

Propuesta de mejora continua aplicada desde la dirección organizacional a partir del desarrollo y ejecución de la planeación estratégica involucrando mecanismos de control propios de la empresa Percosfar Ltda

Giseth Camila Nieto Salcedo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C
2021

Propuesta de mejora continua aplicada desde la dirección organizacional a partir del desarrollo y ejecución de la planeación estratégica involucrando mecanismos de control propios de la empresa Percosfar Ltda

Giseth Camila Nieto Salcedo

Director

Luis Eduardo Rodríguez Laverde

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2021

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios por darme la salud, sabiduría y oportunidad para realizar mi carrera profesional, por ayudarme y guiarme con su luz en cada dificultad.

A mis abuelos y madre quienes son grandes autores de mi formación como persona, de mi educación y han hecho posible con su apoyo incondicional alcanzar un objetivo soñado, obtener mi título profesional en administración de empresas.

A mi hermano por sus enseñanzas y colaboración el en transcurrir de este camino.

A mi padrino por sus valiosos consejos, por sus palabras de motivación, por fomentar en mí el amor y dedicación por el estudio, agradezco su disciplina con la que me enseñó el no ser conformista, su confianza y apoyo incondicional, porque gracias a él, he logrado una meta anhelada que sin su presencia no hubiera sido posible.

Al director de mi trabajo de grado, el docente Luis Eduardo Rodríguez Laverde por su dedicación y entrega en la realización de este proyecto, por todas sus enseñanzas y conocimientos compartidos.

Finalmente agradezco a cada uno de los docentes de la Universitaria Agustiniiana que tuve la oportunidad de conocer y quienes contribuyeron a lo largo de mi carrera en mi formación como profesional.

Resumen

En este documento se determinó la situación de la empresa distribuidora de medicamentos Percosfar Ltda., en cuanto a sus debilidades en el área directiva, donde se empleó diferentes métodos de evaluación y se aplicó la metodología de estudio de caso analizando información clave de la empresa, con el fin de conocer y comprender su situación actual, para de este modo dar respuesta a cómo fortalecer el crecimiento organizacional y la expansión del mercado para la compañía a partir de la implementación de una dirección estratégica, donde se obtuvo como resultado el evidente estado de zona de confort en el que encuentra la empresa, además de una deficiente planeación estratégica que limita su crecimiento, para contrarrestar la dificultad encontrada se diseñó una propuesta de mejora enfocada en una identidad corporativa clara y acorde a la empresa, así como un plan estratégico compuesto por cinco puntos con los cuales se busca generar crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: medicamentos, mercado farmacéutico, planeación estratégica, identidad corporativa, droguería.

Abstract

In this document the situation of the drug distribution Company Percosfar Ltda was determined, regarding its weaknesses in the management area, where different evaluation methods were used and the case study methodology was applied analyzing key information of the Company, in order to know and understand its current situation, in order to respond to how to strengthen organizational growth and market expansion for the Company from the implementation of a strategic direction, where the evident state of confort zone in which the Company finds itself was obtained as a result, in addition to por strategic planning that limits its growth, to counteract the difficulty encountered, an improvement proposal focused on a clear Corporate identity according to the Company was designed, as well as a strategic plan composed of five points with which it seeks to generate groth and positioning in the market.

Keyword: medicines, pharmaceutical market, strategic plannig, Corporate identity, drugstore.

Tabla de contenidos

1. Introducción	10
2. Descripción de la organización.....	11
2.1. Descripción de la empresa	11
2.2. Historia.....	11
2.3. Información general.....	11
2.4. Misión	12
2.5. Visión.....	12
2.6. Valores	12
2.7. Portafolio de productos.....	12
3. Planteamiento del problema y sus objetivos	14
3.1. Descripción del problema	14
3.2. Pregunta problema	14
3.3. Objetivos	15
3.3.1. Objetivo general.....	15
3.3.2. Objetivos específicos.....	15
3.4. Marcos.....	15
3.4.1. Marco conceptual.....	15
3.4.2. Marco teórico.....	17
3.4.3. Marco legal	20
4. Metodología del proyecto.....	22
4.1. Metodología	22
5. Análisis de la situación actual de la empresa	23
5.1. Toma de decisiones Percosfar	23
5.2. Cadena de suministro Percosfar	24
5.3. Modelo de Negocio Canvas	24
5.3.1. Segmento de clientes.....	25
5.3.2. Propuesta de valor.....	26
5.3.3. Canales.....	26
5.3.4. Relación con los clientes.....	26
5.3.5. Flujo de ingresos.....	26
5.3.6. Recursos clave.....	27

