conocer sus beneficios. Posteriormente se dio a conocer los productos a los médicos de la ciudad de Pereira por medio de la visita médica, quienes empezaron a formular generando clientes potenciales.

De esta manera, el mercado empezó a extenderse realizando visitas médicas a diferentes municipios de Risaralda como Santa Rosa y la Virginia. Restos del eje cafetero (Armenia y Manizales); y Cartago en representación del Departamento del Valle.

5.3.1. Marco temporal.

La investigación para el diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica de Distrilab de Occidente S.A.S. de la ciudad de Pereira será a lo largo del año 2015.

5.3.2. Marco espacial.

Pereira es un municipio de la República de Colombia, capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada de la región del Eje cafetero, y la segunda más poblada de la región Paisa después de Medellín; cuenta con más de 464.719 habitantes y conforma el Área Metropolitana de Centro Occidente, junto con los municipios de Dosquebradas y La Virginia (Los tres municipios unidos alcanzan los 800.000 habitantes aproximadamente). Está ubicada en la región centro-occidente del país, en el valle del río Otún en la Cordillera Central de los Andes colombianos.

A nivel económico, el Municipio de Pereira cuenta con una economía diversificada en su estructura económica, el sector primario representa el 5.7% del producto interno, el sector secundario muestra un peso relativo de 26.2% en el municipio y el sector terciario es el más representativos con una magnitudes de 68.1%. Además, la ciudad de Pereira, se encuentra ubicada en el conocido triángulo de oro de Colombia, situación que ha merecido una posición estratégica en términos económicos y sociales, igualmente apalancado su desarrollo histórico en el sector cafetero como estandarte del crecimiento económico y social.

Por todo lo anteriormente expuesto es que la investigación se ubica en el tercer capítulo del plan desarrollo nacional “Crecimiento sostenible y competitividad” ya que en el ítem número dos se habla específicamente del emprendimiento empresarial como motor impulsador de la economía.

5.4. MARCO LEGAL

Para garantizar una viabilidad normativa, la ejecución del proyecto planteado en esta investigación debe estar acorde con los requisitos legales y normativos de la actualidad.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL RESOLUCIÓN NÚMERO 1403 DE 2007 (14 de mayo).

Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones.

Las Agencias de Especialidades Farmacéuticas son los establecimientos comerciales dedicados exclusivamente a la venta de medicamentos, dispositivos médicos y productos autorizados, fabricados por los laboratorios cuya representación y distribución hayan adquirido y/o que sean de su propiedad, no pudiendo elaborarlos, re empacarlos, re envasarlos ni transformarlos. Deberán cumplir con las disposiciones establecidas en el artículo 11 del Decreto 2200 de 2005.

Ejecución adecuada de las políticas y la aplicación de las disposiciones legales vigentes en materia de vigilancia y control de los medicamentos, productos fitoterapéuticos, suplementos dietarios, productos biológicos y demás afines a su naturaleza del INVIMA.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se diseñará un plan de direccionamiento estratégico y modelo administrativo para la empresa de la industria farmacéutica Distrilab de Occidente S.A.S, la cual es una empresa que incursiona en el mercado, para así garantizar su crecimiento organizado con el fin de que pueda obtener un alto nivel de competitividad en el mercado farmacéutico en la ciudad de Pereira, y en un futuro poder posicionarse como una de las empresas más reconocidas dentro de la industria farmacéutica.

Se hará un estudio descriptivo, sobre el direccionamiento estratégico y el modelo administrativo, es decir la formulación de las finalidades y propósitos de la empresa Distrilab de Occidente S.A, plasmada en un documento, donde se consignaran la misión, visión, políticas empresariales, manual de funciones, los objetivos, entre otros. Estos objetivos serán definidos para un largo plazo, convirtiéndose así en una estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

6.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se dividirá en tres etapas:

- En la primera etapa se realizó el diagnóstico de la situación de la empresa guía quien estará constantemente pendiente del proyecto.
- En la segunda etapa se realizó el diagnóstico ambiental y organizacional, luego se procede hacer un análisis de esta información encontrada, a partir de este análisis se diseñan unas estrategias de direccionamiento y un modelo empresarial.
- En la tercera etapa se realizó un documento que será entregado a las directivas de la empresa para posteriormente ser ejecutado, garantizando la sostenibilidad y proyección a la empresa Distrilab de Occidente S.A. como también puede llegar a servir a quienes consulten el presente trabajo. Y finalmente se hará un control en relación con lo planeado, se medirá su impacto y en caso de ser necesario se establecerán medidas correctivas.

7. DIAGNÓSTICO DE DISTRILAB DE OCCIDENTE S.A.S.

De acuerdo a visitas realizadas a Distrilab de Occidente S.A.S. y a la información suministrada por la Gerente, se encontró que la empresa no contaba con un plan de direccionamiento estratégico definido, carecía de una misión, visión, objetivos, valores corporativos, y de todos aquellos conceptos que le dan una dirección y razón de ser a la empresa. Así mismo, se encontró que los colaboradores trabajaban el día a día de acuerdo a las actividades propuestas, debido a que no contaban con una estructura organizacional definida dónde se especifiquen cargos y funciones de cada uno de ellos.

La deficiencia de cada uno de los conceptos anteriormente expuestos no generaba un buen clima organizacional entre los colaboradores, puesto que no tenían definido un objetivo común hacia donde enfocarse, ni tampoco funciones estructuradas para encaminarse a lo que toda organización se proyecta, el éxito.

8. ANÁLISIS

Luego de haber establecido el diagnóstico de Distrilab de Occidente, se levanta y se documentan las funciones con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, además para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y así poder competir en el mercado de la venta de productos farmacéuticos.

Por medio de la metodología que se mencionó anteriormente, se realizaron entrevistas a 5 de los colaboradores de la empresa, se determinaron las funciones que cada uno cumplía. Adicionalmente se recogió la información, se organizó, y se sistematizo para crear una propuesta que se confrontó con el gerente de la empresa. (*Ver anexos*).

9. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Misión en una Organización determina el enfoque y el alcance del Negocio y la Visión ofrece la orientación y dirección para lograr el gran Objetivo a largo plazo que se desea, de ahí la importancia de definir las para DISTRILAB DE OCCIDENTE S.A.S.

9.1. MISIÓN

Distrilab de Occidente S.A.S, distribuye productos farmacéuticos y nutra-céuticos de excelente calidad, cumpliendo con las normas legales y de control para garantizar la satisfacción y bienestar de los clientes.

