

Diseño de un plan para la dirección y control estratégico de la empresa Distrifar del Oriente en Bucaramanga, Santander.

Juan Camilo Colmenares Suárez  
ID:000295511  
Nicolle Melissa Pinzón González  
ID:000280364

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ingeniería  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Bucaramanga  
2021

Diseño de un plan para la dirección y control estratégico de la empresa Distrifar del Oriente  
Bucaramanga, Santander.

Juan Camilo Colmenares Suárez  
ID:000295511  
Nicolle Melissa Pinzón González  
ID:000280364

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:  
INGENIERO(A) INDUSTRIAL

Director(a) del Proyecto  
Jacqueline Santamaría

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga  
Escuela de Ingeniería  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Bucaramanga  
2021



## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia agradecemos a la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA y los docentes, quienes con su sabiduría y conocimientos aportaron de manera constante para el logro de esta meta.

Debemos agradecer de manera especial y sincera a nuestra asesora, Magister Jacqueline Santamaria Valbuena, por aceptarnos para realizar esta tesis, su dedicación y confianza en nuestro trabajo, por sus capacidades y conocimientos, los cuales puso a disposición para guiar las ideas propuestas en cada una de las etapas, han sido la clave del trabajo ejecutado, con su orientación y rigurosidad durante el desarrollo de la tesis, fue posible lograr de manera exitosa nuestro propósito.

Nuestro agradecimiento también al Gerente y equipo de colaboradores de la empresa Distrifar del Oriente, quienes nos aceptaron para que fuera posible el desarrollo de nuestra tesis, en tan prestigiosa empresa del sector Farmacéutico.

Gracias a nuestros padres por ser los promotores de este logro y confiar y creer para llegar a ser los profesionales que aportemos al país, como personas emprendedoras y capaces de promover bienestar, profesionalismo e innovación en este mundo cambiante a gran velocidad y poder aplicar la resiliencia en nuestro quehacer profesional para adaptarnos rápidamente y ser exitosos.

Por último, queremos agradecer a nuestros compañeros y a mi familia, por el apoyo permanente, en especial a nuestros padres, que siempre estuvieron presentes con palabras de apoyo, con sus aportes y experiencia y con un abrazo en el momento justo, cuando veíamos declinar nuestras expectativas y eran ellos la energía suficiente para seguir adelante y no decaer en el propósito forjado y culminar la meta.

## **Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
I. Resumen.....	11
II. Abstract .....	12
III. Introducción .....	13
IV. Generalidades de la Empresa .....	14
Información general de la empresa .....	14
Actividad Económica - Productos y Servicios.....	14
Misión .....	16
Visión.....	17
Estructura Organizacional.....	17
Dirección y teléfono.....	18
Reseña Histórica .....	19
Descripción del área específica de trabajo.....	21
V. Diagnóstico de la Empresa.....	21
VI. Antecedentes .....	22
VII. Justificación .....	25
VIII. Objetivos.....	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos .....	27
IX. Marco Teórico.....	28
La planeación estratégica.....	28
Balanced Scorecard.....	28
Dirección estratégica.....	29
Liderazgo estratégico para la creación de ventaja competitiva. ....	29

	Análisis externo .....	30
	Análisis Interno.....	30
	Estructura organizacional.....	31
	Diseño organizacional.....	32
	Cambio Organizacional .....	32
	Gestión del talento humano .....	32
	Análisis de puestos de trabajos y sus funciones.....	33
	Manuales de procesos y procedimientos.....	33
X.	Metodología .....	34
	Etapa 1. Plan de dirección y control estratégico .....	34
	Etapa 2. Herramientas de gestión organizacional .....	35
	Tipo de Investigación.....	36
	Diseño .....	36
	Área de estudio .....	36
	Población de estudio .....	37
	Instrumentos.....	37
XI.	Actividades .....	37
XII.	Plan de Dirección y Control Estratégico.....	39
	Evaluación de Factores Internos y Externos.....	39
	Análisis Externo.....	39
	Análisis Interno.....	50
XIII.	Formulación de Objetivos Y Estrategias .....	62
	Evaluación de las Alternativas Estratégicas Viables para la Organización .....	62

Matriz Interna – Externa (MIME).....	62
Matriz FODA .....	64
Priorización Entre las Alternativas Estratégicas Viables .....	67
Diseño del Mapa Estratégico .....	70
XIV. Cuadro de Mando Integral .....	72
XV. Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones .....	74
Manual de Procesos y Procedimientos .....	75
Procesos y Procedimientos Gestión Operativa .....	75
Manual de Funciones .....	78
XVI. Conclusiones .....	80
XVII. Bibliografía .....	82
XVIII. Apéndices.....	84

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Información General de la empresa Distrifar del Oriente.....	14
Tabla 2. Actividad Económica.....	14
Tabla 3. Número de departamentos y trabajadores.....	18
Tabla 4. Dirección sede principal y sucursal .....	18
Tabla 5. Metodología a emplear .....	34
Tabla 6. Relación objetivos y actividades.....	37
Tabla 7. Factores Políticos .....	39
Tabla 8. Factores Económicos .....	40
Tabla 9. Factores Sociales.....	41
Tabla 10. Factores Tecnológicos .....	42
Tabla 11. Factor Ecológico .....	43
Tabla 12. Factores Legales .....	43
Tabla 13. Amenaza de entrada de nuevos Competidores .....	44
Tabla 14. Negociación con Clientes .....	45
Tabla 15 Rivalidad entre competidores .....	46
Tabla 16. Poder de negociación de Proveedores .....	46
Tabla 17. Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos.....	47
<i>Tabla</i> 18. Priorización de Oportunidades y Amenazas del sector Farmacéutico .....	48
Tabla 19. Matriz de factores determinantes del Éxito, Oportunidades y Amenazas. ....	48
Tabla 20. Fortalezas Distrifar del Oriente.....	58

Tabla 21 Principales Fortalezas y Debilidades .....	61
Tabla 22 Matriz Evaluación Factores Internos .....	62
Tabla 23. Matriz Interna Externa .....	63
Tabla 24. Estrategias - MATRIZ FODA .....	64
Tabla 25. Matriz MPCE.....	67
Tabla 26. Desarrollo de Mercados .....	69
Tabla 27. Liderazgo en Servicios.....	70
Tabla 28. Procesos y Procedimientos Dispensación Farmacéutica .....	75
Tabla 29. Manual Funciones Gerente .....	78

**Lista de figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura Organizacional Distrifar del Oriente.....	17
Figura 2 Etapas del Ciclo de Vida de la Industria .....	50
<i>Figura 3</i> Proceso del Servicio Distrifar Del Oriente .....	58
Figura 4. Priorización de Estrategias por Puntaje.....	68
Figura 5 Mapa Estratégico Distrifar del Oriente.....	71
Figura 6 Cuadro de Mando .....	73
Figura 7 Organigrama Distrifar del Oriente.....	74

## I. Resumen

### RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE UN PLAN PARA LA DIRECCIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIFAR DEL ORIENTE EN BUCARAMANGA, SANTANDER.

**AUTOR(ES):** JUAN CAMILO COLMENARES SUÁREZ  
NICOLLE MELISSA PINZON GONZALEZ

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** JACQUELINE SANTAMARIA VALBUENA

### RESUMEN

La elaboración de un plan de dirección y control estratégico posibilita generar un control bajo diferentes estrategias y factores de medición respecto a cada proceso ejecutado en la empresa. Este control genera grandes cambios en la empresa ya que principalmente permite tener una visión general del proceso y determinar diferentes caminos en caso de fallas en el proceso. Dicho planteamiento tiene como objetivo diseñar un plan para la dirección y control estratégico de la empresa Distrifar del Oriente en Bucaramanga, Santander, con este objetivo, se implementa para la investigación un diseño de tipo transversal, aplicando instrumentos como encuestas para la obtención de datos, evaluación de factores internos y externos, DOFA y matriz Boston Consulting Group con el propósito de elaborar y plantear estrategias medibles plasmadas en el Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa, a su vez la elaboración de los manuales de funciones, procesos y procedimientos de las áreas respectivas de la empresa. Esta investigación faculta a la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades, desagregando en detalle las estrategias por ejecutar logrando mayor efectividad empresarial. Finalmente, se elaboran los manuales de funciones, procesos y procedimientos, conjuntamente con los objetivos y estrategias propuestas, permitirán a la empresa lograr mayor crecimiento y liderazgo empresarial.

### PALABRAS CLAVE:

Control, BCG, DOFA, Estrategias, Objetivos, Dirección, Crecimiento, Liderazgo

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## II. Abstract

### GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** DESIGN OF A PLAN FOR THE DIRECTION AND STRATEGIC CONTROL OF THE COMPANY DISTRIFAR DEL ORIENTE IN BUCARAMANGA, SANTANDER.

**AUTHOR(S):** JUAN CAMILO COLMENARES SUÁREZ  
NICOLLE MELISSA PINZON GONZALEZ

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** JACQUELINE SANTAMARIA VALBUENA

### ABSTRACT

The development of a strategic management and control plan makes it possible to generate control under different strategies and measurement factors regarding each process carried out in the company. This control generates great changes in the company since it mainly allows to have an overview of the process and determine different paths in case of failures in the process. This approach aims to design a plan for the strategic direction and control of the company Distrifar del Oriente in Bucaramanga, Santander, with this objective, a cross-sectional design is implemented for research, applying instruments such as surveys to obtain data, evaluation of internal and external factors, SWOT and Boston Consulting Group matrix in order to develop and propose measurable strategies embodied in the Balanced Scorecard proposed for the company, in turn, the development of the manuals of functions, processes and procedures of the respective areas of the company. This research enables the company to determine its strengths and weaknesses, disaggregating in detail the strategies to be executed, achieving greater business effectiveness. Finally, the manuals of functions, processes and procedures are prepared, together with the proposed objectives and strategies, which will allow the company to achieve greater growth and business leadership.

### KEYWORDS:

Control, BCG, SWOT, Strategies, Objectives, Direction, Growth, Leadership

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

### **III. Introducción**

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal diseñar un plan para la dirección y control estratégico de la empresa Distrifar del Oriente en Bucaramanga, Santander, que redunde en beneficios para realizar una gestión más eficiente, optimizando recursos humanos y materiales que se traducen en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de dicha organización.

El desarrollo de las etapas ejecutadas se enmarcó en aplicación de instrumentos como encuestas para la obtención de datos, evaluación de factores internos y externos, DOFA y matriz Boston Consulting Group., esto genera coherencia entre las acciones que se están realizando y las expectativas de la dirección, de tal manera que se logre delimitar a la empresa con relación a las necesidades del entorno y la obtención de mejora en resultados de la organización, con miras a visualizar nuevas oportunidades y amenazas, preparar el futuro, enfocar la misión de la organización, planteando estrategias con enfoque sistémico para promover un impacto en las futuras decisiones estratégicas.

Otros resultados importantes se constituyeron en la elaboración y planteamiento de estrategias medibles en el Cuadro de Mando Integral Propuesto para la empresa, así como también la elaboración de los manuales de funciones, procesos y procedimientos de las áreas respectivas de la empresa.

Esta etapa metodológica, nos permitió afianzar y aplicar conocimientos vistos a través de la carrera de Ingeniería Industrial, visualizando diferentes áreas para el desarrollo de habilidades y competencias en el abanico de posibilidades

laborales y de áreas para crecer en el ámbito educativo de postgrados, maestrías o doctorados, como escalones futuros de nuestro quehacer profesional.

#### IV. Generalidades de la Empresa

##### Información general de la empresa

La información suministrada en la Tabla 1, hace referencia a la información general de la empresa.

Tabla 1. Información General de la empresa Distrifar del Oriente

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b>	
Nombre de la empresa	DISTRIFAR DEL ORIENTE
NIT	91211831-0
Representante Legal	Edisson Colmenares Lucena
Dirección Sede Principal	Cra. 34 # 37-13 Bucaramanga, Santander
Teléfono Sede Principal	(7) 6324572

Fuente: Distrifar del Oriente, 2016.

##### Actividad Económica - Productos y Servicios

La Tabla 2 a continuación, hace énfasis a la actividad económica y el sector económico donde está centrada la empresa Distrifar del Oriente.

Tabla 2. Actividad Económica

<b>Actividad Económica</b>	
Actividad principal	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.
Código de actividad principal	4645
Sector	Farmacéutico

Fuente: Distrifar del Oriente, 2016.

La empresa Distrifar del Oriente, está constituida como operador logístico, enfocado de manera prioritaria en el proceso de dispensación de medicamentos y dispositivos médicos, el cual realiza a través de la prescripción de un medicamento o dispositivo medico a un usuario, por parte del profesional legalmente autorizado y la dispensación por parte del personal calificado (auxiliar y regente de farmacia), que implica el control del manejo de un gran número de unidades de medicamentos y dispositivos médicos diferentes, bajo condiciones ambientales de temperatura y humedad, con la finalidad de garantizar la cadena del producto en condiciones de óptima calidad antes de su consumo o utilización.

La población objeto son los usuarios afiliados a las entidades de planes de beneficios (EPS del régimen subsidiado o contributivo) dentro del Sistema General de Salud Colombiano, para satisfacer las solicitudes que prescriben los médicos dentro del plan obligatorio de salud –POS-.

En este contexto la empresa ha realizado una serie de cambios en sus actividades principalmente con el objeto de fortalecer el proceso de adquisición de medicamentos de calidad a bajo costo para atender todas las necesidades de medicamentos y dispositivos médicos descritos en el Sistema Público de Salud.

Sin embargo, en los últimos años, factores como la globalización, las exigencias del mercado, la normatividad de entes reguladores y la competencia, han llevado a la industria farmacéutica a la búsqueda de alternativas que le permitan maximizar la productividad de sus operaciones de transformación, los servicios que ofrece y la reducción de costos, manteniendo y optimizando la calidad de sus productos.

El sector del mercado farmacéutico, es uno de los sectores con mayores tasas de proyección y competencia para satisfacer los cambios de la industria en términos de logística, manejo de inventario y distribución dentro del marco normativo y regulatorio, el cual exige numerosos

procesos y variables, motor que empuja los principales cambios adoptados por esta industria en términos de logística, manejo de inventario y distribución. Así mismo requiere el despacho diario a cientos de usuarios y la red de puntos de atención, que trabajan con un stock perfectamente ajustado a la demanda.

Es por lo anteriormente dicho, que la competitividad es una de las características principales de la industria farmacéutica, y debido a esto la logística se ha convertido en una herramienta fundamental para manejar eficientemente los niveles de stock y reducir los costos en el proceso de almacenamiento y también en las etapas de transporte y distribución. Además de estas actividades de carácter logístico, la cadena de suministro también exige un control de la información y de los datos y un análisis constante de estos para poder generar valor, ventajas competitivas y eficiencia operativa y sostenibilidad en el mercado. (DISTRIFAR DEL ORIENTE, 2016)

A continuación, la misión de Distrifar del Oriente, que consiste en la razón de ser de la organización:

### **Misión**

Distrifar del Oriente garantiza la disponibilidad continua de medicamentos en los puntos de dispensación de la red de servicios para garantizar la efectiva y oportuna entrega a los usuarios de la EPS contributiva y subsidiada adscritas con el fin de contribuir al cuidado de la salud individual y colectiva de la población, con servicios farmacéuticos integrales, integrados y continuos, comprometidos con el acceso a medicamentos y otros insumos para alcanzar su mayor nivel de salud posible. (DISTRIFAR DEL ORIENTE, 2016)

Por otro lado, la visión consiste en la descripción de las metas empresariales a futuro:

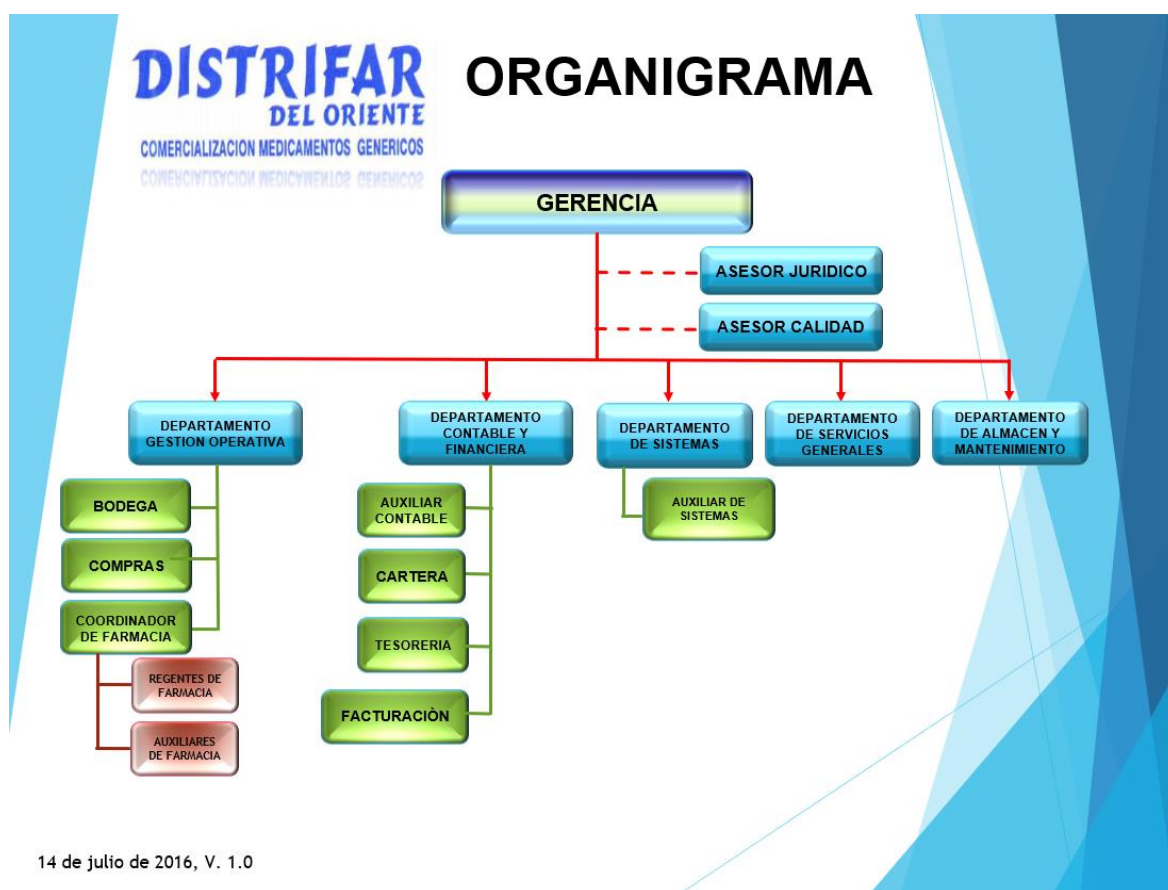
## Visión

La empresa Distrifar del Oriente, se consolidará como una empresa líder en la prestación de servicios farmacéuticos con relevancia social y calidad en el servicio y uso racional de los medicamentos en el ámbito municipal, departamental y nacional. (DISTRIFAR DEL ORIENTE, 2016)

## Estructura Organizacional

Su organigrama está liderado por la gerencia, seguido de los departamentos que conforman la empresa como se muestra a continuación:

Figura 1. Estructura Organizacional Distrifar del Oriente.