5.3.7. Actividades clave.	28
5.3.8. Socios clave.	28
5.3.9. Estructura de costos.....	28
5.4. Análisis interno y externo	29
5.4.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	29
5.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFE).	35
5.4.3. Matriz IE.....	42
5.5. Análisis del mercado y la competencia.....	43
5.5.1. Matriz de perfil competitivo.	43
5.5.2. Diamante de Porter.....	45
6. Propuesta identidad corporativa y planeación estratégica.....	48
6.1. Identidad corporativa	48
6.1.1. Misión.....	48
6.1.2. Visión.	48
6.1.3. Valores.....	48
6.1.4. Políticas.	49
6.2. Planes estratégicos.....	49
6.2.1. Aumento en portafolio tanto de medicamentos como de proveedores, captación de clientes y precios competitivos.	49
6.2.2. Establecer alianzas a largo plazo con proveedores.	50
6.2.3. Recaudo de cartera.	51
6.2.4. Creación de marca propia.	51
6.2.5. Hacer uso de tecnologías de la información y comunicación.....	52
6.3. Indicadores	52
Conclusiones.....	59
Recomendaciones	60
Referencias	61

Lista de tablas

Tabla 1.....	25
Tabla 2.....	30
Tabla 3.....	35
Tabla 4.....	44
Tabla 5.....	53
Tabla 6.....	55
Tabla 7.....	56
Tabla 8.....	57
Tabla 9.....	57

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación Percosfar Ltda.	12
Figura 2. Cadena de suministro Percosfar Ltda.....	24
Figura 3. Matriz IE.....	43
Figura 4. Diamante de Porter Percosfar Ltda.	46

1. Introducción

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para toda empresa, pues a partir de este concepto se da su crecimiento y posicionamiento en el mercado, además de la aplicación de proyectos futuros, todo con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos, no obstante, es un instrumento clave en la toma de decisiones debido que permite identificar y evaluar los diferentes escenarios presentes en una organización.

Percosfar Ltda., es una empresa familiar dedicada a la distribución de medicamentos, productos cosméticos y populares, en la cual se observa deficiencia en las estrategias comerciales e identidad organizacional, adicionalmente no se evidencia proyección de crecimiento por parte del gerente, así como conocimientos sobre planeación estratégica, su aplicación y evaluación.

Sumado a lo anterior, la gerencia no enfatiza en el conocimiento acerca de la competencia, clientes, producto y de más factores de importancia tanto para su funcionamiento como para la formulación de estrategias, debido que son puntos clave y por lo tanto son inherentes para la empresa en la toma de decisiones, este factor causa que las ideas creadas no estén orientadas a suplir dificultades existentes.

Debido a la situación planteada anteriormente, el objetivo de este trabajo está dirigido en diseñar una propuesta de mejora para la empresa a partir de la implementación de la identidad corporativa y el planteamiento de estrategias de largo plazo, para ello, se trabajó mediante la metodología de estudio de caso, teniendo cercanía directa con la problemática donde cuya finalidad era conocer su situación actual y dar solución a las deficiencias.

Percosfar necesita de planes relacionados con implementación de elementos que le permitan crecer como empresa, dando solución a un portafolio reducido, carencia para captar clientes, negociación con proveedores, contacto con clientes, entre otros factores claves para el eficiente desarrollo de una organización.

Los elementos mencionados en el párrafo anterior, son factores que sin duda requiere una organización para sobrevivir en mundo empresarial con una competencia fuerte, es importante que las empresas formulen estrategias que le ayuden a posicionarse, satisfacer las necesidades de los clientes y crecer en el mercado, para el desarrollo de esto se requiere del completo compromiso y apoyo por parte de la gerencia.