9.2. VISIÓN

En el 2019 Distrilab de Occidente S.A.S estará consolidado y posicionado en el mercado de productos farmacéuticos y nutra-céuticos en el Eje Cafetero y el Norte del Valle.

Los objetivos y valores describen el modo de proponerse operar día a día, mientras se persigue la visión de futuro. Estos deben relacionarse con los diferentes públicos de la organización, como son: Colaboradores, Clientes, Proveedores, Competencia, Comunidad, Gobierno y Medio Ambiente.

9.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Satisfacer las necesidades de los clientes para lograr una atención acertada y oportuna.
- Optimizar la rentabilidad de los recursos disponibles de la empresa.
- Gestionar y verificar el cumplimiento de los programas de mejoramiento continuo.
- Adoptar las mejores prácticas de gestión empresarial.
- Generar un valor agregado para fidelizar los clientes con nuestra empresa.
- Lograr adaptarnos con agilidad y destreza a los cambios del mercado y del medio.
- Actuar consecuentemente con nuestros valores corporativos.

9.4. VALORES CORPORATIVOS

- **EXCELENCIA:** Somos una empresa que busca la excelencia, esforzándonos por superar nuestros objetivos y mejorar nuestros resultados, para ello debemos desafiarnos a nosotros mismos para superar las expectativas de nuestros clientes.

- **CALIDAD:** Somos una empresa que cuida hasta el mínimo detalle de calidad en el servicio para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- **COMPROMISO:** Somos una empresa que cuenta con personal idóneo y comprometido con su labor, para cumplir cada uno de los objetivos de la empresa.

9.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

9.5.1. Análisis interno

FORTALEZAS:

Capacidad directiva:

- La empresa tiene pleno conocimiento del mercado al cual van dirigidos los productos.
- Se realiza retroalimentación a los médicos de las ventas realizadas mes a mes.

Capacidad competitiva:

- Los productos cuenta con una excelente presentación.
- Buena calidad del producto.
- Precios competitivos.

Capacidad financiera:

- No se requiere una infraestructura grande, puesto que no es necesario un establecimiento de venta al público debido a que la entrega del producto es por medio de servicio a domicilio.

Capacidad técnica:

- El personal cuenta con compromiso al realizar sus actividades diarias.
- Los componentes de los productos cuentan con un profundo estudio científico.

DEBILIDADES:**Capacidad directiva:**

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida con claridad.
- Ausencia del direccionamiento estratégico.

Capacidad competitiva:

- No es una empresa con productos reconocidos en el mercado (Nueva).

Capacidad financiera:

- Poca capacidad financiera para inversiones en publicidad requeridas.

Capacidad técnica:

- Posee un bajo nivel logístico.

9.5.2. Análisis externo.**OPORTUNIDADES:****Capacidad competitiva:**

- Existe posibilidad de crecimiento en el mercado regional.

Capacidad social:

- Cada vez más las personas prefieren productos naturales.

Capacidad económica:

- Al ofrecer productos nacionales, su precio de venta es menor.

Capacidad geográfica:

- Fácil distribución directa, debido a la ubicación de la ciudad de Pereira.

AMENAZAS:**Capacidad competitiva:**

- La competencia tiene mayor trayectoria en el mercado.

Capacidad social:

- Las personas tienden a preferir marcas posicionadas fuertemente en el mercado, lo cual hace más difícil el reconocimiento de los productos.

Capacidad económica:

- El crecimiento económico traerá consigo nuevos competidores lo cual dificultará el posicionamiento del producto en el mercado.

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	Marca nueva	1	Promoción a través de visita médica
2	Portafolio de productos reducido	2	Productos naturales sin contraindicaciones
3	Poca fuerza de ventas	3	Precio competitivo
4	Pocos canales de distribución	4	Presentación amigable
5	Poco personal	5	Estudio científico de las moléculas que componen los productos
6	Bajos recursos		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Gran potencial de usuarios, con posibilidad de llegar a todos los niveles socio económicos	1	Por ser marca nueva podría generar algo de desconfianza
2	Bajo nivel de competencia para tres productos	2	La trayectoria de la competencia
3	Alto potencial de crecimiento en las ventas	3	Falta de constancia de las personas para los tratamientos
4	Posibilidad de crecimiento por medio del voz a voz	4	Competencia desleal
5	Alianza estratégica con los médicos		

Tabla 1. Matriz DOFA 1

Fuente: Elaboración propia

9.6. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

9.6.1. Estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades)

- Publicitar que el producto no tiene contraindicaciones y que sus componentes son 100% naturales **(O1F2)**
- Fortalecer presencia en los diferentes canales de distribución. **(O2F3,4)**
- Realizar convenios especiales con médicos y droguistas **(O4F5)**
- En las visitas médicas ofrecer beneficios por ventas **(O5F1)**

9.6.2. Estrategias defensivas (Fortalezas-Amenazas)

- Hacer énfasis en la presentación del producto **(F4A1)**
- Hacer énfasis en el precio y el estudio científico **(F3A2,4)**
- Entrenar al médico para que conozca el producto y pueda recomendarlo plenamente **(F1A3)**
- Existencia en el mercado de productos que no son 100% naturales **(F5A4)**

9.6.3. Estrategias de reorientación (Debilidades-Oportunidades)

- Incrementar la fuerza de ventas **(D3O3)**
- Aumento del portafolio de productos **(D2O1)**
- Fortalecer la marca con campaña publicitaria **(D1O4)**
- Aumentar presencia en los canales de distribución **(D4O2)**
- Beneficios lucrativos para los médicos **(D6O1)**

- Implementar ventas por catalogo

9.6.4. Estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas)

- Hacer énfasis a los médicos y usuarios de los estudios científicos **(D1A1)**
- Incentivar a los usuarios con programas de reposición **(D1A3)**
- Demostrar la efectividad de los productos **(D1A4)**

9.7. PLAN DE ACCIÓN

Distrilab de Occidente requiere de un plan de acción para priorizar las actividades más importantes y así poder cumplir con los objetivos y metas trazados, este plan de acción será una guía que brindara un marco y estructuración a la hora de llevar a cabo las actividades de la organización. En este plan de involucran distintos departamentos y áreas, estableciendo quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, incluyendo métodos de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción de Distrilab de Occidente propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad, para ello se tuvieron en cuenta una serie de criterios como son la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación, serán fundamentales para que este sea efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Es por esto que se requiere determinar un periodo para ver los resultados y la efectividad, este control al plan de acción, debe realizarse durante su desarrollo y al final, es

importante monitorear durante su realización ya que permitirá al responsable tener la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado, además es importante el control tras su finalización, pues es, en este punto donde es establecido un balance para poder confirmar si los objetivos planeados se cumplieron.