Fuente: (DISTRIFAR DEL ORIENTE, 2016)

La empresa DISTRIFAR DEL ORIENTE cuenta actualmente en su planta de personal con 32 empleados los cuales hacen parte de la sede principal y las sucursales. La variedad de departamentos se presenta a continuación con sus respectivos trabajadores:

Tabla 3. Número de departamentos y trabajadores

Departamentos DISTRIFAR DEL ORIENTE		
Departamentos	Número de trabajadores	
<b>Gestión operativa</b>	24	
<b>Contable y Financiera</b>	4	
<b>Sistemas</b>	1	
<b>Almacén y mantenimiento</b>	2	
<b>Servicios generales</b>	1	

Fuente: Dirección y Oriente, 2016. DISTRIFAR del teléfono

Distrifar del Oriente cuenta con una sede principal administrativa la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga; su dirección es Carrera 34 #37-13 barrio el prado, su línea de atención es (7) 6324572, además cuenta con (15) sucursales encargadas de la prestación del servicio a los usuarios.

Tabla 4. Dirección sede principal y sucursal

SEDE PRINCIPAL Y SUCURSALES	
<i>Sede Principal</i>	<i>Dirección</i>
<b>Bucaramanga - El Prado</b>	Carrera 34 # 37 - 13
<i>Sucursal</i>	<i>Dirección</i>
<b>Barichara</b>	Carrera 4 # 4 - 26
<b>Bucaramanga - Mutis</b>	Calle 61 # 7 W - 39
<b>Bucaramanga - Norte</b>	Calle 15 # 8 - 35
<b>Cabrera</b>	Carrera 6 # 7 - 08
<b>Contratación</b>	Calle 5 # 4 - 85
<b>Girón</b>	Calle 32 # 25 - 04
<b>Guacamayo</b>	Calle 4 # 5 - 45
<b>Guadalupe</b>	Carrera 3 # 1 - 136
<b>Jesús María</b>	Diagonal 4 # 4 - 83 Barrio El Cogoyo
<b>Lebrija</b>	Carrera 8 # 13 - 46

<b>Páramo</b>	Carrera 2 # 4 - 42 Piso 1
<b>Puente Nacional</b>	Carrera 6 # 7 - 85 Barrio Centro
<b>Rionegro</b>	Carrera 12 # 12 - 18 Local 3 Unidad Residencial Bell House
<b>Suratá</b>	Carrera 3 # 1 - 37
<b>Zapatoca</b>	Carrera 10 # 15 - 48

Fuente: Distrifar del Oriente, 2016.

### **Reseña Histórica**

Distrifar del Oriente es una empresa que inició ejecución en el año 1998 en el municipio de Girón (Santander) y que actualmente tiene como sede principal administrativa y punto de atención al público en la Carrera 34 #37-13 barrio El Prado (Bucaramanga). En dicho lugar se encuentran las oficinas administrativas, bodega principal y punto de dispensación de mayor volumen de usuarios.

Su principal línea de trabajo se centra en la dispensación de medicamentos a usuarios afiliados a los regímenes subsidiado y contributivo del Plan Obligatorio de Salud POS, legislado por el Ministerio de Protección Social quien define el listado de medicamentos y los diagnósticos de las enfermedades con cobertura incluidas las de alto costo que requieren los usuarios de las diferentes E.P.S contratantes a las cuales se le oferta el servicio.

En sus inicios se contaba con área de ventas conformada por una fuerza de venta con aproximadamente cinco vendedores, quienes tenían cobertura en los dos Santanderes y el área metropolitana de Bucaramanga, esta área se fue desapareciendo a medida que los cambios en el sector salud y la creciente influencia de laboratorios multinacionales absorbió la venta directa a las droguerías a través de los distribuidores que se fueron apoderando de la totalidad del país y abaratando los medicamentos genéricos.

Toda esta influencia de cambio, permitió y encaminó otro eje de trabajo, lo cual permitió especializarse en la atención a usuarios de las EPS, del régimen subsidiado en la modalidad de cápita inicialmente con contratación a través de las alcaldías de cada municipio, entes territoriales, hospitales regionales, Empresas Sociales del Estado y actualmente de manera directa con las Entidades Promotoras de Salud habilitadas por el Ministerio de la protección social y la Supersalud.

En la actualidad la red prestadora de servicios de Distrifar del Oriente, cuenta con catorce puntos de dispensación propia y dos puntos en alianzas estratégicas con Droguerías en municipios distantes con baja densidad de poblaciones menores a 700 usuarios asignados.

Distrifar del Oriente enfatiza sus esfuerzos en la calidad del servicio que presta mediante la medición de la oportunidad en las entregas de medicamentos, en la seguridad del paciente realizando entregas seguras con medicamentos seguros y con un equipo de trabajo idóneo y calificado que permite resultados óptimos con el mínimo de errores de dispensación, medición de su productividad, y el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento de los medicamentos y dispositivos médicos.

Lo anterior, dentro del marco del sistema de calidad inmerso en el manual de Gestión del servicio farmacéutico y la realización de auditorías internas periódicas y sistemáticas de calidad del servicio las cuales se realizan de manera presencial y con los resultados de buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción. (DISTRIFAR DEL ORIENTE, 2016)

## **Descripción del área específica de trabajo**

El área específica de trabajo será la Gerencia y el departamento de Gestión Operativa, donde se realizan funciones de administración del talento humano y estrategias de planeación corporativa.

### **V. Diagnóstico de la Empresa**

Distrifar del Oriente es una empresa que se dedica principalmente a prestar su servicio con la dispensación de medicamentos y dispositivos médicos bajo las regulaciones estatales regidas por el Ministerio de Salud. Las entidades o instituciones prestadoras del servicio de salud se rigen bajo operadores logísticos encargados de organizar y garantizar la prestación de servicios de salud en el plan obligatorio de salud (POS). Como operador logístico, Distrifar del Oriente se encuentra comprometido con ofrecer servicios de alta calidad los cuales se enfocan en garantizar a las IPS y EPS que los usuarios afiliados recibirán por medio de ellos los servicios contratados.

En el análisis del entorno externo, Distrifar del Oriente constantemente se mantiene auditado por las dependencias competentes en área de la salud como la secretaria de salud municipal, departamental y Aplicaciones en Salud (APLISALUD) que son las encargadas de llevar a cabalidad los requerimientos y normativas necesarias para su óptimo cuidado individual y colectivo.

Distrifar del Oriente bajo la supervisión de estas dependencias competentes ha sobresalido por su eficacia al adaptarse a todas las regulaciones por las cuales se debe regir y actualizar cada determinado periodo.

Distrifar del Oriente se vio en la necesidad de realizar un análisis interno para focalizar los factores de crecimiento y mejoramiento, por lo tanto, determinó que debía realizar la reestructuración de su diseño organizacional y a partir de este punto analizó los factores críticos

en esta área para poder identificar las falencias que impedían la continuidad en el proceso de crecimiento y mejora continua.

Para la empresa, es importante contar con empleados centralizados que tengan amplio conocimiento de la estructura organizacional, funciones y los procesos demandados por la misma para su adecuado desarrollo productivo, pero en el orden de los factores primeramente deben organizar la estructura, estipular las funciones y procesos por las cuales los empleados se registrarán.

De esta forma no se encontrarán con limitantes al momento del crecimiento exponencial de la empresa y se podrán desarrollar las actividades con énfasis en el buen funcionamiento de la misma y la creación de una ventaja competitiva que les permita seguir sobresaliendo en el mercado.

Lo que conlleva a la siguiente pregunta ¿Cómo dirigir y controlar adecuadamente la empresa Distrifar del Oriente para sobresalir en el mercado?

## **VI. Antecedentes**

De acuerdo con (Cubillos Moreno & Roa Rodríguez, 2018) el Caso de la empresa JLJ CREANDO, demuestra la importancia de una verdadera planificación estratégica, que va desde un diagnóstico claro de las falencias para poder dar lugar a herramientas que permiten alcanzar nuevas ventajas competitivas.

Queda demostrado que contar con un buen plan estratégico aplica para cualquier tipo de empresa, otro caso, es el de la empresa FUNDELEC LTDA, según (Bedoya Bustos & Domínguez González, 2013) con una situación tan específica como el TLC, se puede analizar el impacto que pueden tener las variables externas y la capacidad de adaptación de la empresa juega un papel trascendental.

Gareth R. Jones (2008) Resalta el rol de los tres pilares de una teoría organizacional, la cual contrasta la manera en cómo las empresas funcionan por medio de la estructura organizacional, cambio organizacional y cultura organizacional.

La estructura organizacional consta de un sistema formal de tareas y relaciones por las cuales las personas se rigen para cumplir con los objetivos de la empresa, controla la coordinación y motivación, modelando así el comportamiento en la empresa. Además, se ven involucrados el ambiente, tecnología y recursos humanos.

El cambio organizacional principalmente es el proceso por el cual los directivos se guían para la elaboración y administración de la estructura y cultura organizacional, busca encontrar un equilibrio en los niveles externos e internos de la empresa.

La cultura organizacional reúne los valores y normas de la empresa, pretende controlar los comportamientos e interacciones de los miembros en ella y a medida que la empresa va creciendo, esta va cambiando según el proceso de diseño organizacional.

A demás menciona el principal propósito de contar con una estructura organizacional, en el cual hace referencia a tener un control en la forma en como las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales que son estipulados por la empresa. Dichos objetivos son indispensables para el funcionamiento apropiado de la empresa, siendo acompañados por estrategias administrativas como medio para el cumplimiento de dichos objetivos. (Jones G. R., 2008)

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2011) generan énfasis planteando que el análisis externo es un componente que permite percibir la competencia como oportunidad y amenaza, por lo cual permite realizar una gestión del entorno para optar por las medidas necesarias y aplicar estrategias que generar valor en la empresa.

Este análisis externo conlleva de la mano el análisis interno que genera análisis dentro de la compañía para determinar cambios, planteamiento de nuevas estrategias y a su vez generar un replanteamiento completo de sus competencias que rigen la empresa. (Jones C. W., 2011)

Estos análisis y procesos internos de la empresa permiten afinar el modelo de negocio brindando un nuevo punto de vista en todos los departamentos de la empresa, por lo cual se generan focos principales para replantear los procesos administrativos-laborales de la empresa.

Al plantear nuevas estrategias, las directrices empresariales cambian y a su vez la imagen corporativa por lo tanto el personal administrativo y operativo debe regirse bajo los cambios que plantea la empresa. Esto permite realizar un replanteamiento en el ámbito laboral interno.

A nivel interno es importante contar con personal centralizado y enfocado en el cumplimiento de los objetivos estipulados por la empresa, el medio para el cumplimiento de estos es la estipulación de actividades a realizar por cada uno, rigiéndose por el manual de procesos, procedimientos y funciones.

Las empresas al contar un personal altamente centralizado y capacitado permiten desenlazar todos los procesos llevando a cabo las estrategias de forma rígida. A su vez permite tener un equipo que pueda contemplar todo el desarrollo productivo de forma eficaz sin trocar el sistema productivo de la empresa.

Idalberto Chiavenato (2007) demuestra la importancia de las actividades que debe contener cada puesto de trabajo y el personal pueda tener con claridad las actividades que debe desarrollar. Para desempeñar sus actividades a cabalidad el personal debe tener una posición definida en el organigrama. (Chiavenato, 2007)

Con relación al análisis interno, la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento y mejoramiento continuo. En la nueva fase de crecimiento, ha sido necesario actualizar toda la

documentación organizacional para generar nuevas estrategias de crecimiento y la creación de nuevos factores organizacionales, iniciando por el área Gerencia junto con el departamento de gestión operativa, quienes han sido los encargados de liderar este proceso. (DISTRIFAR DEL ORIENTE, 2016)

## **VII. Justificación**

En el aspecto social, la accesibilidad de los usuarios se centra en puntos de dispensación cercanos al área de residencia, para que el consumidor final no deba desplazarse a la ciudad para recibir su fórmula, allí incide la importancia de mantener el producto disponible, de la correcta revisión y despacho de medicamentos, sin lugar a errores, dado de que lo que se encuentra en juego es la vida de las personas que requieren disponibilidad de los mismos de manera inmediata.

En el aspecto económico, el POS (Plan obligatorio de Salud) se mantiene en constante actualización, genera apertura a nuevas moléculas para los usuarios, por lo cual económicamente, con base en el modelo de negocio de la empresa se incrementa su capacidad para el soporte y manejo de la atención a usuarios, lo que requiere un excelente control por parte de la organización.

En el aspecto ambiental, es indispensable la centralización de los puntos azules para el desecho de medicamentos u otros objetos que su proceso de descomposición es más complejo, siendo esta una fuente de contaminación ambiental, debe hacerse de manera organizada, fallas en los controles, podrían afectar el recurso agua, suelo y/o aire. Por otro lado, debe evitarse el acceso a los mismos por parte de personas inescrupulosas que puedan ofertarlos de manera clandestina, afectando la salud de las personas.

En el aspecto de desarrollo, debido a la situación de emergencia sanitaria a nivel mundial, se implementaron nuevos procesos obligatorios de bioseguridad, para garantizar la protección tanto del personal interno, como del público en general, además de la accesibilidad del usuario en

cuanto a la prestación del servicio de manera presencial o domiciliaria, lo que demuestra una vez más, que las empresas deben prepararse para enfrentar factores externos, con estrategias previamente determinadas.

En las empresas, el departamento de Gerencia y el departamento de talento humano se presentan como focos principales para su excelente funcionamiento, dinamismo, éxito y ventaja competitiva. Distrifar del Oriente se mantiene en una posición visionaria con ansias de crecer, por lo tanto, es de suma importancia tener un personal altamente capacitado, con amplio sentido de pertenencia, enfocado y posicionado a lograr la excelencia.

Distrifar del Oriente en el municipio de Bucaramanga, cuenta con el área administrativa que es donde se lleva a cabo la gestión operativa, logística para el funcionamiento adecuado de la empresa. Cuenta con diecisiete (17) puntos de dispensación en el departamento de Santander donde se centra el desarrollo de la gestión operativa de la empresa, para conglomerar cada punto de dispensación y el área administrativa, la gestión administrativa y operativa de la empresa se requiere un personal altamente calificado.

Por lo tanto, el departamento de gestión operativa y la Gerencia son las que tienen mayor influencia para que se permita un desarrollo adecuado en la empresa y un óptimo desempeño laboral para su desarrollo.

En estos departamentos hacen el mayor énfasis para controlar la operatividad de la empresa y la información de la misma. En conjunto permiten tener la documentación necesaria para obtener el soporte informativo de la empresa con todos los requerimientos que solicitan las entidades del área de la salud para llevar a cabo su control y operación.

Una apropiada gestión fomenta un adecuado crecimiento empresarial, el cual le brinda a los departamentos principales evaluar, organizar y desarrollar de la manera más efectiva los procedimientos planteados.

Dados estos factores, Distrifar del Oriente presenta estos departamentos como pilares fundamentales para el buen desarrollo y funcionamiento laboral de la empresa, por lo cual este genera un impulso fuerte en todo el crecimiento y fortalecimiento para que así sea una empresa robusta en su estructura organizacional.

Distrifar del Oriente determina realizar el diseño de un plan para la dirección y control estratégico empresarial, para el departamento de Gerencia y departamento de gestión operativa.

La empresa al contar con una estructura organizada y enfocada en su desarrollo del proceso, permite tener la mayor efectividad en sus estrategias corporativas, para destacar en el mercado con una excelente prestación del servicio, de la mano con personal altamente capacitado que integre una imagen corporativa impecable.

## **VIII. Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan para la dirección y control estratégico de la empresa Distrifar del Oriente en Bucaramanga, Santander.