2. Descripción de la organización

2.1. Descripción de la empresa

Percosfar Ltda., se dedica a la distribución de medicamentos, productos cosméticos y populares desde hace 22 años, en las diferentes localidades de Bogotá, municipios vecinos como Soacha, Mosquera, Funza, Chía, Tenjo, entre otros, según su fundador Félix Morales la empresa tiene cerca de 1000 clientes, esta se encuentra ubicada al sur de la ciudad en el barrio Venecia, desde donde despacha su mercancía, pues cuenta con una única sede.

En la actualidad la empresa cuenta con 41 empleados de planta, distribuidos de la siguiente manera: diez en oficina y trece en bodega, además cuenta con 20 agentes de ventas que son el principal vínculo entre la compañía y sus clientes, también cuenta con una empleada de servicio, un contador, un revisor fiscal y un ingeniero de sistemas quienes están contratados por prestación de servicios.

2.2. Historia

Percosfar, es una empresa familiar constituida en 1999 por su actual gerente general, desde hace 22 años esta empresa inició con cuatro empleados y actualmente cuenta con 41, ha logrado a través de su trayectoria en el mercado llegar a un alto porcentaje de droguerías en la ciudad y los pueblos aledaños, alcanzando alrededor de 1000 clientes, los cuales ha tratado de conservar y conocer uno a uno, con el fin de formar una gran familia.

Desde sus inicios esta se ubicó al sur de la ciudad en el barrio Venecia, donde ha venido operando, la empresa para su fundación tenía como aliados 15 laboratorios, en la actualidad estos suman 21, así mismo realizaba sus entregas con dos vehículos, actualmente posee cuatro carros de entrega y una moto, llevando los productos de manera más rápida.

2.3. Información general

- Nit: 830072482-6
- Ubicación: Carrera 52a # 45 - 78 sur, Venecia, Bogotá D.C.



Figura 1. Ubicación Percosfar. Tomada de WAZE (2021)

Horarios para empleados en bodega: 6am – 3pm

- Horarios para empleados en oficina y vendedores: 7am – 4 pm
- Horarios para empleados en punto de venta: 8am – 5 pm

2.4. Misión

Ser reconocidos como una de las empresas distribuidoras del sector farmacéutico distinguidas por prestar un servicio con responsabilidad, agilidad y calidad generando valor para cada uno de los actores que intervienen en el negocio. Somos especialistas en distribución de medicamentos y productos de cuidado personal a droguerías independientes

2.5. Visión

Somos una empresa orgullosamente colombiana, quienes para el año 2020 nos consolidaremos con una importante participación en el sector farmacéutico destacándose dentro de los cinco mejores distribuidores del sector farmacéutico demostrando seriedad, responsabilidad, confianza, respeto, calidad y credibilidad.

2.6. Valores

La empresa tiene como principales valores el trabajo en grupo, la honestidad de cada uno de sus empleados, el respeto entre los miembros del equipo hacia su jefe (el dueño) y hacia los clientes. También se resalta el liderazgo del dueño, quien ha construido una empresa a lo largo de los últimos años generando empleo aportando al progreso de la sociedad.

2.7. Portafolio de productos

En la actualidad, Percosfar Ltda. Cuenta con un portafolio integrado por 1460 productos, provenientes de 21 laboratorios nacionales y extranjeros. La empresa usa su propia clasificación general de los productos que distribuye (A, B, C) como se muestra a continuación:

Productos A, Medicamentos de Venta Libre entre ellos se encuentra: Losartán, Acetaminofen, Diclofenaco, Ketoconazol, Hidroxicina, Esomeprazol, Captopril, Verapamilo, levotiroxina y Silimarina.

Productos B, Medicamentos que necesitan prescripción médica algunos de estos son: Tramadol, Ampicilina, Amoxicilina, Azitromicina, Dicloxacilina, Zopiclona, Carvedilol, Tinidazol, Acido Clavulánico y Cefalexina.

Productos C, productos de cuidado personal algunos de ellos son: Shampoo, Cremas de Peinar, Corporales, Antiedad, Condones, Desodorantes, Productos de higiene oral, entre otros.