PLAN DE ACCION							
PERSPECTIVA	OBJETIVO	BALANCED SCORE CARD		PLAN DE ACCION			
		INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	#	TIEMPO	RESPONSABLE
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas		Lapso de ejecución de la iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
FINANCIERA	Lograr un crecimiento sostenido y rentable de los ingresos	(Ventas del año/Ppto Ventas Año) X 100	80% del Ppto Cumplido.	Diseño y ejecución del plan de mercadeo y comercial.	1	3 meses	Director comercial
		Margen bruto: (U. Bruta / Ventas Netas) X 100	30%	Elaboración, ejecución y control de presupuesto.	2	1 mes	Director Administrativo
		Margen Operacional: (U. Operac. / Ventas Netas) X 100	30%	Implementación de un modelo de seguimiento de costos y gastos para maximizar la rentabilidad.	3	1 mes	
	Equilibrar el flujo de caja (Ciclo operativo del negocio)	Rotación de Cartera: (365/ Rotación CXC) X 100	60 Días	Definición y documentación de la política de crédito de la empresa.	4	1 semana	Director Administrativo
		Rotación de CXF: (365/ Rotación CXP) X 100	90 Días	Definición y documentación de la política de manejo de proveedores de la empresa.	5	2 semanas	
		Rotación de inventarios: (365/ Rotación Inventarios) X 100	45 Días	Definición y documentación de la política de manejo de inventarios de la empresa.	6	2 semanas	
CLIENTES	Mejorar el nivel de servicio al cliente	Nivel de servicio: (Pedidos despachados / Total Pedidos) X 100	95%	Definición e implementación de un modelo de planeación, programación y control de despachos.	7	2 meses	Director Administrativo
	Ofrecer productos innovadores y de alta calidad	Percepción de cliente vs Necesidad y expectativas del cliente	Fidelidad con la marca en un 85%	Diseño de mecanismo que permita comunicarse con el consumidor y conocer sus necesidades y gustos.	9	3 meses	Director comercial
PROCESOS INTERNOS	Consolidar el canal de venta directa	Encuestas de satisfacción	Recompra de clientes	Preparación de los visitadores médicos en servicio al cliente.	12	2 meses	Director comercial
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar estructura de acuerdo a las necesidades actuales del negocio	Estructura organizacional definida y documentada	100%	Definición de la estructura y funciones de cada cargo.	13	4 meses	Director Administrativo
	Contar con personal competitivo y motivado	Encuestas de satisfacción	0% de Rotación de personal	Diseño y ejecución de programas de formación del personal.	14	3 meses	Director Administrativo

Tabla 2. Plan de acción - BSC 1

Fuente: Elaboración propia.

10. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

10.1. MODELO ADMINISTRATIVO

El modelo administrativo que se va a utilizar en DISTRILAB, es la administración por objetivos, teniendo en cuenta que este modelo, plantea objetivos generales y los va desglosando en objetivos específicos para cada área de la empresa con el fin de definir áreas de responsabilidad y plantear los resultados esperados de cada una.

La administración por objetivos es un sistema dinámico que integra las necesidades de crecimiento y desarrollo de la empresa con la necesidad del gerente a contribuir con el mismo. Y se apoya en la planeación y en el control administrativo como herramientas fundamentales para su consecución.

Teniendo en cuenta que este modelo define en donde está el negocio y a donde pretende llegar, y crea objetivos que sirven como guías, para planificar el funcionamiento de la organización, como lo señala Idalberto Chiavenato la "APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la Compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de Administración de Empresas". "En la APO, los gerentes superiores y subordinados de la organización definen en conjunto sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la

operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de sus miembros”. Así, la APO es un método por el cual las metas son definidas en conjunto entre el Administrador y su superior, las responsabilidades son especificadas para cada posición en función de los resultados esperados, que pasan a integrar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados comparados con los resultados esperados.

10.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Las estructuras son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización, son importantes ya que idealmente pueden facilitar el logro de los objetivos e la organización a través de las actividades de sus miembros. Las estructuras son dinámicas y surgen como respuestas a una amplia variedad de necesidades, acontecimientos del medio ambiente y consideraciones sobre recursos, mercados e individuos. A medida que se producen unos determinados cambios a lo largo de un periodo de tiempo, la estructura organizacional sirve de vehículo para aprovechar las oportunidades, consolidar el crecimiento de periodos pasados y crear una base para el crecimiento futuro”⁵. De acuerdo a lo anterior nuestro equipo de trabajo mediante el análisis que se hizo a la empresa, vio la necesidad de diseñar una estructura organizacional (organigrama) para la Empresa Distrilab de Occidente S.A.S con el fin de contribuir al crecimiento de dicha organización.

⁵ CHIAVENATTO, Idalberto. *Fundamentos de Administración, Sexta Edición Mg Graw hill.*

10.2.1. Diseño del Organigrama para la Empresa Distrilab de Occidente S.A.S.

El diseño del organigrama de una organización es un factor importante ya que es quien refleja de forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Distrilab de Occidente S.A.S necesita de una Gerencia General y dos subgerencias (Subgerencia Administrativa, y Subgerencia Comercial), así mismo se creará un cargo para la Subgerencia Administrativa el cual es el contador, y el visitador médico para la sugerencia comercial.



Gráfico 1. Organigrama Distrilab 1

Fuente: Elaboración propia

Se establece este tipo de organigrama vertical porque es muy efectivo en las organizaciones pequeñas para las relaciones humanas y permite supervisar de cerca y controlar las actividades de sus subordinados. Esta estructura facilita y

simplifica la comunicación entre los empleados y la gerencia, además otorgará a los colaboradores la capacidad de toma de decisiones y estricto control en su proceso, lo que puede conducir a la alta eficiencia de operación. El diseño del organigrama está compuesto por un gerente en la parte superior, debajo de él se encuentran los directivos (administrativo y comercial), a medida que desciende por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye, pero cada línea de la organización informa al que está directamente encima de él, hasta la gerencia, quien depende de la efectividad de cada una de las actividades realizadas por las personas que se encuentran por debajo de él; Cada línea tiene sus propias funciones y sus responsabilidades están claramente definidas. Además este tipo de organigrama contribuye al plan de carrera de los colaboradores que buscan progresar dentro de la organización ya que cada nivel representa otro peldaño que el colaborador intenta alcanzar.

10.3. MANUAL DE FUNCIONES

Teniendo en cuenta que Distrilab de Occidente no cuenta con un manual de funciones establecido para orientar adecuadamente a sus colaboradores, a continuación se presenta una propuesta de los cargos se desarrollarán para la organización.