### **Objetivos específicos**

Evaluar los factores internos y externos que inciden en los resultados de la empresa Distrifar del Oriente.

Establecer los objetivos y estrategias idóneas para la empresa Distrifar del Oriente.

Proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta para el seguimiento y control de las estrategias aplicadas en la empresa Distrifar del Oriente.

Proponer los manuales de procesos, procedimientos y funciones como herramienta de gestión organizacional para la empresa Distrifar del Oriente.

## **IX. Marco Teórico**

### **La planeación estratégica**

De acuerdo con (Chiavenato, 2017) está demostrado que las empresas que realizan una planeación estratégica, obtienen mejores resultados, para ello, requieren hacer un análisis del entorno, y con base en esta información, redefinen toda su estructura organizacional y procesos internos de la organización, claramente en búsqueda de un resultado favorable.

Dentro de los beneficios de la planeación estratégica, se encuentran los siguientes:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo. (Chiavenato, 2017, pág. 49)

### **Balanced Scorecard**

El *Balanced Scorecard* es un modelo de planificación y gestión que según (Fernández, 2001) permite alinear a toda la organización con su estrategia, indica que lo clave es tener un modelo simple que le otorgue prioridad a lo verdaderamente importante, además de la utilización

de un lenguaje homologado, para mantener una comunicación efectiva, en cabeza de líderes que hagan cumplir lo establecido y debe participar personal tanto directivo como operativo para garantizar su cumplimiento en todos los niveles.

En otras palabras, “El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2001).

### **Dirección estratégica**

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (David, 2003)

El término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva. El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. (Jones, 2011)

Algunas características principales de la dirección estratégica son las siguientes:

#### **Liderazgo estratégico para la creación de ventaja competitiva.**

El liderazgo estratégico se relaciona con el proceso de elaboración de estrategias para mejorar el desempeño de una empresa y, por consiguiente, incrementar el valor de la empresa para

sus propietarios y accionistas. Para aumentar el valor de los accionistas, los gerentes deben implementar estrategias que incrementen la rentabilidad de la empresa y aseguren el crecimiento de las utilidades. Para lograr esto, una empresa debe superar a sus rivales; debe tener una ventaja competitiva. (Jones C. W., 2011)

### **Análisis externo**

La formulación de estrategias comienza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece una empresa. La meta es comprender las amenazas y oportunidades que confrontan a la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable. (Jones C. W., 2011)

### **Análisis Interno**

Según (Jones C. W., 2011) tiene que ver con identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Junto con un análisis del entorno externo de una empresa, el análisis interno da a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo y las estrategias de negocio que permitirán a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida.

El análisis interno es un proceso de tres pasos: 1) los administradores deben comprender y asegurar el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y obtienen ganancias para su organización, y la función que desempeñan los recursos, las capacidades y las competencias distintivas en este proceso; 2) necesitan comprender qué tan importantes son la superioridad en la eficiencia, la innovación, la calidad, la capacidad de respuesta al cliente para la creación de valor y generación de una mayor rentabilidad, y 3) deben ser capaces de analizar las fuentes de la ventaja

competitiva de la empresa para identificar qué está impulsando su rentabilidad y dónde residen las oportunidades de mejora.

En otras palabras, los administradores deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa aumentan su rentabilidad y cómo sus debilidades la disminuyen. (Jones C. W., 2011)

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. (Jones G. R., 2008)

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento.

Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional.

Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional. Un área de ideas es la forma en que el diseño organizacional y

las prácticas administrativas han cambiado con el tiempo en respuesta a los cambios en una sociedad más extensa. (Daft, 2011).

Algunas características principales de la estructura organizacional son las siguientes:

### **Diseño organizacional**

Si las organizaciones quieren seguir siendo eficientes a medida que cambian y crecen junto con su ambiente, los gerentes deben evaluar continuamente la manera en que éstas se diseñan: por ejemplo, el modo en que el trabajo se divide entre las personas y los departamentos, así como la forma en que utiliza sus recursos humanos, financieros y físicos. El diseño organizacional implica difíciles decisiones acerca de cómo controlar (esto es, cómo coordinar las tareas de la organización y motivar a las personas que las realizan) para maximizar la capacidad de una organización de crear valor. (Jones G. R., 2008)

### **Cambio Organizacional**

Para proteger las metas y pretensiones de las partes interesadas, los gerentes deben analizar y rediseñar continuamente la estructura de la organización para que ésta controle de la forma más eficaz a las personas y los recursos. (Jones G. R., 2008)

### **Gestión del talento humano**

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. (Chiavenato, 2007)

Se desprende de lo indicado en puntos anteriores que la organización está integrada por personas y que ello marca un campo que debe administrarse adecuadamente y aunque las definiciones varían conceptualmente en realidad abordan términos homogéneos. De acuerdo a lo

anterior se puede expresar que la “administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”. (Sotomayor)

Los factores importantes para la adecuada gestión del talento humano son los siguientes:

### **Análisis de puestos de trabajos y sus funciones**

De conformidad con (Mondy, 2010) el análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos.

En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos. (Mondy, 2010)

### **Manuales de procesos y procedimientos**

El manual de procedimientos es "un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa". (Gómez , 2001)

Es decir, de acuerdo con Gómez un manual de procedimientos, a un nivel de detalle que permita el seguimiento consecutivo de pasos, es primordial para el desarrollo y estandarización de

las tareas cotidianas de una organización, así como para su control organizacional y alcance de objetivos.

## X. Metodología

El presente proyecto aplicado se realizará en dos etapas explicadas a continuación:

Tabla 5. Metodología a emplear

ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
ETAPA 1. PLAN DE DIRECCIÓN Y GESTION ESTRATÉGICO	Evaluar los factores internos y externos que inciden en los resultados de la empresa Distrifar del Oriente.
	Establecer los objetivos y estrategias idóneas para la empresa Distrifar del Oriente.
	Proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta para el seguimiento y control de las estrategias aplicadas en la empresa Distrifar del Oriente.
ETAPA 2. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Proponer los manuales de procesos, procedimientos y funciones como herramienta de gestión organizacional para la empresa Distrifar del Oriente.

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas 1. Plan de dirección y control estratégico**

La etapa 1 consta de 8 semanas en las cuales, como primera medida, se realizará la recopilación de la información a través de observación, entrevistas y encuestas aplicadas a los colaboradores, esta información será el insumo para evaluar los factores internos y externos que

afectan la organización y de ahí en adelante a partir de la aplicación de diferentes matrices, generar estrategias acordes con las necesidades, valores, principios y demás elementos propios de la cultura organizacional de Distrifar del Oriente.

Una vez establecidos los objetivos y estrategias empresariales, se elaborará un cuadro de mando integral, herramienta esencial para el control y seguimiento de las estrategias, su aplicación permitirá analizar el funcionamiento de las mismas y la toma rápida de decisiones, en pro de la organización.

Para finalizar esta primera etapa se realizará la socialización del Plan estratégico a los directivos, de manera tal, que sea posible una retroalimentación y análisis de los aspectos relevantes.

## **Etapa 2. Herramientas de gestión organizacional**

La etapa 2 al igual que la etapa 1, consta de 8 semanas, en las cuales se procederá a la elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones de cada una de las áreas de la organización, esta es una tarea compleja que exige una constante retroalimentación por parte del nivel directivo y depende de la buena recopilación de información y datos realizada al inicio.

Para la adecuada recolección de la información, esta se hará por medio de entrevistas, las cuales serán grabadas con el fin de que la información tomada sea verídica y coherente, otra herramienta a usar serán las encuestas, las cuales se realizarán durante la entrevista directamente con los empleados de cada puesto de trabajo.

La recopilación de esta información permitirá realizar los manuales respectivos de cada uno de los cargos de cada departamento y a su vez determinar los procedimientos y las funciones de la empresa para su adecuado funcionamiento, estos manuales son un insumo clave para la

realización de auditorías internas en la organización, ahí radica la importancia de su correcta ejecución.

Las últimas dos semanas se emplearán en la organización de la información para el trabajo de grado, así como en la presentación y socialización de los entregables obtenidos, a la empresa.

### **Tipo de Investigación**

El proyecto realizado es de tipo analítico-descriptivo, teniendo en cuenta que busca identificar y evaluar los aspectos más relevantes en el departamento de Gerencia y el departamento de Gestión Operativa para partir de estos para el diseño de un plan estratégico en la empresa Distrifar del Oriente.

### **Alcance**

A demás de caracterizar, definir los procesos y funciones en cada puesto con la finalidad de estandarizarlos y lograr alcanzar los objetivos empresariales.

### **Diseño**

Este proyecto se relaciona a una investigación de tipo transversal, bajo un periodo de cuatro meses, obtenido la información de tipo cuantitativo que es requerida para el enfoque que se plasmará en dicho proyecto, ya que evaluará actividades de personal, procesos laborales bajo el departamento de gestión operativa, la recopilación de información contenida en distintos documentos del departamento de Gerencia y el conocimiento de los colaboradores.

### **Área de estudio**

El área de estudio de dicho proyecto se realizará en la empresa Distrifar del Oriente Punto Prado que se encuentra en la Carrera 34 #37-13 en Bucaramanga, Santander.

## **Población de estudio**

La población de estudio estará constituida por los departamentos de Gerencia y Gestión Operativa los cuales están compuestos por el personal de la empresa Distrifar del Oriente. Como muestra se propone la documentación existente para el diseño organizacional y los puestos de trabajo de todos los departamentos de la empresa.

## **Instrumentos**

Para la recolección de toda la información relevante, como fuente principal se realizarán entrevistas a los directores del departamento de Gerencia y Gestión Operativa, por lo tanto, se requerirán cuestionarios previamente elaborados y pensados de conformidad con lo requerido.

Seguido de esto se procederá a recolectar información de los empleados a través de encuestas, que a su vez requerirá un formato de encuesta idóneo para la correcta extracción de la información.

Por otro lado, se recopilará información de documentos ya existentes los cuales serán suministrados por la empresa y de esta forma realizar un análisis completo para dar inicio con el diseño del plan, así como la toma de notas generadas a partir de la observación directa a los colaboradores.

## **XI. Actividades**

Se establecieron actividades a desarrollar para el cumplimiento del proyecto aplicado a la empresa Distrifar del Oriente. A continuación, se presentan las actividades acordes con los objetivos planteados:

Tabla 6. Relación objetivos y actividades

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
	Aplicación de entrevistas y encuestas a colaboradores

<b>Evaluar los factores internos y externos que inciden en los resultados de la empresa Distrifar del Oriente.</b>	Análisis de la información recolectada Evaluación de Factores Internos y Externos Aplicación de Matriz EI y Matriz BCG Análisis DAFO y MCPE
<b>Establecer los objetivos y estrategias idóneas para la empresa Distrifar del Oriente.</b>	Definición de Objetivos y Estrategias
<b>Proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta para el seguimiento y control de las estrategias aplicadas en la empresa Distrifar del Oriente.</b>	Elaboración un Cuadro de Mando Integral
<b>Proponer los manuales de procesos, procedimientos y funciones como herramienta de gestión organizacional para la empresa Distrifar del Oriente.</b>	Elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones del área de Gerencia
	Elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones del departamento de Gestión Operativa
	Elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones del Departamento Contable y Financiero
	Elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones del Departamento de Sistemas
	Elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones del Departamento de Servicios Generales
	Elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y funciones del Departamento de almacén y mantenimiento

---

Elaboración de los manuales de procesos,  
procedimientos y funciones del Equipo  
Asesor

---

Organización de Información y  
Elaboración de trabajo de grado

---

Fuente: Elaboración propia

## XII. Plan de Dirección y Control Estratégico

### Evaluación de Factores Internos y Externos

#### Análisis Externo.

El análisis externo del macro entorno se desarrolla mediante la aplicación de la herramienta PESTEL con el fin de identificar los factores del macro entorno que puede afectar la empresa o brindar oportunidades de crecimiento. En este análisis se estudian seis factores en específico los cuales son:

#### *Factores Políticos*

Tabla 7. Factores Políticos

<b>Factor</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Descripción</b>	<b>DOFA</b>
<i>Político</i>	Política Industrial Farmacéutica en Colombia (PIF)	<p>Establecimiento de una Política Farmacéutica Industrial cuyo enfoque sea el de salud pública y autonomía sanitaria representa una amenaza para el sector ya que daría pie a un aumento significativo de la competencia en el mercado farmacéutico nacional lo que contribuye directamente a la reducción de precios de medicamentos</p> <p>Fuente: El Tiempo <a href="https://blogs.eltiempo.com/medicamentos-sin-barreras/2019/04/29/222/">https://blogs.eltiempo.com/medicamentos-sin-barreras/2019/04/29/222/</a></p>	<i>AMENAZA</i>

Fuente: Autores

## *Factores Económicos*

Tabla 8. Factores Económicos

<i>Económico</i>	Contribución a las cifras de empleabilidad	Firma de Pacto Sectorial con Vicepresidencia de la República por el crecimiento de la PRODUCCIÓN, la CAPACIDAD EXPORTADORA y el EMPLEO del Sector Farmacéutico Fuente: ANDI https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Económico</i>	Crecimiento del sector	Para el año 2019 según cifras arrojadas por el clúster farmacéutico de Bogotá el crecimiento del sector mostro que supera el 7% entre el 2014 y 2018. El mercado farmacéutico colombiano está valorado en \$14.5 billones de pesos y tiene un crecimiento anual compuesto de 7.6%. A nivel de producción, el mercado está valorado en \$8.4 billones de pesos. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo-el-plan-de-negocios-del-sector-farmaceutico-para-Colombia	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Económico</i>	Devaluación por niveles altos de tasas de cambio	En agosto de 2019 la tasa de cambio del Dólar llego a \$3,400, pueden influir en ajustes de precios, teniendo en cuenta que el 66% de los medicamentos que se distribuyen en el país son importados. Fuente: ANDI https://www.andi.com.co/Home/Camara/18-industria-farmaceutica	<i>AMENAZA</i>
<i>Económico</i>	Plan de Negocios de la Industria Farmacéutica 2019-2032	Priorizado por Colombia Productiva y realizado por PwC; con la identificación de capacidades diferenciales, tendencias del sector, necesidades, barreras, y oportunidades de encadenamientos productivos, busca Ventas: \$ 63.4 billones y una empleabilidad de 98.084 empleados para el año 2032 Fuente: Clúster Farmacéutico Bogotá :https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo-el-plan-de-negocios-del-sector-farmaceutico-para-Colombia	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Económico</i>	Régimen de IVA para el sector	Se modifica el régimen de IVA de los medicamentos al pasar de bienes excluidos a bienes exentos Fuente: ANDI https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf	<i>OPORTUNIDAD</i>

<i>Económico</i>	Baja de tasas de Interés y baja de la inflación	<p>Para el 2019 la Tasa de Interés venía inalterada en 4,25% y una inflación de 3,8%</p> <p>Para Junio del 2020 el Banco de la Republica bajo las tasas a 2,75% y para julio 2020 la inflación anual iba en 1,97 % (menor que el 3,79% observado en julio/2019) Lo que representa baja en los precios de los productos y baja en precios de servicios</p> <p>Fuente: El tiempo, La república cámara de comercio de Cali  <a href="https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-colombia-inflacion-de-julio-de-2020-fue-la-mas-baja-en-6-anos-por-pandemia-526408">https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-colombia-inflacion-de-julio-de-2020-fue-la-mas-baja-en-6-anos-por-pandemia-526408</a>  <a href="https://www.eltiempo.com/economia/sectores/noticias-hoy-banco-de-la-republica-baja-las-tasas-de-interes-economia-de-colombia-501044">https://www.eltiempo.com/economia/sectores/noticias-hoy-banco-de-la-republica-baja-las-tasas-de-interes-economia-de-colombia-501044</a>  <a href="https://www.larepublica.co/economia/la-pandemia-hizo-que-la-inflacion-bajara-a-niveles-de-hace-siete-anos-3041865">https://www.larepublica.co/economia/la-pandemia-hizo-que-la-inflacion-bajara-a-niveles-de-hace-siete-anos-3041865</a>  <a href="https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/02/Enfoque-Competitivo-N124.pdf">https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/02/Enfoque-Competitivo-N124.pdf</a></p>	<i>OPORTUNIDAD</i>
------------------	---	---	--------------------

Fuente: Autores

***Factores Sociales***

Tabla 9. Factores Sociales

<i>Social</i>	Inmigración	<p>Según cifras aportadas por Migración Colombia las cifras de migrantes dentro del país ha tenido un descenso debido a las afectaciones mundiales que ha generado la pandemia producida por el Covid-19, en palabras estadísticas y analizando el comportamiento de la dinámica migratoria venezolana indicaron que por primera vez en los últimos cinco años se produjo una leve disminución en la cantidad de migrantes en el país: de 1'825.000 en febrero pasó a 1'809.000, un porcentaje de disminución de 0,9%. Esto en términos de contratación y adquisición se disminuye la prestación de servicios</p> <p>Fuente:  <a href="https://migravenezuela.com/web/articulo/autoridad-migratoria-estima-que-el-80-de-los-retornados-venezolanos-volvera-a-colombia/1917">https://migravenezuela.com/web/articulo/autoridad-migratoria-estima-que-el-80-de-los-retornados-venezolanos-volvera-a-colombia/1917</a></p>	<i>AMENAZA</i>
<i>Social</i>	Buenas prácticas relativas a la capacitación del talento Humano	<p>El sector puede potenciar la productividad de sus recursos humanos, implementando estrategias de capacitación y apoyo. Y es que en Colombia, la industria farmacéutica cuenta con un recurso humano altamente calificado y con buenas prácticas de manufactura de calidad, ofreciendo a los principales mercados a los que exporta (Ecuador, Perú, Panamá, México, EE. UU) productos farmacéuticos de calidad y competitivos.</p> <p>Fuente: Clúster Farmacéutico Bogotá  <a href="https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo-el-plan-de-negocios-del-sector-farmaceutico-para-Colombia">https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo-el-plan-de-negocios-del-sector-farmaceutico-para-Colombia</a></p>	<i>OPORTUNIDAD</i>