		Página
	MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS	

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>1. DENOMINACION DEL CARGO: Gerente.</p> <p>2. AREA: Gerencia</p> <p>3. CARGO AL CUAL REPORTA: Socios</p> <p>4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LO REPORTAN: Director administrativo y director comercial.</p> <p>5. NUMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: 1</p>	
II. OBJETIVO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de la empresa así como también de la coordinación y la toma de decisiones.	
III. FUNCIONES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	RESULTADO
Formular y actualizar los planes de acción generados en cada uno de los procesos.	Planes de acción formulados anualmente.
Monitorear y hacer seguimiento a la ejecución de los planes de acción.	Planes en proceso de ejecución en todos los procesos.
Formular y establecer indicadores de gestión que miden el logro de los objetivos organizacionales.	Indicadores de gestión en las diferentes áreas.
Administrar los modelos de desarrollo organizacional.	Niveles de competitividad y productividad acordes con lo presupuestado.
Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.	Contrataciones o liquidaciones de contratos.

Tomar decisiones.	Decisiones tomadas de acuerdo con las necesidades de la empresa.
Ser el representante legal de la empresa.	Celebrar y firmar contratos legales en nombre de la empresa.

IV. REQUISITOS DEL CARGO

1. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

EDUCACION	Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
EXPERIENCIA	3 años

2. COMPETENCIA

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita	X		
Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Elaboración de informes	X		
Toma de decisiones	X		
Razonamiento numérico	X		
Manejo de equipos y programas de computación	X		

RASGO DE PERSONALIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Creatividad e innovación	X		
Compromiso y motivación hacia resultados	X		
Adaptación a cambios del entorno y la organización	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
Buenas relaciones interpersonales	X		
Puntualidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud de servicio al cliente	X		
Deseo de superación	X		

ESFUERZO	NIVEL REQUERIDO
Mental	Capacidad alta en el manejo de organizaciones
Visual	Buena capacidad
Físico	Buen estado físico

V. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACION	Alta confidencialidad	
POR ARCHIVOS Y REGISTROS	Discreción en la información empresarial	
POR BIENES	Buen manejo de los equipos tecnológicos dotados por la empresa	
POR DINERO	Manejo adecuado del dinero de la organización, responsabilidad alta.	
VI. ENTORNO DEL CARGO		
1. RELACIONES DEL CARGO CON EL EXTERIOR DE LA EMPRESA		
CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
Personal administrativo del Laboratorio	Establecer buenas negociaciones.	Alta
2. RELACIONES DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA EMPRESA		
CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
Director Administrativo	Crear estrategias de optimización de los recursos.	Alta
Administrador Comercial	Para crear estrategias de ventas y mercadeo.	Alta
VII. CONDICIONES DE TRABAJO		
ILUMINACION	Ambientes iluminados	
RUIDO	Adecuada para el contexto	
ESPACIO	Adecuado según las necesidad	
TEMPERATURA	Adecuada para el contexto.	
RIESGOS	Alto, por el manejo de dinero, y por estar expuesto a cualquier inconveniente de la organización.	

Tabla 3. Manual de funciones Gerente 1

Fuente: Elaboración propia.

		Página
	MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS	

VIII. IDENTIFICACION DEL CARGO	
6. DENOMINACION DEL CARGO: Director Administrativo 7. AREA: Subgerencias 8. CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente 9. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LO REPORTAN: Contador 10. NUMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: 1	
IX. OBJETIVO	
Dirigir y controlar todos los procesos administrativos.	
X. FUNCIONES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	RESULTADO
Supervisar las actividades realizadas por el contador, mediante indicadores.	Indicadores monitoreados.
Recibir quejas y/o sugerencias de los visitantes médicos.	Quejas y/o sugerencias recibidas y evaluadas.
Ser el responsable del buen desarrollo de las actividades de los colaboradores, de la eficiencia y eficacia de los procesos.	Actividades desarrolladas efectiva y eficazmente, de lo contrario generar planes de acción para el mejoramiento continuo.
XI. REQUISITOS DEL CARGO	
3. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
EDUCACION	Administración de empresas o contador publico
EXPERIENCIA	2 años

4. COMPETENCIA

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita	X		
Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Elaboración de informes	X		
Toma de decisiones	X		
Razonamiento numérico	X		
Manejo de equipos y programas de computación	X		

RASGO DE PERSONALIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Creatividad e innovación	X		
Compromiso y motivación hacia resultados	X		
Adaptación a cambios del entorno y la organización	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
Buenas relaciones interpersonales	X		
Puntualidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud de servicio al cliente	X		
Deseo de superación	X		

ESFUERZO	NIVEL REQUERIDO
Mental	Capacidad alta en el manejo de la administración
Visual	Buena capacidad
Físico	Buen estado físico

XII. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACION	Alta confidencialidad
POR ARCHIVOS Y REGISTROS	Discreción en la información empresarial
POR BIENES	Buen manejo de los equipos tecnológicos dotados por la empresa
POR DINERO	No maneja dinero.

XIII. ENTORNO DEL CARGO

3. RELACIONES DEL CARGO CON EL EXTERIOR DE LA EMPRESA

CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
-----------	----------	------------

Personal administrativo otras empresas	Para establecer buenas relaciones entre proveedores y capacitarse en lo que es mejor cada empresa.	Media
4. RELACIONES DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA EMPRESA		
CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
Contador	Supervisar sus actividades.	Alta
XIV. CONDICIONES DE TRABAJO		
ILUMINACION	Ambientes iluminados	
RUIDO	Adecuada para el contexto	
ESPACIO	Adecuado según las necesidad	
TEMPERATURA	Adecuada para el contexto.	
RIESGOS	Medio	

Tabla 4. Manual de funciones Director administrativo 1

Fuente: Elaboración propia.

		Pagina
	MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS	

XV. IDENTIFICACION DEL CARGO	
11. DENOMINACION DEL CARGO: Director Comercial	
12. AREA: Subgerencias	
13. CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente	
14. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LO REPORTAN: Visitador médico.	
15. NUMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: 1	
XVI. OBJETIVO	
Dirigir y controlar todos los procesos administrativos.	
XVII. FUNCIONES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	RESULTADO
Supervisar las actividades realizadas por el contador, mediante indicadores.	Indicadores monitoreados.
Recibir quejas y/o sugerencias de los visitantes médicos.	Quejas y/o sugerencias recibidas y evaluadas.
Ser el responsable del buen desarrollo de las actividades de los colaboradores, de la eficiencia y eficacia de los procesos.	Actividades desarrolladas efectiva y eficazmente, de lo contrario generar planes de acción para el mejoramiento continuo.
XVIII. REQUISITOS DEL CARGO	
5. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
EDUCACION	Administración de empresas o afines.
EXPERIENCIA	2 años

6. COMPETENCIA

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita	X		
Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Elaboración de informes	X		
Toma de decisiones	X		
Razonamiento numérico	X		
Manejo de equipos y programas de computación	X		

RASGO DE PERSONALIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Creatividad e innovación	X		
Compromiso y motivación hacia resultados	X		
Adaptación a cambios del entorno y la organización	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
Buenas relaciones interpersonales	X		
Puntualidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud de servicio al cliente	X		
Deseo de superación	X		

ESFUERZO	NIVEL REQUERIDO
Mental	Capacidad alta en el manejo de la administración
Visual	Buena capacidad
Físico	Buen estado físico

XIX. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACION	Alta confidencialidad
POR ARCHIVOS Y REGISTROS	Discreción en la información empresarial
POR BIENES	Buen manejo de los equipos tecnológicos dotados por la empresa
POR DINERO	No maneja dinero.

XX. ENTORNO DEL CARGO

5. RELACIONES DEL CARGO CON EL EXTERIOR DE LA EMPRESA

CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
-----------	----------	------------

Personal administrativo otras empresas	Para establecer buenas relaciones entre proveedores y capacitarse en lo que es mejor cada empresa.	Media
6. RELACIONES DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA EMPRESA		
CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
Contador	Supervisar sus actividades.	Alta
XXI. CONDICIONES DE TRABAJO		
ILUMINACION	Ambientes iluminados	
RUIDO	Adecuada para el contexto	
ESPACIO	Adecuado según las necesidad	
TEMPERATURA	Adecuada para el contexto.	
RIESGOS	Medio	

Tabla 5. Manual de funciones director comercial 1

Fuente: Elaboración propia.

		Página
	MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS	

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
1. DENOMINACION DEL CARGO: Contador 2. AREA: Administrativa 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Director Administrativo. 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LO REPORTAN: N/A 5. NUMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: 1	
II. OBJETIVO	
Realizar la contabilidad de forma adecuada y según lo estipulado por la ley.	
III. FUNCIONES DEL CARGO	
ACTIVIDADES	RESULTADO
Capacitación constante en el área de facturación.	Capacitada en procesos de facturación.
Buen manejo de los sistemas contables.	Sistemas manejados adecuadamente, para obtener resultados coherentes.
Capacitación constante en contabilidad	Buen manejo de la contabilidad.
Estar pendiente de los productos que están en existencia.	Poder contar siempre con todos los artículos de existentes.
Hacer requerimiento de los artículos faltantes en el almacén.	Actualización constante de los artículos.
IV. REQUISITOS DEL CARGO	
7. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	

EDUCACION	Contador público.
EXPERIENCIA	1 años con alguna marca reconocida.

8. COMPETENCIA

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita		X	
Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Elaboración de informes		X	
Toma de decisiones	X		
Razonamiento numérico	X		
Manejo de equipos y programas de computación	X		

RASGO DE PERSONALIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Creatividad e innovación			X
Compromiso y motivación hacia resultados		X	
Adaptación a cambios del entorno y la organización	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
Buenas relaciones interpersonales	X		
Puntualidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud de servicio al cliente	X		
Deseo de superación	X		

ESFUERZO	NIVEL REQUERIDO
Mental	Buena capacidad en el manejo de números.
Visual	Capacidad adecuada para estar pendiente del dinero.
Físico	Buen estado físico y disposición al trabajo.

V. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACION	Confidencialidad del capital que se maneja.
POR ARCHIVOS Y REGISTROS	Discreción en los códigos del ingreso al sistema.
POR BIENES	Manejo adecuado de los recursos físicos del almacén.
POR DINERO	Alta, por el dinero obtenido por las ventas.

VI. ENTORNO DEL CARGO		
2 RELACIONES DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA EMPRESA		
CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
Visitadores médicos	Para observar cómo están las ventas y darse cuenta de los artículos que más demandas tiene.	Alta
Director Administrativo	Reportar todas las transacciones y actividades realizadas mes a mes	Alta
VII. CONDICIONES DE TRABAJO		
ILUMINACION	Luz apropiada	
RUIDO	Buen manejo de los niveles de ruido.	
ESPACIO	Adecuado según el estudio ergonómico.	
TEMPERATURA	Según requerimiento del personal.	
RIESGOS	Riesgo alto debido a los altos niveles de delincuencia.	

Tabla 6. Manual de funciones contador 1

Fuente: Elaboración propia.

		Página
	MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS	

I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
1. DENOMINACION DEL CARGO: Visitador médico. 2. AREA: Comercial 3. CARGO AL CUAL REPORTA: Director Comercial 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LO REPORTAN: N/A 5. NUMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACION DENTRO DEL AREA: 3		
6. OBJETIVO		
Cumplir las expectativas de los clientes a través de una buena asesoría y poder incrementar los niveles de las ventas.		
II. FUNCIONES DEL CARGO		
ACTIVIDADES	RESULTADO	PROCEDIMIENTO QUE INVOLUCRA
Capacitarse en servicio al cliente.	Personal capacitado en servicio al cliente.	Estar pendiente de todas las capacitaciones en el área del servicio al cliente.
Aprender herramientas para mejorar la atención al cliente.	Atención idónea a los clientes que asisten a las tiendas.	Aplicar las herramientas adquiridas en capacitaciones del servicio al cliente.
Tratar de satisfacer todos los requerimientos del cliente.	Requerimientos de los clientes satisfechos.	Indagar constantemente que es lo más llamativo para la atención de los clientes.
Procurar que el cliente termine satisfecho con la atención prestada.	Clientes satisfechos con la atención prestada.	Indagar cual es la mejor forma para que el cliente salga satisfecho.
Atender todas las sugerencias realizadas por	Cambios para cumplir las expectativas que los	Tener en cuenta constantemente todas las sugerencias de los

los clientes.	clientes han sugerido.	clientes en la elaboración de los nuevos artículos	
III. REQUISITOS DEL CARGO			
1. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA			
EDUCACION	A partir de 6to semestre de carreras administrativas o afines.		
EXPERIENCIA	1 año en auxiliar de servicio técnico (atención al cliente)		
2. COMPETENCIA			
HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	x		
Fluidez escrita		x	
Capacidad analítica		x	
Liderazgo y dirección del personal	x		
Elaboración de informes		x	
Toma de decisiones	x		
Razonamiento numérico	x		
Manejo de equipos y programas de computación	x		
RASGO DE PERSONALIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Creatividad e innovación	X		
Compromiso y motivación hacia resultados	X		
Adaptación a cambios del entorno y la organización	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
Buenas relaciones interpersonales	X		
Puntualidad	X		
Trabajo en equipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud de servicio al cliente	X		
Deseo de superación	X		
ESFUERZO	NIVEL REQUERIDO		
Mental	Un alto nivel para crear estrategias del servicio al cliente.		
Visual	Tener en cuenta que es lo que más llama la atención del cliente.		
Físico	Buen estado físico y disposición al trabajo.		
IV. RESPONSABILIDADES			
POR INFORMACION	Confidencialidad en las ventas de las tiendas.		