Fuente: Autores

## *Factores Tecnológicos*

Tabla 10. Factores Tecnológicos

<i>Tecnológico</i>	Aumento de la cultura de Innovación y utilización de tecnologías de punta	<p>Mediante la implementación del Plan de Negocios de la Industria Farmacéutica 2019-2032 se busca incursionar en el mercado de biotecnología, satisfaciendo la demanda local acorde a las necesidades de salud pública, y siendo un sólido comercializador de medicamentos dentro del continente americano.</p> <p>Fuente: Clúster Farmacéutico Bogotá  <a href="https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo">https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo</a></p>	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Tecnológico</i>	PROGRAMA DE TELE-ASISTENCIA ENVEJECIMIENTO SALUDABLE Y FUNCIONAL	<p>Formulación del MODELO DE TELE - ASISTENCIA PARA LA TERCERA EDAD enfocado en la construcción de una red social que contribuya al ENVEJECIMIENTO SALUDABLE y FUNCIONAL de adultos mayores de 80 años, que viven solos.</p> <p>Fuente: ANDI  <a href="http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf">http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf</a></p>	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Tecnológico</i>	Tendencia de utilización de plataformas digitales por usuarios y clientes potenciales	<p>En Colombia el porcentaje de usuarios que utiliza el internet es del 69%, en actividades de e-commerce 89% de los usuarios de internet entre 16 a 64 años buscaron información de algún producto o servicio para comprar, lo que se traduce en que este modelo de negocio representa para las empresas llegar a más usuarios con menores costos de inversión en publicidad y menor esfuerzo operacional.</p> <p>Fuente: Branch  <a href="https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/#:~:text=El%2069%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Colombia%20es%20usuaria,nuevas%20personas%20usan%20este%20servicio">https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/#:~:text=El%2069%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Colombia%20es%20usuaria,nuevas%20personas%20usan%20este%20servicio</a></p>	<i>OPORTUNIDAD</i>

Fuente: Autores

### ***Factores Ecológicos***

Tabla 11. Factor Ecológico

<i>Ecológico</i>	Gestión e impacto ambiental	<p>Se vienen tomando medidas en cuanto al envase y empaquetado de los productos tales como la reducción del espesor del de vidrio, el aumento en la capacidad de un envase, o pequeños cambios en el diseño de un blíster de píldoras o un sobre, consiguen reducir muy considerablemente el impacto ecológico de los medicamentos y contribuyen a disminuir los residuos, reducir el uso de materias primas, generar importantes ahorros energéticos y, en suma, reducir el impacto en el medio ambiente de la actividad de los laboratorios farmacéuticos.</p> <p>Fuente: Compromiso Empresarial : <a href="https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/07/el-cuidado-del-medio-ambiente-clave-para-un-sector-farmaceutico-sostenible/">https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/07/el-cuidado-del-medio-ambiente-clave-para-un-sector-farmaceutico-sostenible/</a></p>	<i>OPORTUNIDAD</i>
------------------	-----------------------------	--	--------------------

Fuente: Autores

### ***Factores Legales***

Tabla 12. Factores Legales

<i>Legal</i>	Reglamentos, decretos, normas de estricto cumplimiento	<p>DECRETO 677 DE 1995 (abril 26)</p> <p>"Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia".</p> <p>Fuente: INVIMA <a href="https://www.invima.gov.co/documents/20143/453029/decreto_677_1995.pdf">https://www.invima.gov.co/documents/20143/453029/decreto_677_1995.pdf</a></p>	<i>OPORTUNIDAD</i>
--------------	--	---	--------------------

Fuente: Autores

### ***Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter***

#### **1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria:**

Tabla 13. Amenaza de entrada de nuevos Competidores

<b>Factor</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Descripción</b>	<b>DOFA</b>
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Capital de Inversión	Esto se debe a que existen grandes barreras de entrada al sector como los costos de instalación e inversión. <a href="https://www.redalyc.org/jatsRepo/257/25757716005/html/index.html">https://www.redalyc.org/jatsRepo/257/25757716005/html/index.html</a>	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Nuevos Rivales	Según los indicadores aportados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga se estima un aproximado de inscripciones de empresas de este sector del 0,66% anual. Lo que se ve como una oportunidad ya que al existir baja competencia se pueden prestar servicios a precios competitivos sin entrar en competencias desleal. Fuente: Compite360 <a href="https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion">https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion</a>	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Reducción arancelaria	El gobierno nacional brindo una reducción arancelaria en la importación de – 0% - 6 subpartidas acceso de medicamentos y materias primas Fuente: ANDI, <a href="http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf">http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf</a>	<i>AMENAZA</i>
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Política gubernamental en establecimiento de protocolos	El gobierno expidió protocolos de bioseguridad para reanudar operaciones, Medidas en el sector salud (Acceso servicios, talento humano, aseguramiento) Decreto Fuente: ANDI, <a href="http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf">http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf</a>	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Impulso sector bancario para Inversiones de capital	Las fuentes utilizadas para conseguir recursos financieros que apalanquen nuevos proyectos: Entidades bancarias 60,5% Clientes 18,6% Socios 14% prestamistas particulares 4,7% proveedores 2,3% Flexibilización de requisitos: Periodos de gracia, ampliación de plazos para créditos, tasas preferenciales Fuente: <a href="https://camacol.co/sites/default/files/documentos/Proyecto%20Investigativo%20del%20Sector%20de%20la%20Construccion.pdf">https://camacol.co/sites/default/files/documentos/Proyecto%20Investigativo%20del%20Sector%20de%20la%20Construccion.pdf</a> <a href="https://www.dinero.com/pais/articulo/coronavirus-que-medidas-de-alivio-anuncio-la-banca-colombiana/282940">https://www.dinero.com/pais/articulo/coronavirus-que-medidas-de-alivio-anuncio-la-banca-colombiana/282940</a>	<i>OPORTUNIDAD</i>

Fuente: Autores

En el campo de actividad económica de Distrifar del Oriente, se presentan barreras de entrada que pueden ser en la mayoría de veces difíciles de superar como son los costos de inversión y las

características de procesos de calidad que se deben seguir, lo que puede ser una gran oportunidad de expansión y crecimiento al no tener mucha competencia.

## 2. Negociación de los Clientes

Tabla 14. Negociación con Clientes

<b>Factor</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Descripción</b>	<b>DOFA</b>
<i>Negociación de los Clientes</i>	Estricto Cumplimiento	El stock de mercancía debe cumplir con los requisitos de ley. Las EPS e IPS deben cumplir con lo estipulado en la resolución 1604 de 2013 y por consiguiente Distrifar del Oriente deberá ajustarse para cumplir la entrega de medicamentos de forma inmediata o en menos de 48 horas. Fuente: <a href="https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1604-de-2013.pdf">https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1604-de-2013.pdf</a>	AMENAZA
<i>Negociación de los Clientes</i>	Capacidad de Negociación de Clientes/Exigencias de calidad en procesos	Los procesos logísticos deben cumplir con la excelencia operacional para alcanzar los estándares exigidos a las EPS e IPS por parte de las entidades regulatorias y cubrir las necesidades de los Afiliados que pertenecen a las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB). Fuente: <a href="http://www.distrifar.co/nosotros">http://www.distrifar.co/nosotros</a>	OPORTUNIDAD
<i>Negociación de los Clientes</i>	Pagos Inoportunos	Valores no reconocidos, glosas y moras pendientes a los gestores farmacéuticos por parte de la Adres de medicamentos NO POS, que para el año 2019 fue de aproximadamente 1.2 billones de pesos Fuente: <a href="https://www.dinero.com/economia/articulo/en-peligro-entrega-de-medicamentos-no-pos-farmacias/266694">https://www.dinero.com/economia/articulo/en-peligro-entrega-de-medicamentos-no-pos-farmacias/266694</a>	AMENAZA

Fuente: Autores

Al ser operador logístico de EPS-S, Distrifar del Oriente debe acatar estrictamente todas las normas y regulaciones estatales que rigen a sus clientes y asumir sus ventajas y desventajas: Obligatoriedad de procesos de calidad con altos estándares y riesgos económicos por no pagos.

### 3. Rivalidad de las compañías que compiten en la industria

Tabla 15 Rivalidad entre competidores

<b>Factor</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Descripción</b>	<b>DOFA</b>
<i>Rivalidad entre competidores</i>	Competidores con años de experiencia, capital respaldador y altos índices de empleabilidad.	En el mercado se encuentran distribuidoras de medicamentos de Eps como Cruz Verde, que desde el 2016 se ha ubicado como líder del negocio de farmacias. Cruz Verde es la dispensadora de la EPS Sanitas y ha llegado a reportar ingresos de más de 1.4 billones de pesos En este ranking también se ubica Cafam dispensadora de Famisanar y nueva eps. Fuente: <a href="https://www.america-retail.com/colombia/colombia-cruz-verde-crece-ocupa-segundo-lugar-farmacias/">https://www.america-retail.com/colombia/colombia-cruz-verde-crece-ocupa-segundo-lugar-farmacias/</a>	AMENAZA
<i>Rivalidad entre competidores</i>	Portafolio Diversificado	Las empresas dispensadoras de medicamentos no sólo están manejando exclusividad con entidades de Salud, tienen venta de medicamentos al público, incluyen dentro de sus productos bebidas, alimentos y productos para el hogar, además que fortalecen su negocio comercial con alianzas con operadores bancarios. Fuente: <a href="https://www.america-retail.com/colombia/colombia-cruz-verde-crece-ocupa-segundo-lugar-farmacias/">https://www.america-retail.com/colombia/colombia-cruz-verde-crece-ocupa-segundo-lugar-farmacias/</a>	OPORTUNIDAD

Fuente: Autores

Distribuir del Oriente compite con grandes y poderosas plataformas, que al tener alto poder de capital, diversifican sus portafolios abarcando otros ámbitos de comercio que les proporcionan rentabilidades adicionales.

### 4. Negociación de los Proveedores

Tabla 16. Poder de negociación de Proveedores

<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Medidas adoptadas en el Marco de la contingencia nacional	Solicitud de disponibilidad de medicamentos para tratamiento de primera línea COVID 19. Fuente: ANDI <a href="http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf">http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf</a>	OPORTUNIDAD
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Abastecimiento	El ministerio de salud de Colombia decreto el levantamiento de inventarios de medicamentos priorizados para COVID-19, Advertencia de medicamentos en riesgo de desabastecimiento <a href="http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf">http://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20P%C3%81GINA%20WEB.pdf</a>	OPORTUNIDAD

<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Negociaciones y compras centralizadas de medicamentos	Según el Artículo 71 de la Ley 1753 de 2015 que modifica el Art. 88 establece que el Ministerio de Salud y Protección Social realizará negociaciones y compras centralizadas de medicamentos, insumos y dispositivos médicos y todos los proveedores y compradores de medicamentos no podrán modificar precios por encima de los establecidos. <i>Fuente:</i> <a href="https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/negociacion-y-compra-centralizada-de-medicamentos.aspx">https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/negociacion-y-compra-centralizada-de-medicamentos.aspx</a>	<i>OPORTUNIDAD</i>
--	---	---	--------------------

Fuente: Autores

El poder de negociación con proveedores tiene un balance positivo; A raíz de la contingencia presentada por la pandemia Covid-19, el sector ha tenido apoyo gubernamental mediante implantación de medidas de abastecimiento y adicionalmente se cuenta con la normatividad sobre regulación de precios mediante negociaciones y compras centralizadas de medicamentos, insumo y dispositivos médicos.

## 5. Amenaza de Nuevos productos Sustitutos

Tabla 17. Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos

<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Hoja de Ruta de cannabis medicinal 2019-2032	Colombia Productiva hizo el análisis del sector de cannabis medicinal a nivel global, recalcó que se espera un crecimiento del 27% a 2032. <a href="https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo-el-plan-de-negocios-del-sector-farmaceutico-para-Colombia">https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo-el-plan-de-negocios-del-sector-farmaceutico-para-Colombia</a>	<i>AMENAZA</i>
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Medicamentos con fórmula en máquinas expendedoras	Máquinas que cuentan con Software que permite dispensar medicamentos en 15 segundos una vez ya cuenta con la información que inicialmente se le haya ingresado manualmente. <i>Fuente:</i> <a href="https://www.larepublica.co/empresas/los-medicamentos-con-formula-llegaran-a-las-maquinas-expendedoras-2393341">https://www.larepublica.co/empresas/los-medicamentos-con-formula-llegaran-a-las-maquinas-expendedoras-2393341</a>	<i>OPORTUNIDAD</i>

Fuente: Autores

Dentro de los productos sustitutos, se encuentra que puede haber amenaza en el ingreso del cannabis medicinal, pues los usuarios de salud pueden inclinarse a utilizar este tipo de medicamentos y no los tradicionales. Como una oportunidad se presenta el ingreso de máquinas

con software especializados para expender las fórmulas medicas como herramienta para descongestionar salas de espera de atención.

### ***Priorización de Oportunidades y Amenazas***

En la *Tabla 18* se priorizan las oportunidades y amenazas más relevantes para el sector farmacéutico

*Tabla 18.* Priorización de Oportunidades y Amenazas del sector Farmacéutico

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Índices altos de crecimiento del sector	Competidores con años de experiencia, capital respaldador y altos índices de empleabilidad.
Régimen del IVA (exentos)	Entrada de Nuevos Productos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Industrial Farmacéutica</li> <li>• Reducciones Arancelarias</li> <li>• Cannabis Medicinal</li> </ul>
Altas Barreras de Entrada de nuevos Competidores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legales</li> <li>• Capital de Inversión</li> </ul>	Pagos Inoportunos por parte de los entes gubernamentales
Implementación de Portafolios Diversificados	Tasas Altas de Cambio
Adopción de Nuevas Tecnologías <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tele-Asistencia</li> <li>• Plataformas Digitales</li> <li>• Dispensación a Través de maquinas</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

### ***Matriz de Evaluación de Factores Externos - E.F.E.***

*Tabla 19.* Matriz de factores determinantes del Éxito, Oportunidades y Amenazas.

<b>Factores determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Empresa</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>P. Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento del Sector	0,2	4	0,8
Nuevas Tecnologías	0,1	2	0,2
Altas Barreras de Entrada	0,1	3	0,3
Régimen de IVA	0,05	3	0,15
Portafolio Diversificado	0,05	2	0,15
<b>Amenazas</b>			

Competidores con años de experiencia, capital respaldador y altos índices de empleabilidad	0,2	3	0,6
Entrada de Nuevos Productos	0,05	2	0,1
Pagos Inoportunos por parte de los entes gubernamentales	0,2	4	0,4
Altas tasas de Cambio	0,05	3	0,3
<b>TOTAL:</b>			<b>3.25</b>

La matriz EFE brinda un resultado no tan positivo de la industria, lo que quiere decir que el sector en el que se encuentra Distrifar del Oriente es un poco complejo para la realización de sus propósitos, pero que es rentable seguir allí, también se puede concluir que a pesar que el entorno le ofrece grandes oportunidades, estas no están siendo aprovechadas al máximo para cumplir su misión y ver reflejada su visión en el mercado. Se puede determinar que es necesario implementar estrategias para no caer con las amenazas de la industria.

### *Análisis del Ciclo de Vida de la Industria*

A medida que evolucionan las industrias, las fuerzas competitivas anteriormente identificadas van cambiando tanto en su intensidad como en su naturaleza, sobre todo los factores de ingreso de competidores potenciales y la rivalidad entre los existentes (Hill & Jones, 2009). De allí la importancia de identificar con antelación en qué punto del ciclo de vida se encuentra la industria para anticipar el planteamiento de estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas que se presenten con esos cambios en los factores competitivos.

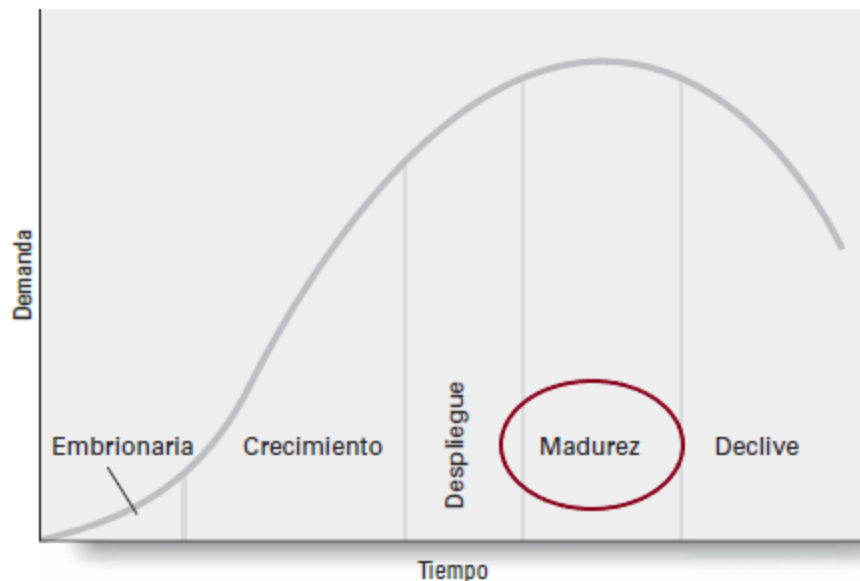


Figura 2 Etapas del Ciclo de Vida de la Industria

Fuente: Adaptado de Administración Estratégica. (Hill & Jones, 2009)

En esta etapa, las barreras de entrada aumentan, la entrada de posibles competidores disminuye, hay estabilidad de precios, pero el crecimiento se vuelve lento, por lo que es una buena época para consolidación de imagen, ofrecer valor agregado y lanzar nuevos proyectos.

Distrifar del Oriente tiene credibilidad y ha demostrado sus capacidades, es el momento de trabajar en mayor eficiencia, desarrollar estrategias de adaptación a los nuevos entornos y plantear actividades que le permitan mantenerse a largo plazo.

## **Análisis Interno**

### ***Diseño de la guía para el diagnóstico interno***

Se diseña el formato y estructura de la encuesta realizada a los empleados de Distrifar del oriente, para ser aplicada a los departamentos de producción, finanzas, administración, talento humano y para evaluar la calidad de bienestar organizacional generado por la entidad. El formato se podrá validar en el Apéndice A.

### ***Diagnóstico de la estructura Organizacional de Distrifar del Oriente***

Para el diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa Distrifar del Oriente, se tomó como fuente de información las encuestas realizadas a los colaboradores de la sede Principal ubicada en el Prado, Bucaramanga.

Distrifar del Oriente, cuenta con una estructura organizacional de tipo piramidal, donde las responsabilidades generales recaen en la Gerencia. Mediante las respuestas recogidas de las entrevistas, se puede evidenciar que los colaboradores identifican claramente su posición dentro del organigrama y la relevancia que este tiene para la eficiencia del desempeño organizado y controlado de las labores cotidianas.

Toda empresa debe tener una estructura organizacional claramente definida, donde estén delimitadas las responsabilidades, los responsables de cada área o proceso y los puestos acordes a una posición específica dentro del organigrama, ya que esto maximiza la eficiencia al tener establecido claramente el número de recurso humano necesario para llevar a cabo todas las actividades sin que se incurra en errores de comunicación, errores operacionales, sobre cargas laborales que ocasionen desmotivación en los colaboradores y por ende incumplimiento de objetivos organizacionales.

En cuanto al diseño organizacional, la gerencia en conjunto con los asesores de Calidad de Distrifar del Oriente, deberán realizar una evaluación continua para mantener una eficiencia constante, el control coordinado de tareas y que la división de trabajo sea equilibrada para no desmotivar a la planta de recurso humano.

### ***Aspectos relevantes del entorno Organizacional***

**Aspectos Positivos Y Por Mejorar:** El factor positivo más relevante del entorno organizacional está dado por el manejo de valores y compromiso de los colaboradores, en cuanto

a la oportunidad de mejora identificada en las encuestas apunta al fortalecimiento del trabajo en equipo.

**Clima Laboral:** El ambiente laboral se caracteriza por el respeto en las comunicaciones, la comunicación entre áreas es fluida, los cargos directivos manejan una correlación respetuosa y ética. Todos los colaboradores trabajan en pro del cumplimiento de metas.

**Cumplimiento de Funciones:** Según la consulta de eficiencia y calidad de trabajo de los compañeros, el recurso humano de Distrifar del Oriente, cumple a cabalidad con sus funciones, con compromiso representado en los resultados financieros alcanzados. Para la medición de cumplimientos de metas laborales no tienen estandarizados indicadores de medición, se guían por cumplimiento de entregas realizadas y tareas ejecutadas sin pendientes.

**Comunicación:** La comunicación entre los directivos y colaboradores es fluida y eficiente, manejando líneas de comunicación directa a través de vía telefónica y grupos de comunicación según grupos de trabajo, a través de la herramienta WhatsApp que les permite transmitir de forma ágil y rápida las directrices.

#### **Capacitación y Plan anual de Capacitación:**

El personal en general indica que la empresa le otorga capacitación para el mejoramiento continuo, pero no todo el grupo tiene la misma opinión, por lo que se debe revisar si la empresa tiene establecido un plan de capacitación anual y presupuesto destinado específicamente para ello. El recurso humano requiere capacitaciones constantes enfocadas al desarrollo de las labores de cada puesto, manteniendo el principio de beneficio mutuo que traería dicha formación tanto para la empresa como para el trabajador, igualmente deben apoyarse en la caja de compensación para realización de charlas y capacitaciones formativas.

El manejo de situaciones difíciles frente a los clientes, debe ser una prioridad en la agenda de capacitaciones para los cargos de regentes y auxiliares de farmacia, que son los colaboradores que se enfrentan de cara al cliente; para este personal deben manejarse charlas internas en cuanto a situaciones conflictivas, manejo de estrés e inteligencia emocional.

### *Estrategias Corporativas /Filosofa Empresarial*

En el desarrollo de un plan para la dirección y control estratégico, es estrictamente necesario identificar las estrategias corporativas y la filosofía empresarial que determina a una empresa; Conocer su misión, visión, políticas y metas, permitirá definir y orientar las estrategias a diseñar, para que el plan estratégico cumpla sus objetivos.

La misión y Visión ya fueron relacionadas en la información general de la empresa por lo que a continuación se relacionaran la filosofía y las políticas organizacionales

### **Filosofía de Distrifar del Oriente**

La filosofía empresarial, se centra en el cliente y en el bienestar social de sus colaboradores fomentando valores sociales y motivando la participación.

Los valores organizacionales son (Distrifar del Oriente, 2020):

- **Integridad:** La empresa declara que los principios éticos contenidos en el código de ética y buen gobierno son el marco de actuación de los trabajadores, quienes se comprometen a respetarlos y hacerlos cumplir.
- **Transparencia:** Los colaboradores de la empresa se comprometen a orientar sus actuaciones dentro de los principios y valores éticos de Distrifar del Oriente, realizando sus actuaciones de manera clara y honesta frente a los demás miembros del equipo y la ley.
- **Responsabilidad:** Los trabajadores de la empresa tienen el compromiso de realizar las funciones a conciencia, con rectitud y oportunidad.

- Servicio: Los trabajadores de la empresa están comprometidos a garantizar la prestación de servicios con la calidad requerida, buscando la satisfacción de los usuarios.
- Solidaridad: Los trabajadores de la empresa contribuyen a mejorar sus condiciones de vida a través de la colaboración y apoyo mutuo.
- Equidad: la empresa encamina sus esfuerzos hacia el respeto por los derechos de los demás, dándole aplicación a la normatividad con imparcialidad y justicia.

### **Política Organizacional**

Distrifar del Oriente se destaca por prestar un buen servicio y de calidad a sus usuarios, consolidando y fomentando sus relaciones con ellos y con sus proveedores a largo plazo basándose en:

- Mejoramiento continuo.
- Desarrollo de competencias de los colaboradores.
- Principios colaborativos.
- Aprovechamiento de recursos
- Responsabilidad social empresarial.
- Bienestar laboral.
- Responsabilidad ambiental y Social: Distrifar del Oriente se compromete a respetar los recursos naturales, protegiendo la diversidad del medio ambiente, estableciendo políticas orientadas al uso de tecnologías limpias, manejo de desechos y uso de recursos no renovables. (Distrifar del Oriente, 2020)
- Responsabilidad Legal y Normativa.
- Excelencia empresarial: Cumplimiento de objetivos financieros.

Estas políticas se comunican a los colaboradores de forma verbal, pues no tienen un documento soporte.

### **Políticas De Calidad:**

El compromiso de Distrifar del Oriente es el mejoramiento continuo. Para la prestación del servicio farmacéutico y la satisfacción de los clientes, todos sus procesos tienen el enfoque del sistema de gestión de calidad y el estricto obedecimiento de los requisitos legales, cumpliendo con tiempos de oportunidad, disponibilidad y entrega. (Distrifar del Oriente, 2020).

Adicionalmente realiza auditorias permanentes para el mejoramiento de la calidad:

- **Autocontrol.** Cada miembro de la entidad planea, ejecuta, verifica y ajusta los procedimientos en los cuales participa, para que estos sean realizados de acuerdo con los estándares de calidad definidos por la normatividad vigente y por la organización. (Distrifar del Oriente, 2020).
- **Auditoría Interna.** Consiste en una evaluación sistemática realizada en la misma institución, por una instancia externa al proceso que se audita. Su propósito es contribuir a que la institución adquiriera la cultura del autocontrol.
- **Auditoría Externa.** Es la evaluación sistemática llevada a cabo por un ente externo a la institución. (Distrifar del Oriente, 2020)

### **Políticas Servicio Al cliente:**

La empresa no cuenta con una política o directrices escritas y conocidas por todos los colaboradores sobre Atención y servicio al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y manejo de quejas y reclamos, sin embargo los colaboradores indican que en reuniones les dan a conocer verbalmente cuales son las expectativas de los clientes y como debe ser el trato hacia esta

población en específico, por lo cual cada área debe trabajar en pro de la satisfacción y el cumplimiento de dichas expectativas.

### ***Estrategias de Cartera.***

Las estrategias de cartera son las encargadas de fijar la marcha a seguir del modelo de negocio, detallando las diferentes combinaciones producto y/o Servicio-mercado que se deberán desarrollar.

La prioridad para Distrifar es mantener su relación comercial con las empresas y municipios clientes a largo plazo, por lo cual las acciones están enfocadas en conocer a profundidad las particularidades y necesidades de los usuarios para que estén satisfechos, generando lazos de empatía y fidelización.

En este sentido las estrategias utilizadas por Distrifar del Oriente son:

- Focalizar los procesos administrativos y operacionales en los usuarios y no solo en la rentabilidad.
- Facilitarle al usuario de EPS/ IPS el proceso de recepción de sus medicamentos, al cliente EPS/IPS o Municipio y a sus proveedores los procesos administrativos internos.
- Mantener una comunicación directa con cada cliente.
- Los procesos de cotizaciones y respuestas de inquietudes se den en menos de 24 horas.

### ***Estrategias Y Planes de Fidelización.***

En cuanto a actividades planteadas y estipuladas como estrategias de fidelización no manejan, únicamente utilizan la calidad y el buen servicio ofrecido como herramienta de aseguramiento del cliente. Se basan en fortalecer el procedimiento de atención farmacéutica a

partir de la disponibilidad y oportunidad, para lograr un nivel de satisfacción de los usuarios que les permita tener buenas referencias con las EPS/IPS y Municipios.

### ***Nivel tecnológico y sistemas de Comunicación.***

La empresa cuenta está apoyándose en el departamento de sistemas para realizar cambios innovadores en la prestación de sus servicios y en la adaptación de sus operaciones a las redes sociales y la implementación de comercio electrónico y marketing digital. Actualmente tienen en desarrollo la gestión de solicitudes a través de su página Web como medida de prevención de contagio del Covid-19.

Cuentan con herramientas comunicativas y equipos de cómputo, pero señalan como oportunidad de mejora su actualización, pues son obsoletas.

### ***Productos y Servicios***

El servicio prestado por la empresa Distrifar del Oriente es la atención farmacéutica ambulatoria.

El servicio de farmacia al paciente ambulatorio consta de un conjunto de acciones definidas por el Sistema de Salud, que buscan garantizar la atención integral y oportuna a las necesidades y problemas sanitarios de la población, contribuyendo a su acceso equitativo y su uso racional, verificando la validez y coherencia de la prescripción generada. (Distrifar del Oriente, 2020).

### **Proceso de la prestación del Servicio**

El proceso de entrega de medicamentos pasa por tres fases generales y principales: inicia a partir de la recepción de la prescripción médica que previamente fue elaborada por un profesional médico, el equipo de regentes en farmacia y auxiliares de farmacia validan dicha prescripción y proceden a despacho. Para el despacho, cuentan con dos modalidades de dispensación teniendo en

cuenta las condiciones del usuario y los criterios normativos y las Entidades Promotoras de Salud (EPS):

1. Entrega en la red de atención presencial de Distrifar del Oriente
2. Entrega a Domicilio: Estrategia pensada en el favorecimiento de los adultos mayores y pacientes con patologías crónicas y como medida de solución costo-efectiva, continuidad asistencial y evitar saturación de servicios.

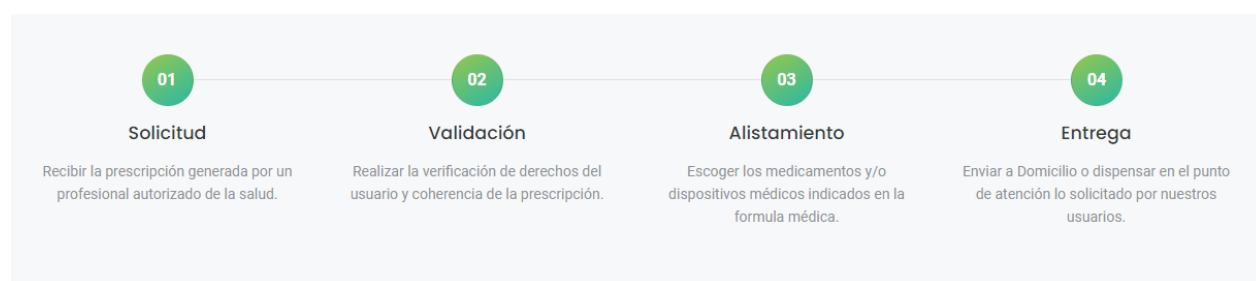


Figura 3 Proceso del Servicio Distrifar Del Oriente

Fuente: Distrifar Del Oriente. (Distrifar del Oriente, 2020)

## *Diagnóstico De Las Fortalezas Y Debilidades de Distrifar del Oriente*

### Análisis de Fortalezas

Tabla 20. Fortalezas Distrifar del Oriente

FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
<b>Habilidad</b>	<b>Conocimiento y Experiencia:</b> 22 años en el mercado farmacéutico y conocimiento del sector de mercado en el que participa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Respuestas oportunas a entes regulatorios</li> <li>• Conocimiento de procesos</li> <li>• Capacidad de cumplimiento a Clientes</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Comunicación Permanente y Directa con el Cliente:</b> Sistema de comunicación abierto con el cliente para poder escuchar y suplir las necesidades de medicamentos y dispositivos médicos que requieran.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta superior al cliente</li> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Calidad en los Productos y servicios</li> <li>• Capacidad de satisfacer a los clientes.</li> </ul>

<b>Recurso</b>	<b>Respaldo:</b> cuentan con el apoyo de los laboratorios farmacéuticos en cuanto a capacitaciones de nuevos productos entrantes, manejos clínicos, calidad y mantenimiento de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el producto</li> <li>• Calidad del servicio y asesoramiento a pacientes</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Selección de Proveedores:</b> La empresa selecciona los laboratorios proveedores basándose en conocimientos adquiridos por la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el producto</li> <li>• Reconocimiento de la empresa</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Asignación de recursos:</b> De acuerdo a la demanda se adecuan los recursos económicos para evitar costos de organización altos e innecesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia Operacional</li> <li>• Costos más bajos</li> </ul>
<b>Capacidad</b>	<b>Propuesta de Valor: Servicio confiable y oportuno:</b> Brinda a los usuarios los productos necesarios y de calidad para el cuidado de la salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de satisfacción al cliente</li> <li>• Calidad en productos</li> <li>• Reconocimiento de la empresa</li> </ul>
<b>Recurso</b>	<b>Factor Humano:</b> El equipo de Trabajo es consciente de las características particulares de los usuarios que maneja y tiene la capacidad y valores humanos para su atención. Es personal capacitado para ejercer cada una de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Satisfacción al cliente</li> <li>• Calidad de Atención</li> <li>• Buena calificación ante los entes</li> </ul>
<b>Capacidad</b>	<b>Conocimiento de herramientas e-commerce:</b> El equipo de sistemas cuenta apoya las innovaciones de la página para adaptarlas a los nuevos requerimientos gubernamentales y de la situación por el Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Respuestas oportunas a entes regulatorios</li> <li>• Conocimiento de procesos</li> <li>• Capacidad de cumplimiento a Clientes</li> </ul>
<b>Recurso</b>	<b>Manejo de costos:</b> Regula costos de medicamentos y se ajusta a las normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control financiero</li> <li>• Resultados financieros positivos</li> </ul>
<b>Recurso</b>	<b>Solidez Financiera:</b> Cuenta con buen respaldo financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional.</li> <li>• Calidad en el producto o servicio</li> <li>• Calidad en los procesos operacionales.</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Satisfacción al Usuario:</b> La empresa quiere ser reconocida por la calidad y el buen servicio ante sus usuarios en cada una de sus funciones, por eso maneja el asesoramiento sobre el adecuado uso de los medicamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Satisfacción al cliente</li> <li>• Calidad de Atención</li> <li>• Buena calificación ante los entes</li> <li>• Reconocimiento en el mercado que maneja</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Canal de Distribución:</b> Tiene bajo su control los despachos en los 17 puntos de despacho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Mejor contacto con usuarios</li> </ul>

<b>Habilidad</b>	<b>Disponibilidad de Productos:</b> Por ser una de sus propuestas de valor debe mantener su stock de medicamentos al día	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta superior al cliente</li> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Capacidad de satisfacer a los clientes.</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Relación estable y a largo plazo con Proveedores y Clientes:</b> Relaciones comerciales estables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Control financiero</li> <li>• Respuestas oportunas a entes y a clientes</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Innovación:</b> estrategia de la Atención Farmacéutica Domiciliaria (AFD) Para adultos mayores y patologías crónicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad Asistencial</li> <li>• Reducción saturación dispensarios físicos</li> <li>• Satisfacción Usuarios</li> <li>• Mejor atención</li> <li>• Reconocimiento de la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de Debilidades

<b>FUENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES</b>	<b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES</b>
<b>Habilidad</b>	<b>Comunicación Interna:</b> Debe fortalecer los canales de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en procesos Operacionales</li> <li>• Eficiencia Operacional</li> <li>• Satisfacción laboral</li> </ul>
<b>Capacidad</b>	<b>Información y Documentación:</b> Sus estrategias corporativas deben estar por escrito y divulgadas a los colaboradores,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en procesos</li> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Calidad de Servicio</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Innovación:</b> Los colaboradores indicaron falta de innovación en el área operativa, actualizar equipos de computo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de procesos operacionales</li> <li>• Eficiencia Operacional</li> <li>• Agilidad en entregas</li> <li>• Satisfacción de colaboradores</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<b>Infraestructura:</b> Algunas sedes se ven limitadas en algunos casos ya que no cuenta con una planta física que posea el espacio necesario y adecuado para satisfacer las demandas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Calidad en los procesos</li> <li>• Imagen ante los usuarios</li> <li>• Incumplimiento ante entes vigiladores</li> </ul>
<b>Habilidad y Recurso</b>	<b>Certificación:</b> A pesar de los años en el mercado carece de certificados que la acrediten nacional e internacionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Calidad en los procesos</li> <li>• Calidad en el servicio</li> <li>• Innovación en los procesos</li> <li>• Capacidad de satisfacer a los clientes</li> </ul>
<b>Habilidad</b>	<b>Capacitación:</b> Manejar un plan de capacitación adecuado y a la vanguardia de los cambios situacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Calidad en los procesos</li> <li>• Imagen ante los usuarios</li> <li>• Calidad de Servicio al cliente</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción y habilidades de colaboradores</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<b>Área Por Mejoras:</b> Las áreas que requieren mejoras según colaboradores son: Sistemas, Almacén y Mantenimiento y Servicios generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de procesos</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Imagen ante usuarios y entes reguladores</li> <li>• Satisfacción de colaboradores</li> <li>• Calidad de servicios</li> </ul>

Para resumir el análisis interno se realizará la priorización de las fortalezas y debilidades internas que pueden ser factor de éxito y de relevancia para el establecimiento de estrategias en el plan de dirección y control estratégico.