POR ARCHIVOS Y REGISTROS	Discreción con los libros de contabilidad.											
POR BIENES	Manejo adecuado de los recursos físicos del almacén.											
POR DINERO	Manejo adecuado del dinero obtenido por las ventas.											
V. ENTORNO DEL CARGO												
3. RELACIONES DEL CARGO CON EL EXTERIOR DE LA EMPRESA												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CON QUIEN</th> <th>PARA QUE</th> <th>FRECUENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Con los clientes</td> <td>Prestarles un buen servicio a los clientes para que queden satisfechos con la atención prestada y así mismo incentivar las ventas</td> <td>media</td> </tr> </tbody> </table>			CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA	Con los clientes	Prestarles un buen servicio a los clientes para que queden satisfechos con la atención prestada y así mismo incentivar las ventas	media				
CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA										
Con los clientes	Prestarles un buen servicio a los clientes para que queden satisfechos con la atención prestada y así mismo incentivar las ventas	media										
4. RELACIONES DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA EMPRESA												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CON QUIEN</th> <th>PARA QUE</th> <th>FRECUENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asesores de ventas</td> <td>Para observar cómo están las ventas.</td> <td>alta</td> </tr> </tbody> </table>			CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA	Asesores de ventas	Para observar cómo están las ventas.	alta				
CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA										
Asesores de ventas	Para observar cómo están las ventas.	alta										
VI. CONDICIONES DE TRABAJO												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>ILUMINACION</td> <td>Luz necesaria para la buena iluminación de la tienda.</td> </tr> <tr> <td>RUIDO</td> <td>Música adecuada al contexto.</td> </tr> <tr> <td>ESPACIO</td> <td>Adecuado según el estudio ergonómico.</td> </tr> <tr> <td>TEMPERATURA</td> <td>Según requerimiento del personal.</td> </tr> <tr> <td>RIESGOS</td> <td>Riesgo bajo.</td> </tr> </tbody> </table>			ILUMINACION	Luz necesaria para la buena iluminación de la tienda.	RUIDO	Música adecuada al contexto.	ESPACIO	Adecuado según el estudio ergonómico.	TEMPERATURA	Según requerimiento del personal.	RIESGOS	Riesgo bajo.
ILUMINACION	Luz necesaria para la buena iluminación de la tienda.											
RUIDO	Música adecuada al contexto.											
ESPACIO	Adecuado según el estudio ergonómico.											
TEMPERATURA	Según requerimiento del personal.											
RIESGOS	Riesgo bajo.											

Tabla 7. Manual de funciones visitador médico 1

Fuente: Elaboración propia.

10.4. MÉTODO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra de acuerdo con los objetivos trazados y a las políticas de aplicación del personal que se manejen a nivel interno.”⁶

El método que se usará para la evaluación y control del desempeño de los trabajadores, será el Método lista de verificación, puesto que es el que más se acomoda de acuerdo a los objetivos planteados y al presupuesto de la empresa.

La evaluación de desempeño la realiza el Gerente, en éste método el evaluador no valora el desempeño como tal, solamente registra a través de frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada empleado. Posteriormente, el departamento de personal asigna las puntuaciones correspondientes asignando valores a cada concepto de la lista según lo pertinente del caso. El resultado de la aplicación de este método se denomina lista de verificación sopesada. Un esquema de lo que podría la lista de verificación para Distrilab aparece en la tabla 2.

⁶ GONZALEZ, Ángel. Métodos de compensación basado en competencias, Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2006.

Tabla 8. Esquema de lista de verificación del desempeño 1

<p>Instrucciones: Marque cada uno de los conceptos que se apliquen al empleado evaluado.</p> <p>Nombre de empleado: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Evaluador: _____</p> <p>Fecha: _____</p>		
Pesos	Conceptos	Marque aquí
6.5	El empleado trabajo tiempo extra cuándo se lo pide.	
4.0	El empleado mantiene su área de trabajo ordenada.	
3.0	Como cooperación, el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	
4.3	El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	
0.2	El empleado acata las órdenes de su superior.	
100	TOTAL DE TODOS LOS PESOS	

Fuente Rodríguez Valencia, op. cit., p.337

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico y sistemático que debe llevarse a cabo en las organizaciones en aras de obtener información valiosa relacionada con el rendimiento de los empleados en sus puesto de trabajo, y así estar en capacidad de tomar decisiones estructuradas en cuanto a promoción, ascenso y transferencia de personal se refiere, entre otros factores que tienen que ver con el talento humano de la organización no menos importantes.

Para llevarla a cabo se requiere del diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño cuyo éxito depende de una adecuada selección de uno o varios métodos o técnicas disponibles para tal fin; selección que dependerá principalmente de las políticas de administración de personal de la organización, los objetivos trazados con la evaluación de desempeño y el tipo de rendimientos que desee evaluarse con la aplicación del proceso. Como respuesta a lo anterior existen métodos orientados en su mayoría a satisfacer necesidades específicas: el grupo de métodos orientados al pasado y el grupo de métodos orientados al futuro; sin embargo, una buena combinación de éstos, unidos a un buen proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos a los evaluados, podría garantizar el desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño efectivo que cumpla con las expectativas de los involucrados y con la totalidad de los requerimientos planteados.⁷

⁷GONZALEZ, Ángel. *Métodos de compensación basado en competencias*, Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2006.