Tabla 21 Principales Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Solidez financiera:</b> Con este valor puede darse a conocer dentro y fuera del mercado en el que participa, ante sus competidores y clientes</li> <li>• <b>Conocimiento y Experiencia:</b> Puede anticiparse y generar estrategias beneficiosas</li> <li>• <b>Satisfacción al cliente:</b> Un factor muy importante para que los usuarios realicen evaluaciones positivas ante los entes</li> <li>• <b>Servicio Humanizado:</b> Su comunicación con el cliente hace que este se sienta a gusto con la empresa</li> <li>• <b>Innovación:</b> estrategia de la Atención Farmacéutica Domiciliaria (AFD) Para adultos mayores y patologías crónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación:</b> Debe manejar un mejor plan de capacitaciones</li> <li>• <b>Nivel tecnológico de la empresa:</b> Para afrontar los nuevos retos requiere tecnología de vanguardia</li> <li>• <b>Infraestructura:</b> las nuevas contrataciones con EPS/IPS y Municipios se pueden ver afectas por la amplitud en el espacio de atención de los usuarios</li> <li>• <b>Certificados:</b> Propender por establecer sistemas de Gestión que le permitan certificaciones internacionales de calidad</li> <li>• <b>Áreas de Mejora:</b> Revisar insatisfacciones internas de estas áreas(Sistemas, Almacén y Mantenimiento y Servicios generales), identificar no conformidades</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### ***Matriz de Evaluación de Factores Internos –EFI***

A continuación, se presentan los factores determinantes de éxito, fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta las respuestas y observaciones dadas por los colaboradores.

Tabla 22 Matriz Evaluación Factores Internos

No.	FACTORES	%	Calificación	Total
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Solidez financiera	13%	4	0,52
2	Conocimiento y Experiencia	14%	2	0,56
3	Satisfacción del cliente	7%	3	0,21
4	Servicio Humanizado	12%	3	0,36
5	Innovación	10%	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Capacitación	10%	3	0,2
2	Nivel tecnológico de la empresa	11%	1	0,33
3	Certificados	4%	1	0,08
4	Áreas de Mejora	8%	2	0,24
5	Infraestructura	11%	1	0,22
		100%		<b>3.12</b>

Análisis: La matriz EFI nos da a conocer que la empresa aprovecha sus fortalezas, pero requiere sacar mayor provecho de ellas e implementar estrategias para reducir esas debilidades y convertirlas en fortalezas en el menor tiempo posible, para lograr los objetivos propuestos en la misión y en la visión.

Uno de los factores más importantes a desarrollar es el nivel tecnológico y de innovación, pues para enfrentar los retos que se le están presentando al sector salud debe estar a la vanguardia y solucionar rápidamente todo lo que sea un obstáculo para un nivel de desempeño de excelencia.

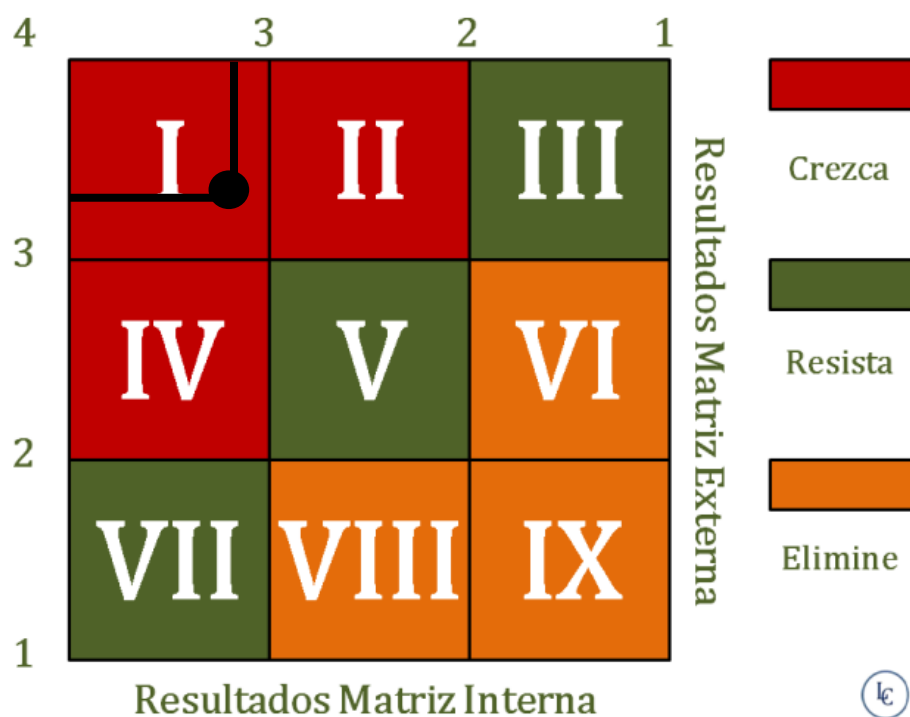
### **XIII. Formulación de Objetivos Y Estrategias**

#### **Evaluación de las Alternativas Estratégicas Viables para la Organización**

##### **Matriz Interna – Externa (MIME)**

La matriz Interna-Externa es una herramienta que permite hacer un consolidado de toda la información obtenida del análisis interno y externo de Distrifar del Oriente, con el objetivo de poder situar la empresa en una posición estratégica la cual permita implementar las estrategias más favorables para la organización y le permita dar respuestas oportunas a las situaciones de su entorno. Para el desarrollo de la matriz MIME se tomaron las dos dimensiones fundamentales, la puntuación obtenida en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) el cual arrojó un valor de 3.25 y es graficada en el eje X de la matriz y el resultado arrojado en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de 3.12, y se ubica en el eje Y. (Ver Tabla 23)

Tabla 23. Matriz Interna Externa



Los resultados de la MIME ubican a Distrifar del Oriente en el cuadrante I, lo que indica que se encuentra en una posición alta y fuerte del mercado con alto potencial de crecimiento. Es por esto que se deben tener en cuenta estrategias que apunten a este objetivo, desarrollando

estrategias tales como la de penetración en el mercado y/o de desarrollo de mercados, buscando aumentar la participación en el mismo, manteniendo la calidad de servicios ofrecidos que ofrecen, así como también explorando nuevos mercados, todo esto con el fin de que Distrifar del Oriente logre crecer y aumentar su participación en el sector.

## Matriz FODA

Tabla 24. Estrategias - MATRIZ FODA

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b> 1. Índices altos de crecimiento del sector 2. Régimen del IVA (exentos) 3. Altas Barreras de Entrada de nuevos Competidores 4. Implementación de Portafolios Diversificados 5. Adopción de Nuevas Tecnologías	<b>Amenazas</b> 1. Competidores con años de experiencia 2. Entrada de Nuevos Productos 3. Pagos Inoportunos por parte de los entes gubernamentales 4. Tasas Altas de Cambio
	<b>Fortalezas</b> 1. Solidez financiera 2. Conocimiento y Experiencia 3. Satisfacción al cliente 4. Servicio Humanizado 5. Innovación	<b>Estrategias OFENSIVAS</b>
	<b>F2 O3 Penetración de Mercados</b>	<b>F1 A3 Estrategia Financiera</b>
	<b>F5 O5 Desarrollo Interno (Inversión)</b>	<b>F2 F3 F4 A1 Liderazgo en Servicios</b>
	<b>F1 O1 Desarrollo de Mercados</b>	
<b>Debilidades</b> 1. Baja Capacitación 2. Nivel tecnológico de la empresa 3. Infraestructura	<b>Estrategias REORIENTACIÓN</b>	<b>Estrategias SUPERVIVENCIA</b>
	<b>D 1 D2 D3 O5 Desarrollo Interno (Inversión)</b>	<b>D3 D2 A1 A2 Alianzas Estratégicas</b>

4.Certificados 5.Áreas de mejoras internas		
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar la identificación de la posición que debe adoptar la empresa en las matrices MIME y B.C.G, se procedió a realizar un cruce de factores internos y externos de la matriz FODA que tiene como fin formular cuatro tipos de estrategias diferentes mediante la combinación de las diferentes Oportunidades, Debilidades, Fortalezas y Amenazas de la industria y de la empresa (Ver Tabla 24). En primera lugar se encuentran las estrategias FO (fortalezas – oportunidades), en segundo lugar, se encuentran las DO (debilidades – oportunidades), en el tercer cuadrante se encuentran la FA (fortalezas-amenazas) y por último las DA (debilidades – amenazas).

Al desarrollar esta matriz desde la situación de Distrifar del Oriente, se pudieron determinar las siguientes estrategias:

#### **Estrategias Ofensivas (FO)**

1. *Penetración de Mercados:* Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un alto grado de conocimiento y experiencia y viendo la oportunidad de la industria de las altas barreras de entrada al mercado, se pretende adoptar una estrategia de penetración de mercados con el fin de mantener los clientes actuales, a través del aumento en la satisfacción de estos en los servicios prestados. También se explora la posibilidad de portales tecnológicos donde se pueda brindar servicios más eficientes de la empresa y sus productos, con esto se busca ampliar el margen de ventas y actualmente se cuentan con los factores de éxito necesarios para ponerla en marcha.
2. *Desarrollo Interno:* Con esta estrategia se busca que la empresa emplee los recursos necesarios para inversión en nuevas tecnologías que brinden servicios innovadores y

agiles, recortando así costos innecesarios en los procesos y aumentando el valor de la empresa, tanto económico como de valor agregado.

3. *Desarrollo de Mercados:* Tomando como oportunidades los factores de éxito que brinda el entorno donde el sector está en constante crecimiento económico, se pueden adoptar estrategias para el desarrollo de mercados, ya que la empresa cuenta con la solidez financiera para la exploración búsqueda de nuevos mercados y así garantizar el crecimiento de la empresa.

### **Estrategias de Reorientación (DO)**

1. *Desarrollo Interno:* Con el fin de mitigar las debilidades existentes en la empresa en cuanto a capacitaciones, nivel tecnológica e infraestructura, se busca a través de la implementación de esta estrategia que Distrifar del Oriente pueda invertir recursos en la adquisición de nuevas tecnologías que ayuden a subir el nivel tecnológico de la empresa y que proporcione espacios más reducidos para la operación como lo es la implementación de máquinas de dispensación. Para el caso de la capacitación de hace necesario la inversión de educación para sus empleados en nuevas tendencias y tecnologías, como también se podría crear un convenio con el SENA para que sea esta entidad la que preste dichos servicios.

### **Estrategias Defensivas (FA)**

1. *Estrategia Financiera:* A pesar que la empresa cuenta con una solidez financiera, siempre es bueno prever panoramas no tan favorables en cuanto a las demoras en los pagos de los clientes y más por los entes gubernamentales hacia las EPS, es por esto que se propone la estrategia de manejo de cuentas con proveedores a fechas largas, sin entrar en pagos de más por intereses causados, pero si buscando mantener una liquidez financiera estable.

2. *Liderazgo en Servicios*: Distrifar del Oriente posee fortalezas distintivas que le permiten capturar la participación en el mercado de la industria compitiendo con servicios especializados y buenos costos para así aumentar su rentabilidad, crear reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado; es uno de los principales objetivos de esta estrategia.

### Estrategias de Supervivencia (DA)

1. *Alianzas Estratégicas*: Esta Estrategia busca que la empresa se pueda beneficiar con el reconocimiento de marca de alguna otra empresa del sector que se encuentre con posicionamiento en el mercado, dando a conocer nuestros servicios en alianza con un socio estratégico

### Priorización Entre las Alternativas Estratégicas Viables

Mediante la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPCE) se busca priorizar las alternativas estratégicas aplicables a la empresa Distrifar del Oriente:

Tabla 25. Matriz MPCE

Distrifar del Oriente		Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica												
Factores y ponderación		Estrategias												
Factores críticos para el éxito	Importancia Factor en %	Penetración de Mercados		Desarrollo de Mercados		Desarrollo interno		Liderazgo en Servicios		Alianzas Estratégicas		Estrategia Financiera		
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	
F	Solidez Financiera	20%	5,0	<b>1,0</b>	5,0	<b>1,0</b>	5,0	<b>1,0</b>	5,0	<b>1,0</b>	4,0	<b>0,8</b>	2,0	<b>0,4</b>
	Conocimiento y experiencia	20%	5,0	<b>1,0</b>	5,0	<b>1,0</b>	2,0	<b>0,4</b>	5,0	<b>1,0</b>	5,0	<b>1,0</b>	3,0	<b>0,6</b>
	Calidad Servicios	10 %	5,0	<b>0,5</b>	5,0	<b>0,5</b>	3,0	<b>0,3</b>	5,0	<b>0,5</b>	5,0	<b>0,5</b>	3,0	<b>0,3</b>
	Innovación	5 %	3,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,2</b>
A	Competidores Experimentados	5 %	2,0	<b>0,1</b>	4,0	<b>0,2</b>	5,0	<b>0,3</b>	5,0	<b>0,3</b>	5,0	<b>0,3</b>	5,0	<b>0,3</b>

	Pagos Inoportunos	5 %	3,0	<b>0,2</b>	2,0	<b>0,1</b>	1,0	<b>0,1</b>	2,0	<b>0,1</b>	3,0	<b>0,2</b>	5,0	<b>0,3</b>
D	Baja Capacitación	5 %	3,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	5,0	<b>0,3</b>	4,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	2,0	<b>0,1</b>
	Nivel Tecnológico	5 %	3,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	5,0	<b>0,3</b>	3,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,2</b>
	Infraestructura	5 %	4,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,2</b>
C	Índices Crecimiento	8 %	5,0	<b>0,4</b>	5,0	<b>0,4</b>	3,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,3</b>	5,0	<b>0,4</b>
	Barreras de Entrada Mercado	8 %	4,0	<b>0,3</b>	4,0	<b>0,3</b>	3,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,2</b>	4,0	<b>0,3</b>	3,0	<b>0,2</b>
	Nuevas Tecnologías	4 %	2,0	<b>0,1</b>	2,0	<b>0,1</b>	5,0	<b>0,2</b>	5,0	<b>0,2</b>	5,0	<b>0,2</b>	3,0	<b>0,1</b>
	Total	<b>100%</b>		<b>4,2</b>		<b>4,4</b>		<b>3,5</b>		<b>4,4</b>		<b>4,3</b>		<b>3,1</b>

Fuente: Elaboración Propia

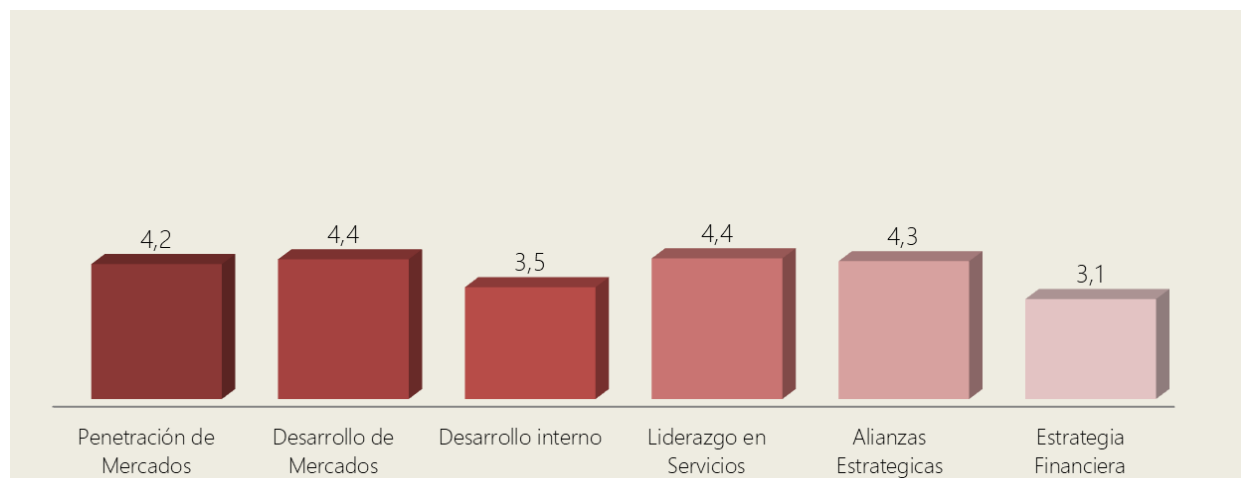


Figura 4. Priorización de Estrategias por Puntaje

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MPCE, Distrifar del Oriente debe adoptar 4 estrategias principalmente. Tres de ellas están relacionadas, las cuales son de penetración de mercado (4.2), esta hace referencia a desarrollar e implementar un plan para promocionar la empresa y atraer nuevos clientes mediante la alta calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes actuales, en este sentido también se aborda la estrategia de liderazgo en servicios (4.4); la tercera estrategia de desarrollo de mercados (4.4), tiene por objetivo explorar nuevos mercados,

ya sea de una manera digital o a nivel geográfico y generar posicionamiento de marca a través del mismo, esto con el fin de aumentar la participación en el mercado de la empresa.

### ***Estrategias a Implementar***

Al implementar la matriz Interna – Externa MIME se pudo identificar que Distrifar del Orientes debe adoptar una posición de crecimiento en la cual debe desarrollar estrategias relacionadas con la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y las alianzas estrategitas. Para el caso de la FODA al realizar su análisis coincidió en este concepto y arrojó otra estrategia relacionada que es la de liderazgo en servicios. Para la implementación del plan estratégico de Distrifar del Oriente se tendrán en cuenta las que arrojaron mayores puntajes.

Tabla 26. Desarrollo de Mercados

<b>Estrategia:</b>	<b>Desarrollo de mercados</b>
<b>Descripción:</b>	Explorar y abrir nuevos mercados por expansión tecnológica y geográfica, debido a que en la actualidad Distrifar del Oriente cuenta con la solidez financiera y la experiencia necesaria para encaminarse en la dispensación nacional de una manera más amplia buscando posesionarse en diferentes ciudades y municipios.
<b>Justificación:</b>	Tomando como referencia los factores de éxito de Distrifar del Oriente y el entorno interno-externo analizado, se justifican a continuación las razones factibles para implementar esta estrategia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distrifar del Oriente se ajusta a los principales factores claves de éxito para la implementación y los resultados deseados.</li> <li>• La estrategia aprovecha y se fundamenta en las fortalezas y ventajas competitivas analizadas internamente, así como también las oportunidades del entorno en cuanto al crecimiento del sector y las altas barreras de entrada a este</li> <li>• Por último, la estrategia es coherente y está encaminada en la Visión a largo plazo y la obtención de beneficios para la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Liderazgo en Servicios

Nombre de la estrategia:	Liderazgo en Servicios
<b>Descripción:</b>	Usar la ventaja de altos niveles de servicio que posee para ganar reconocimiento en él y atraer clientes sensibles a la calidad humana de los servicios.
<b>Justificación:</b>	<p>Tomando como referencia los factores de éxito de Distrifar del Oriente y el entorno interno-externo analizado, se justifican a continuación las razones factibles para implementar esta estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• •Distrifar del Oriente se ajusta a los principales factores claves de éxito para la implementación y los resultados deseados.</li> <li>• Debido a las grandes fortalezas en servicio con las que cuenta la empresa, esta contar con los recursos y capacidades para mantener los estándares de calidad y un alto nivel de servicios.</li> <li>• La estrategia aprovecha y se fundamenta en las fortalezas y ventajas competitivas analizadas internamente, así como también las oportunidades del entorno para la exportación de calzado.</li> <li>• Por último, la estrategia es coherente y está encaminada en la Visión a largo plazo y la obtención de beneficios para la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### Diseño del Mapa Estratégico

El Mapa estratégico para Distrifar del Oriente contiene los objetivos aplicables para la consecución de las estrategias planteadas desde las diferentes perspectivas de la empresa (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

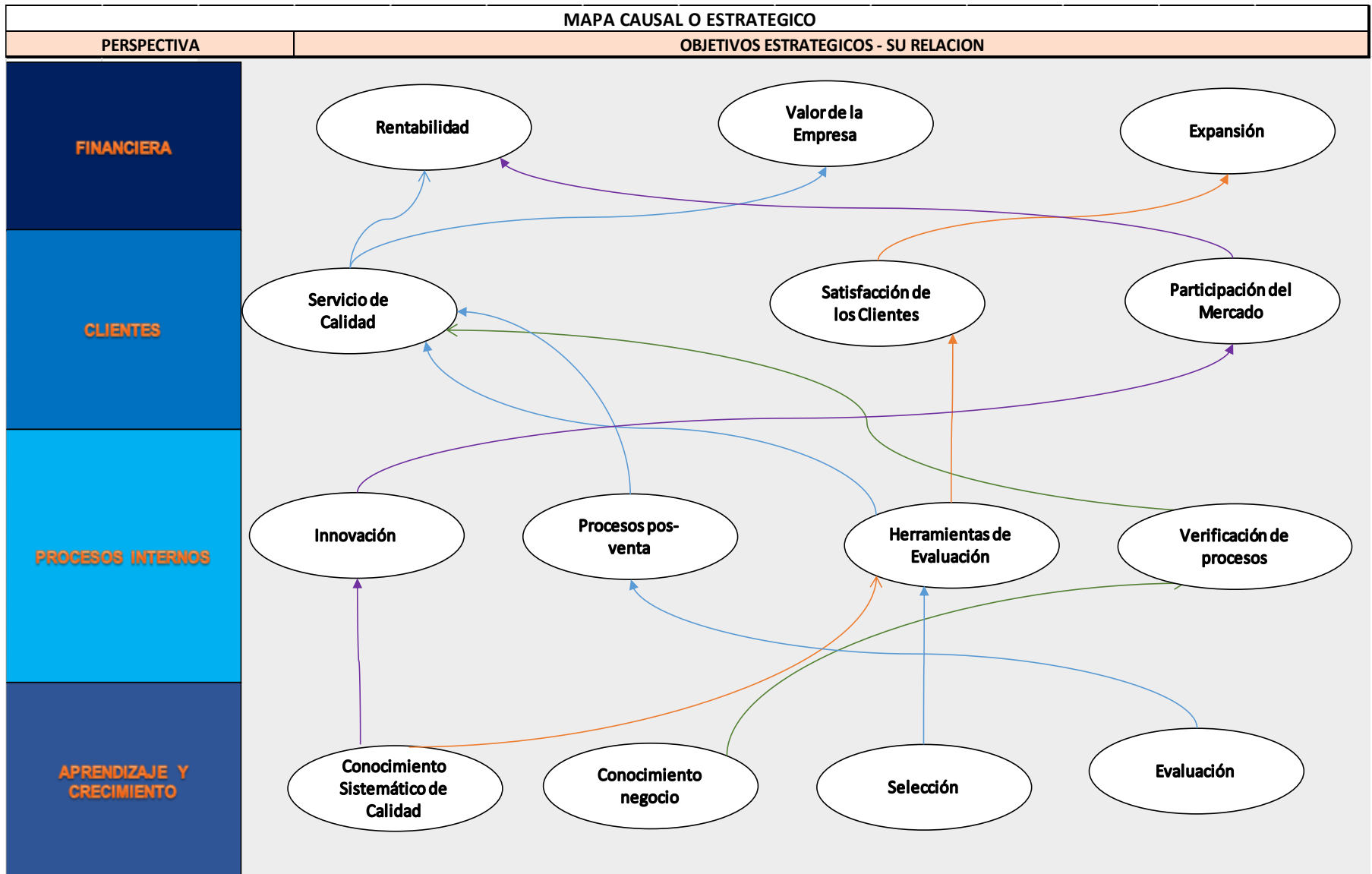


Figura 5 Mapa Estratégico Distrifar del Oriente

#### **XIV. Cuadro de Mando Integral**

El objetivo principal del cuadro de Mando Integral es la de traducir las estrategias aplicables a implementar en unos objetivos medibles y evaluables a través de unos indicadores y ligados a unos planes de acción.

Para el caso de Distrifar del Oriente, se plantearon objetivos de acuerdo a cada perspectiva organizacional y al mapa estratégico que los relaciona entre sí, se definieron los indicadores, la meta y la frecuencia de medición de los mismos para garantizar el control y la eficiencia de este plan estratégico

CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	INDICE	ACCION ESTRATEGICA / INICIATIVA	Frecuencia de Medición
FINANZAS	Aumentar valor de la empresa	Valor de los inversionistas	$\frac{\text{Utilidad neta semestre 2} - \text{Utilidad neta semestre 1}}{\text{Utilidad neta total}} \times 100\%$	Crear las directrices organizacionales estructurando directrices de la empresa	Semestral
	Aumentar Rentabilidad	Rentabilidad	$\left( \frac{\text{Rentabilidad Periodo Actual}}{\text{Rentabilidad del Periodo Anterior}} - 1 \right) \times 100$	Aumentar la rentabilidad en un 10%	Anual
	Intensificar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa	Expansión	$\frac{\text{No de clientes que califiquen excelente reconocimiento marca}}{\text{Total de encuestados}} \times 100\%$	Disponer el dinero y los conocimientos para generar una Expansión organizacional	Trimestral
CLIENTES	Proporcionar el mejor servicio del sector	Servicio de calidad esperado	$\frac{\text{No de clientes que califiquen entre bueno y excelente calidad}}{\text{Total encuestados}} \times 100\%$	Procesos tecnológicos y de capacitación de desarrollo continuo	Trimestral
	Aumentar la participación de mercados	Expansión	$\frac{\text{ventas Distrifrar del Oriente}}{\text{Ventas de la industria}} \times 100$	Ganar un % no inferior al 5% de clientes en el mercado	Semestral
	Aumentar satisfacción de los clientes	Postventa	$\left( \frac{\text{Clientes Satisfechos del Periodo Actual}}{\text{Clientes Totales del Periodo Actual}} \right) \times 100$	Ganar nuevos clientes y satisfechos	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Adoptar nuevas tecnologías que mejoren los procesos internos	Innovación	$\left( \frac{\text{Costos de operacion Periodo Actual}}{\text{Costos de operacion del Periodo Anterior}} - 1 \right) \times 100$	Disminuir los costos asociados a la operación en un 10% mediante la adopción de nuevas tecnologías	Trimestral
	Aumentar el índice de desempeño de los empleados	Herramientas Evaluación	$\frac{\text{N.Horas laboradas}}{\text{Puestos de trabajo Atendidos}} \times 100$	Diseñar la forma de evaluar el desempeño, Métodos de evaluación de desempeño	Mensual
	Mejorar procesos de apoyo posventa	Procesos posventa	$\frac{\text{Procesos Posventa atendidos}}{\text{Total procesos Posventa}} \times 100$	Establecer procesos Programas postventa	Mensual
	Verificar que los procesos se realicen de manera adecuada	Verificación de procesos	$\frac{\text{Eficiencia en revision mes 2} - \text{Eficiencia en revision mes 1}}{\text{Eficiencia en revision mes 2}} \times 100\%$	Reconocer las actividades que comprenden el proceso de servicios de la empresa	Mensual
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Contar con talento humano competente y capacitado	Conocimientos Sistema de calidad	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} \times 100$	Implementar capacitaciones y evaluaciones de acuerdo a la norma ISO	Semestral
	Capacitar administrativos con el know-how del negocio	Conocimiento del negocio	$\frac{\text{N.Administrativos altamente capacitados}}{\text{Total Administrativos}} \times 100$	Incrementar el numero de empleados capacitados en un 10%	Semestral
	Mantener capacitado al personal en los procesos farmacéuticos y de servicios	Evaluación	$\frac{\text{Prom T. prod producto x mes 2} - \text{Prom T. prod producto x mes 1}}{\text{Prom T prod producto x mes 2}}$	Capacitar al personal actualizando su conocimiento	Semestral
	Mejorar los procesos de selección	Selección	$\frac{\text{Personal no capacitado}}{(\text{Personal no capacitado} + \text{Personal capacitado})} \times 100$	Capacitar al personal actualizando su conocimiento	Mensual

Figura 6 Cuadro de Mando

## XV. Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones

Estandarizar los procesos, procedimientos y funciones dentro de Distrifar del Oriente permite el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, debido a que posibilitan la especificación de los niveles de responsabilidad de cada colaborador para cada una de las funciones que ejecuta en el desarrollo de su actividad diaria, favoreciendo la facilidad para el seguimiento y control de los procesos.

El objetivo principal para la definición del Manual de Procesos, Procedimientos y funciones es el de brindar a Distrifar del Oriente un instrumento de trabajo que contribuye al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, las políticas y los objetivos de la organización.

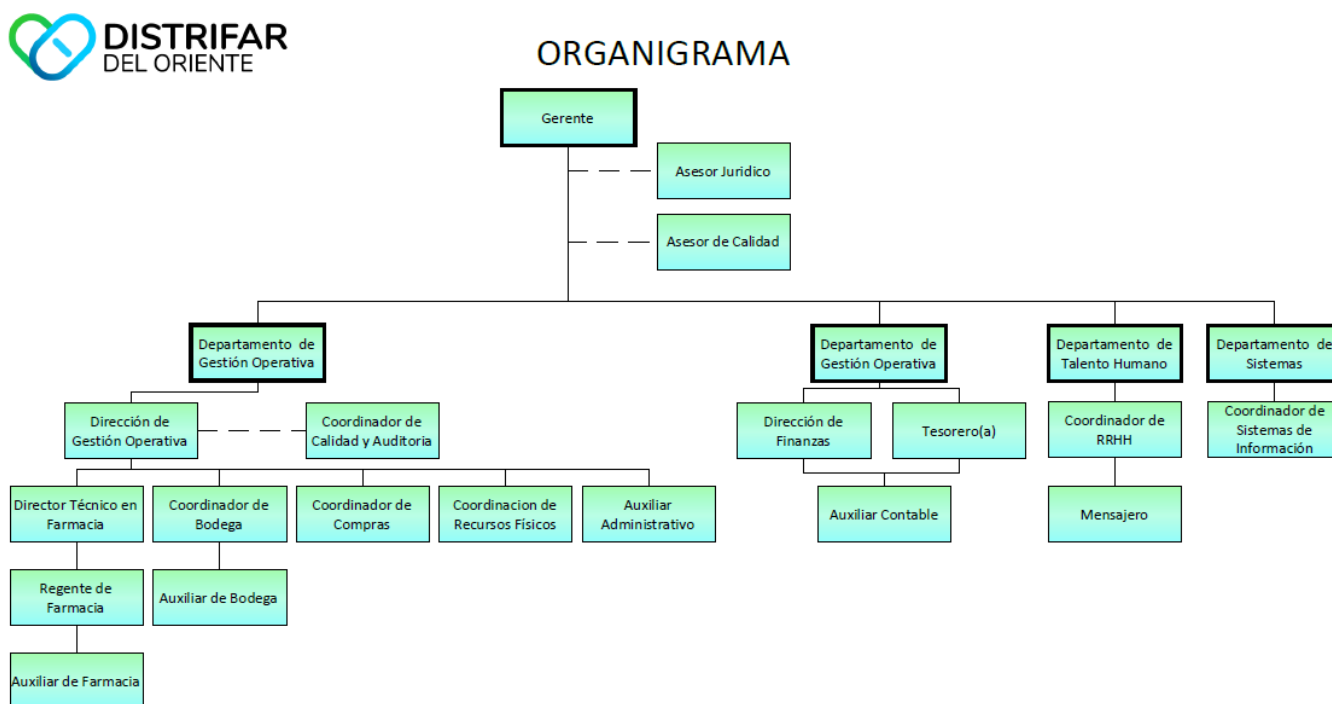


Figura 7 Organigrama Distrifar del Oriente

En la figura 4, se presenta el organigrama que fue propuesto como parte de las mejoras y aprobado por la dirección de la empresa; A partir de esta nueva estructura se despliega los manuales de

funciones con sus respectivos procesos y funcionamientos para cada cargo, que pueden ser revisados de la Tabla 19 a la Tabla 26 más adelante.

### Manual de Procesos y Procedimientos


Este manual va dirigido a todos los colaboradores de Distrifar del Oriente. De igual modo con él se pretende establecer un método estandarizado para el desarrollo de cada uno de los procesos, y facilite la realización continua de un seguimiento a la gestión diaria de la empresa.