11. CONCLUSIONES

- Se realizó la planeación estratégica de la empresa Distrilab de Occidente, donde se estableció la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa.
- Se realizó la evaluación de entorno interno y externo de la empresa, para reconocer las oportunidades de mejora, para resaltar sus fortalezas en el mercado y así poder incentivar las ventas, mejorar sus debilidades y contrarrestar las amenazas que se presentan a lo largo de su posicionamiento.
- Se definió las estrategias para hacer de Distrilab de Occidente una empresa competitiva.
- Se formuló el plan de acción a seguir para dar cumplimiento a las estrategias.
- Se diseñó la estructura organizacional de Distrilab de Occidente S.A.S, creándose cargos con sus respectivas funciones dentro de la empresa.
- Se aplicó un modelo administrativo con el fin de definir áreas de responsabilidad y poder plantear los resultados esperados de cada una, permitiéndole a Distrilab de Occidente integrar sus necesidades de crecimiento y desarrollo en el mercado.
- Se propuso un método de evaluación y control del desempeño en cada una de las áreas de la empresa.

12. RECOMENDACIONES

- Socializar el direccionamiento estratégico realizado con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances, metas e indicadores correspondientes.
- Es importante llevar seguimiento y registros de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso, conservando los clientes antiguos y captando clientes nuevos.
- La organización debe diseñar e implementar estrategias de crecimiento de penetración en el mercado, enfocados en el incentivo de ser competitivos dentro de la práctica en el sector con el objetivo de fidelizar a sus clientes cumpliendo con sus necesidades y superando las expectativas.

13. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de Administración. México. McGraw Hill, 2000
- AGUILERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. En: pensamiento & gestión. Universidad del Norte. Abril, 2010. No. 28, p. 85-106
- Collins, J.C. y Porras, J. I. Empresas que Perduran. Editorial. Norma. David R., F. Conceptos de Administración Estratégica.
- Prentice Hall Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México: Limusa Noriega Editores. . Serna G., H. Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 3R Editores. 2000.
- ROBBINS, Sthepen P. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Editorial Pearson Educación, Sep 14, 2009.

- CALIX, Mariel. Gestión Administrativa [blog]. [Consulta: 25 de octubre de 2015]. Disponible en: <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com.co/p/contenidos.html>
- Betancourt Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Pérez Bengochea, Valietti. Competitividad Empresarial: un nuevo concepto. [Consulta: 25 de octubre de 2015]. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias, 2008. [Consulta: 25 de octubre de 2015]. Disponible en: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Kaplan Robert, Norton David. “Balanced Score Card” Editorial Gestión 2000.
- Anónimo. “Balance Scorecard”. [Consulta: 25 de octubre de 2015]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- MONDEY, R. Wayne y NOE, Robert M. Novena Edición. Administración de recursos humanos. Pearson educación. México. 2005

- AMAYA, Jairo. GERENCIA. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA: Fundamentos, Modelos y Software de planeación. Universidad Santo Tomas de Aquino. Colombia. 2005
- ROBBINS, Stephen P y COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Pearson educación. México. 2005

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista gerente

DISTRILAB DE OCCIDENTE SAS

Entrevista direccionamiento estratégico Distrilab de Occidente

1. Como nace la idea de la constitución de Distrilab de Occidente S.A.S
2. ¿Qué productos ofrece Distrilab de Occidente?
3. ¿De qué manera serán distribuidos los productos que ustedes ofrecen?
4. ¿Cómo es la presentación de los productos vs otros similares?
5. ¿Cuál es el precio de venta al público?
6. ¿Qué estrategias considera que son convenientes para lograr un incremento en ventas?
7. ¿Cuáles de las anteriores estrategias implementa actualmente?

Anexo 2: Entrevista a cada trabajador

Entrevista estructura organizacional Distrilab de Occidente

Cargo: _____

1. ¿Conoce usted claramente sus funciones?

SI _____ NO _____

2. ¿Están documentadas sus funciones?

SI _____ NO _____

3. Describa las actividades diarias, semanales y mensuales que realiza.

4. Sería más eficiente su gestión si sus funciones estuvieran por escrito?

SI _____ NO _____

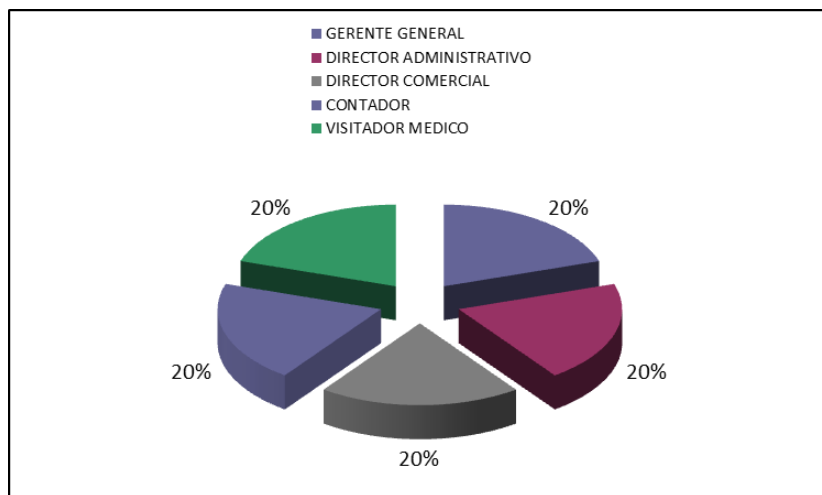
Anexo 3. Análisis de entrevista y encuestas

Entrevista. Se realizó entrevista al gerente, se hicieron las siguientes preguntas

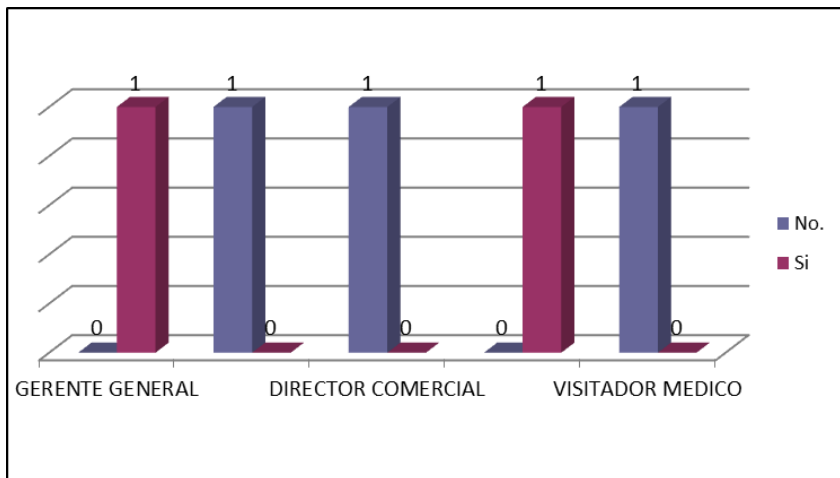
1. Como nace la idea de la constitución de Distrilab de Occidente S.A.S? Nace de la propuesta de los propietarios del laboratorio AsherPharma para la distribución exclusiva de los productos en el eje Cafetero.
2. ¿Qué productos ofrece Distrilab de Occidente?
Ofrece inicialmente ocho productos de la línea nutracéuticos.
3. ¿De qué manera serán distribuidos los productos que ustedes ofrecen?
El canal de distribución es directo y por callcenter, los productos serán ofrecidos a los médicos mediante vistas para la respectiva formulación.
4. ¿Cómo es la presentación de los productos vs otros similares?
Los productos registran una buena imagen, los diseños de empaque y publicidad son diseñados exclusivamente para el laboratorio
5. ¿Cuál es el precio de venta al público?
Los precios de los productos están acorde al mercado y muy competitivos frente a productos de la misma línea.
6. ¿Qué estrategias considera que son convenientes para lograr un incremento en ventas?
Alianzas con los médicos
Inversiones publicitarias
Ampliar canales de distribución
7. ¿Cuáles de las anteriores estrategias implementa actualmente?
Alianza con los médicos.