Para el diseño de la estructura del manual se relacionaron los macroprocesos identificados en la empresa, los cuales los conforman procesos, subprocesos y procedimientos, enmarcados en el mapa de procesos donde se definen los procesos estratégicos, misionales y de apoyo dentro de la organización; información que se presenta mediante de la caracterización de los procesos, subprocesos y sus diagramas de flujo, en los cuales se describe los procedimientos de cada actividad.

### Procesos y Procedimientos Gestión Operativa

A continuación, se demuestra con un ejemplo el diseño de manual de procesos y procedimientos para el Área de Gestión operativa, el total de manuales para la empresa Distrifar del oriente se pueden evidenciar en los anexos.

Tabla 28. Procesos y Procedimientos Dispensación Farmacéutica

 <b>DISTRIFAR</b> DEL ORIENTE	<b>FORMATO          MANUAL DE PROCESOS Y          PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código:</b>	
			<b>Versión:</b>	
			<b>Fecha de Elaboración:</b>	
			<b>Fecha de Modificación:</b>	
			<b>Página:</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO: GESTION          OPERATIVA</b>		<b>PROCEDIMIENTO:          DISPENSACIÓN          FARMACEUTICA</b>		
TIPO DE PROCESO	ESTRATEGICO		MISIONAL	X
	APOYO		EVALUACIÓN	
OBJETIVO	Establecer un procedimiento con las actividades necesarias para prestar el servicio y atención al usuario, que permita garantizar la			

	satisfacción de sus necesidades, mediante una atención personalizada y humanizada	
<b>RESPONSABLE</b>	Regente de Farmacia Aux. Farmacia	
<b>ALCANCE</b>		
Abarcar todos los trámites y procedimientos necesarios para la prestación del servicio de dispensación al usuario final.		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>
EPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es población prioritaria se debe realizar entregas de pendientes o formulas por la estrategia de farmacia en casa, si no el usuario debe acercarse al punto de dispensación.</li> <li>• Se recibe la fórmula del usuario, se verifica el estado del usuario (activo o inactivo), régimen (subsidiado o contributivo), si es contributivo se verifica la categoría (A, B, C) para generar el cobro de la cuota moderadora.</li> <li>• Se verifica el tipo de solicitud del usuario, si es una molécula comercial se debe gestionar un formato para la solicitud del mismo, si es molécula genérica se realiza la entrega, si es un dispositivo medico (kit de glucometría y ostomía) se realiza la entrega y se llena un formato, si es la solicitud de un pendiente se debe realizar la entrega y llenar un formato.</li> <li>• Se verifica en el historial la última fecha de entrega para evaluar si al momento de la solicitud le corresponde la siguiente entrega.</li> <li>• Se realiza la digitación respectiva de la formula en el aplicativo institucional de la formula brindada por el paciente.</li> <li>• Según la dependencia de la solicitud se realiza el alistamiento de los insumos médicos y/o</li> </ul>	Entrega de medicamentos al usuario.

	medicamentos para la respectiva entrega al usuario verificando la formula y el medicamento, si no se procede a generar el pendiente en la plataforma institucional.	
<b>ENTRADAS</b>		<b>USUARIOS</b>
Usuario Fórmulas de usuarios		Usuarios y Clientes Toda la empresa
<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>
<b>Físicos y tecnológicos:</b> Equipo de computo Impresora Insumos (papel, tinta) Internet <b>Recursos Humanos (personal que interviene en el desarrollo del proceso):</b> Regente de Farmacia Aux. Farmacia		Formato de entrega de medicamentos a domicilio - farmacia en casa - (F-GAM-004-10) Formato de entrega de medicamentos pendientes a domicilio - farmacia en casa - (F-GAM-004-02) Solicitud de medicamentos y dispositivos médicos(F-GAM-004-09) Registro de medicamentos pendientes(F-GAM-004-01) Entrega medicamentos especiales y dispositivos médicos (F-GAM-004-11) Formato de control diario de dispensación de insulinas y glucómetro (F-GAM-004-03)
<b>CUADRO APROBATORIO</b>		
	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>NOMBRE</b>		
<b>FECHA</b>		
<b>FIRMA</b>		

## Manual de Funciones

En la actualidad las empresas deben contar con herramientas que les permitan conocer de una manera acertada las tareas y funciones que deben realizar sus colaboradores en su actividad diaria, y a su vez poder establecer el perfil idóneo para realizar dicha función o cargo dentro de la empresa. La descripción y el análisis de cada puesto de trabajo brindan la información necesaria y fiable sobre Distrifar del Oriente y sus colaboradores, provee las instrucciones concretas y específicas de cada una de las funciones. Esta herramienta es fundamental para el soporte en la administración del recurso humano, y de igual manera entrega al trabajador condiciones que faciliten un excelente desempeño en las funciones propias del cargo.

A continuación, se demuestra con un ejemplo el diseño de manual de funciones para el cargo del Gerente, el total de manuales para la empresa Distrifar del oriente se pueden evidenciar en los anexos.

Tabla 2929. Manual Funciones Gerente

 <b>DISTRIFAR</b> DEL ORIENTE	<b>FORMATO          MANUAL DE FUNCIONES Y          COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Código:</b>	
		<b>Versión:</b>	
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	
		<b>Fecha de Modificación:</b>	
		<b>Página:</b>	
<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>			
NIVEL			
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Gerente		
No. DE CARGOS	1		
DEPENDENCIA	Gerencia		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	N/A		
<b>B. DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO</b>			
Gestión de procesos, procedimientos y protocolos para el mejoramiento continuo apoyándose en herramientas administrativas que facilite la adopción de políticas, ser nominador y ordenador del gasto, suscribir contratos conforme a la Ley y demás normas vigentes.			

<b>C. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizar la rotación de los medicamentos inventariados. (semanal).</li><li>2. Supervisar los inventarios de los diferentes puntos de dispensación (semanal).</li><li>3. Gestionar actividades de actualización tecnológica con el fin de contribuir al desarrollo del recurso humano de la empresa. (mensual)</li><li>4. Hacer cumplir los reglamentos que rigen la empresa para dar aplicación al principio de legalidad de las actualizaciones de los empleados (diario).</li><li>5. Organizar reunión directiva con los coordinadores de cada área de la empresa (semanal).</li><li>6. Desarrollar todas las demás funciones relacionadas con el cargo.</li></ol>
<b>D. CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del sector farmacéutico</li><li>• Conocimiento de logística y distribución</li><li>• Diplomados en salud</li><li>• Manejo de las herramientas ofimáticas</li><li>• Conocimiento en contabilidad y finanzas</li><li>• Conocimiento del manejo del talento humano</li><li>• Conocimiento sobre la Ley y normas vigentes</li><li>• Comunicación escrita y verbal.</li><li>• Trabajo en Equipo</li></ul>
<b>E. COMPETENCIAS Y HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Análisis al detalle</li><li>• Buena memoria.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa y creatividad.</li> <li>• Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo</li> <li>• Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.</li> <li>• Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa</li> <li>• Capacidad de negociación</li> </ul>			
<b>F. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA</b>			
<b>ESTUDIOS</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
Profesional en áreas administrativas, económicas, jurídicas o Afines		Entre 4 y 5 años en cargos similares	
<b>G. RESPONSABILIDADES BAJO EL CARGO</b>			
<b>MATERIALES Y EQUIPOS</b>	<b>CONTACTO CON PÚBLICO</b>	<b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>	<b>SUPERVISIÓN</b>
1. Celular de la empresa 2. Computador y accesorios del computador 3. Escritorio y silla	Personal en otros departamentos y en ocasiones con entes gubernamentales	Alta por el manejo de la información de la empresa en cuanto a costos, procesos, gestión operativa.	Dirección de gestión operativa, Dirección de finanzas, Dirección de Talento Humano y Dirección de Sistemas
<b>CUADRO APROBATORIO</b>			
	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>
<b>NOMBRE</b>			
<b>FECHA</b>			

## **XVI. Conclusiones**

Para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación el cual era la realización de un análisis de los factores internos y externos, podemos concluir que el sector farmacéutico en el cual se establece Distrifar del Oriente, cuenta con más oportunidades que amenazas. Oportunidades que pueden ser exploradas teniendo como base las grandes fortalezas que posee la empresa hoy día, en términos generales es un aspecto positivo para la implementación del plan estratégico. En el análisis realizado del entorno del mercado se pudo determinar que Distrifar del Oriente se encuentra en una posición favorable que impulsa el crecimiento de la empresa a través del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que le ofrece este entorno.

Para el caso de la formulación de los objetivos y las estrategias se logró determinar cuáles eran las estrategias más idóneas para la organización a través de las matrices MIME y FODA, las cuales arrojaron que las estrategias más convenientes son las de desarrollo de mercado y liderazgo en servicios, esta última también relacionada con la penetración de mercados. Con estas estrategias se busca fidelizar y mantener en un nivel alto de satisfacción a los clientes actuales, pero también explorar nuevos mercados tanto geográficos como Tecnológicos.

De acuerdo a esto se establecieron unos objetivos medibles y evaluables para la gestión oportuna del plan estratégico y los cuales buscan dar valor a la empresa, los cuales fueron plasmados en un Cuadro de Mando Integral, en el cual se establecieron unos indicadores con el fin de alcanzar las metas de dichos objetivos y un periodo de revisión de estos para garantizar el control y evaluación por parte de las directivas de Distrifar del Oriente.

Finalmente con la propuesta del manual de procesos, procedimientos y funciones, se pudo establecer las actividades fundamentales para el desarrollo óptimo de los procesos de Distrifar del Oriente en cada una de sus dependencias y estandarizar las labores básicas y especialidad que deben cumplir los empleados, así como también las habilidades y requerimientos específicos que

deben poseer para llevar a cabo dichas funciones la labor que debe cumplir cada uno de los funcionarios, con eso se pretende que la empresa tenga un crecimiento a nivel operacional que puede ser obtenido con la aplicación de los manuales y la disfunción de estos.

## **XVII. Bibliografía**

American Psychological Association. (2020). *Guía Normas APA. 7° Edición*. Obtenido de <https://normas-apa.org/>

Bedoya Bustos, Y. M., & Domínguez González, D. M. (2013). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FUNDELEC LTDA PARA AFRONTAR EL IMPACTO DEL TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4822/1/TAD01214.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones*. . México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3\\_-\\_Planeacion\\_Estrategica\\_-\\_Chiavenato\\_-\\_3ra\\_Ed\\_-\\_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto\\_Chiavenato\\_Fundamentos\\_y\\_aplic.pdf&Expires=1598348132&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1598348132&)

Cubillos Moreno, K. M., & Roa Rodríguez, B. U. (2018). Diseño de plan estratégico para el mejoramiento y posicionamiento de la empresa JLJ Creando en Bogotá, Colombia. 72. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2539&context=adminstracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2539&context=adminstracion_de_empresas)

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México : Pearson Educación.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

DISTRIFAR DEL ORIENTE. (2016). DISTRIFAR DEL ORIENTE.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos, IESE*, 9. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL\\_BALANCED\\_SCORECARD\\_-\\_AYUDANDO\\_A\\_IMPLANTAR\\_LA ESTRATEGIA.pdf?1440771577=&response-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA.pdf?1440771577=&response-)

content-

disposition=inline%3B+filename%3DEL\_BALANCED\_SCORECARD\_AYUDANDO\_A\_IMPLANT.pdf&Expires=1598349772&Signature=NA3UKh4xN

Gómez , G. (11 de Diciembre de 2001). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*.

Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Jones, C. W. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning.

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson Educación .

Sotomayor, A. A. (s.f.). *Administración de recursos humanos, su proceso organizacional*. México: Editorial Universitaria UANL.

## **XVIII. Apéndices**

### **Apéndice A.**

#### **ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE DISTRIFAR DEL ORIENTE**

Esta encuesta será aplicada para usos académicos, toda respuesta generada por cada empleado es de gran importancia para el buen desarrollo del proyecto que será de uso de la empresa, se aplicará a los departamentos de producción, finanzas, administración, talento humano y para evaluar la calidad de bienestar organizacional generado por la entidad.

Por favor marque con una x, y responda a la respuesta que crea en su criterio

## **I. ADMINISTRACIÓN**

1.¿Cree usted eficiente que se aplique un organigrama a la empresa? SI: NO:

2.Según su criterio coloque una calificación a cada ítem, 1 la menor nota, 4 la mayor

### **CALIFICACIÓN**

Servicio posterior a la venta

Altas ventas

Publicidad

Precios

3.¿Es bueno para la empresa que se preparen sus acciones antes de implementarlas? SI:

NO:

4.¿Qué acciones se realizan en su respectivo departamento?

---

5. ¿Usted como empleado reconoce cuál es su jefe y su subalterno?

SI: NO:

6. ¿La empresa contrata nuevos empleados cada:

- a) Mes
- b) 2 meses
- c) quincenal
- d) Anual

7. Al prestar servicios y comercializar los medicamentos la empresa busca ser reconocida por:

- a) Calidad
- b) Eficiencia
- c) Innovación
- d) Buen servicio

8. ¿Por qué medios se controla la calidad en sus labores de trabajador?

- a) Encuestas al consumidor
- b) Posee un supervisor que lo controla
- c) Medición en sus labores
- d) Número de productos a producir

9.¿Considera usted importante realizar alguna fusión o alianza con otras empresas?

SI: NO:

10. Califique el servicio que la empresa otorga a sus clientes

a)0

b) 1

c)2

d) 3

e)4

11.En la calidad de máquinas o herramientas que usa en su puesto de trabajo podría calificarlas como:

a)Buenas

b) muy buenas

c)regulares

d) malas

e)muy malas

12. Según usted, la empresa posee márgenes de utilidad:

a)Buenos

b) Muy buenos

c)Regulares

d) Malos

e)Muy malos

13.En el tiempo en el que usted ha laborado en esta compañía, ¿ha percibido un crecimiento en ella? SI: NO:

14.Según su criterio, indique cual es el mayor rival para esta empresa

15.En que departamentos de Distrifar sería bueno mejorar

- a) Gestión operativa
- b) Contable
- c) Sistemas
- d) Servicios generales
- e) Almacén y mantenimiento
- f) Gerencia

## **II.INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

16.En investigación y desarrollo que es lo que más se gestiona dentro de la empresa

**CALIFICACIÓN**

Calidad

Nivel Servicios

Demanda

Innovación

diferenciación

Integridad

17.¿Cómo mantiene la información al día dentro de la empresa?

- a)Con el uso de manuales
- b) Paginas certificadas de internet
- c)Revistas y periódicos
- d) Capacitaciones buscadas por cada trabajador
- e)Cursos otorgados por la empresa

18.¿Hay un buen uso de software que ayuden al control de la empresa? SI: NO:

19.¿Cómo la empresa compra maquinaria o herramientas para la empresa?

- a)Sólo compra las nuevas máquinas y las incorpora
- b) Realiza contratos con personal capacitado
- c)Genera tecnología a la administración
- d) Utiliza sus grupos estratégicos para comprar nuevas maquinas

20.Según su criterio, que factor es más importante para la investigación y el desarrollo

- a)Los trabajadores
- b) Los cargos de cada persona

c)Controlar el futuro, planear

d) Realizar métodos que controlen el aumento de costos

21.Actualmente la empresa ejecuta los factores de investigación y desarrollo? SI NO

### **III.ÁREA DE FINANZAS**

22.La empresa como registra sus operaciones contables

a)Con lápiz y papel

b) En un computador con un software

23.¿Se basa la empresa en la parte financiera para tomar planes de desarrollo?

SI: NO: A VECES:

24.¿Cuentan con una habilidad en la parte contable dentro de la empresa? SI NO

25.¿Sabe usted el número de posicionamiento de la empresa dentro de la industria? SI

NO

26.¿Actualmente la compañía genera utilidades? SI NO

27.¿Distrifar ha recibido apoyo financiero por parte de agentes externos o departamentales? SI NO

28. Cada departamento es unido con el resto de departamentos de la empresa

SI NO

#### **IV. ÁREA OPERATIVA**

29. ¿Cree usted que la empresa tiene en la prestación de servicios factores de innovación?

SI NO

30. ¿En el tiempo que lleva laborado en la empresa se ha hecho una inversión en esta área? SI: NO:

31. ¿Distrifar tiene un buen control en sus inventarios?

SI: NO:

32. ¿Con qué método se llevan los inventarios dentro de la empresa?

a) Aplicaciones de computadores

b) SIIGA, HELISA, otro

c) Lápiz y papel

33. ¿El área Operativa tiene una buena relación con las demás áreas de la empresa? SI

NO

34. Para realizar las operaciones diarias de este departamento se debe contar con:

- a) La cantidad de medicamentos a despachar
- b) Número de usuarios a atender por hora

## **V. CULTURA ORGANIZACIONAL**

35. ¿Son escuchados sus aportes en ideas dentro de la empresa? SI NO

36. ¿Cómo es la relación entre los empleados?

- a) buena
- b) muy buena
- c) regular
- d) mala
- e) muy mala

37. ¿Considera usted que algunos empleados no prefieren el equipo de trabajo? SI NO

38. ¿La calidad de trabajo otorgada por sus colegas es eficiente? SI NO

39. ¿Distripar otorga a sus trabajadores capacitaciones para el continuo mejoramiento de los mismos? SI NO

40.¿Se siente usted satisfecho en pertenecer a la familia de trabajo de Distrifar del Oriente? SI NO

41.¿Cómo la empresa incentiva a sus empleados?

- a) Trabajar menos de 8 horas
- b) Salidas empresariales
- c) Horas lúdicas dentro de los horarios de trabajo
- e) ¿Otra?

**GRACIAS**