Encuestas. Se realizó encuesta a cinco colaboradores y se obtuvieron los siguientes resultados.

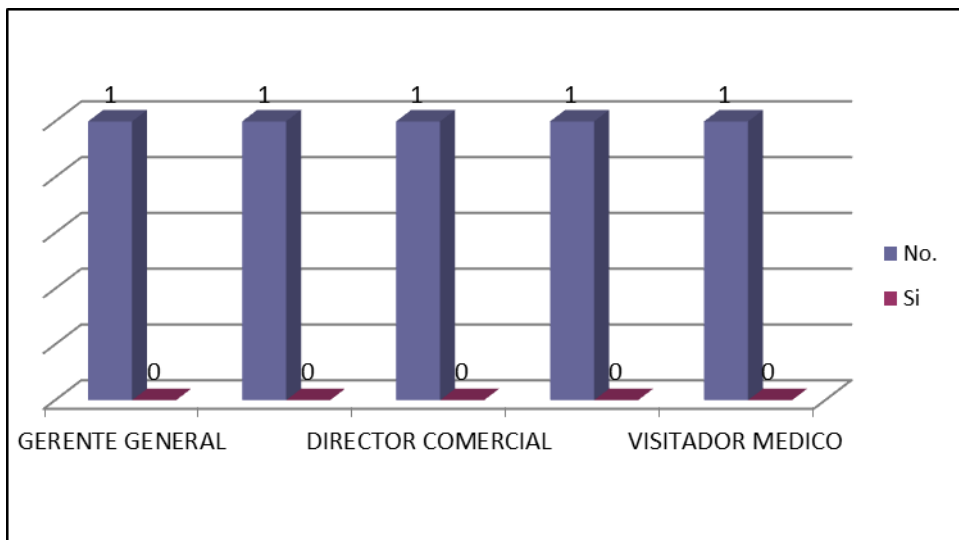
CARGO	No.	%
GERENTE GENERAL	1	3,33
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	3,33
DIRECTOR COMERCIAL	1	3,33
CONTADOR	1	3,33
VISITADOR MEDICO	1	3,33
TOTAL	5	100,00



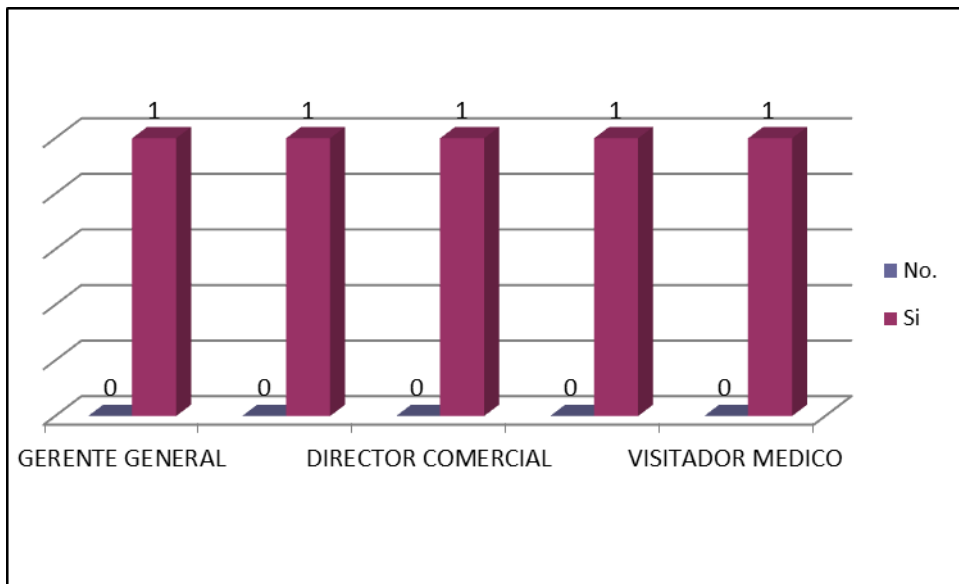
CONOCE CLARAMENTE SUS FUNCIONES	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
PROCESO					
GERENTE GENERAL	0	0,00	1	50,00	1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	33,33	0	0,00	1
DIRECTOR COMERCIAL	1	33,33	0	0,00	1
CONTADOR	0	0,00	1	50,00	1
VISITADOR MEDICO	1	33,33	0	0,00	1
TOTALES	3	100,00	2	100,00	5



ESTAN DOCUMENTADAS FUNCIONES PROCESO	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
GERENTE GENERAL	1	20,00	0	0,00	1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	20,00	0	0,00	1
DIRECTOR COMERCIAL	1	20,00	0	0,00	1
CONTADOR	1	20,00	0	0,00	1
VISITADOR MEDICO	1	20,00	0	0,00	1
TOTALES	5	100,00	0	0,00	5



SERIA MAS EFICIENTE SU GESTION SI SUS FUNCIONES ESTUVIERAN DOCUMENTADAS	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
PROCESO	No.	%	No.	%	
GERENTE GENERAL	0	0,00	1	20,00	1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	0	0,00	1	20,00	1
DIRECTOR COMERCIAL	0	0,00	1	20,00	1
CONTADOR	0	0,00	1	20,00	1
VISITADOR MEDICO	0	0,00	1	20,00	1
TOTALES	0	0,00	5	100,00	5



De las encuestas realizadas a los colaboradores se concluye que no tienen claras sus funciones y que se requiere el desarrollo de manuales de funciones por cada cargo.