3. Planteamiento del problema y sus objetivos

3.1. Descripción del problema

Analizando la situación actual de Percosfar Ltda., se evidencia la deficiencia que existe en el área directiva, centrándose tanto en las estrategias comerciales como lo plasmado en la identidad organizacional, que no está totalmente definida y en sus apartes es poco clara, también se puede visualizar la zona de confort en el que se encuentra la empresa y sus directivos, al evidenciarse poco crecimiento desde la creación.

Un factor importante para el desarrollo exitoso de cualquier empresa es la proyección que tiene el gerente y el conocimiento debe tener acerca de los diferentes factores que se ven involucrados como la competencia, los clientes, el producto, entre otros, y que para el caso de la distribuidora es una debilidad muy marcada, porque el Dueño o gerente no ve la necesidad de estimar.

Por otro lado, es importante resaltar que el gerente de la empresa no posee competencias claras respecto a temas como planeación estratégica y herramientas de evaluación, que se aplican con el fin de conocer el estado actual de una organización, esta situación provoca que las decisiones tomadas por la administración en determinado momento no sean las mejores, afectando el crecimiento de la empresa.

Sumado a lo anterior, la falta de un pensamiento enfocado a la visión de crecimiento por parte de la gerencia afecta directamente el desempeño de la organización en cuanto a la formulación de estrategias, toma de decisiones, competitividad y posicionamiento en el mercado, llevándola a enfrentarse tanto a una disminución de clientes como desinterés de proveedores, dando ingreso a nuevos competidores o fortalecimiento de los presentes.

Al dar solución a las dificultades anteriormente mencionadas, se beneficiaría la empresa con la mejora en sus procesos, reconocimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado, así como la buena relación, comunicación y resultados por parte de los colaboradores.

3.2. Pregunta problema

¿Cómo fortalecer el crecimiento organizacional y la expansión del mercado para Percosfar Ltda a partir de la implementación de una dirección estratégica?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta de mejora para la empresa Percosfar a partir de la implementación de la identidad corporativa y el planteamiento de estrategias de largo plazo.

3.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar el estado actual de la empresa tanto a nivel externo e interno así como el mercado y la competencia y el proceso de toma de decisiones
- Diseñar la identidad corporativa y estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.
- Determinar los instrumentos de control que la empresa debe implementar para soportar los procesos de mejora continua en la organización.

3.4. Marcos

3.4.1. Marco conceptual.

3.4.1.1. Matriz MEFI. La matriz de evaluación de factores internos, más conocida por sus siglas MEFI, es una herramienta que permite evaluar e identificar las fortalezas y debilidades que posee una empresa o área determinada, con el fin de mejorar su funcionamiento, permitiendo formular estrategias a partir de la información recolectada.

Su evaluación se lleva a cabo asignando un valor a cada punto cuya suma total debe ser 100, así mismo se fija una calificación de 1 a 4 para cada factor, donde 1 es una debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante, después cada valor se multiplica por la calificación, para finalizar se suma todos los resultados dando a conocer el valor de la evaluación, a partir de este se toma las decisiones pertinentes.

3.4.1.2. Matriz MEFE. La matriz MEFE, matriz de evaluación de factores externos, es la encargada de analizar las oportunidades y amenazas de una empresa presentes en el entorno, el objetivo de esta herramienta es elaborar una lista de oportunidades que puedan ser útiles para la empresa, así como el listado de amenazas que se deben combatir, a partir de la información recolectada y evaluada se generan estrategias buscando el beneficio de la organización.

3.4.1.3. Matriz IE.

La matriz interna-externa IE, es una herramienta que permite evaluar los factores internos considerados fortalezas y debilidades y los factores externos llamados oportunidades y

amenazas de manera cuantitativa en un índice, el cual se gráfica y ubica en una de sus 9 casillas, permitiendo conocer en qué estado se encuentra la organización (fuerte, débil, promedio) y con este resultado tomar decisiones.

3.4.1.4. Modelo Canva. Se habla acerca del modelo Canvas, como un método de gestión estratégica innovador para las organizaciones que son lideradas por mentes con disposición de cambio, en el cual se plasma su modelo de negocio, pero, para obtener una definición precisa se cita el siguiente autor:

El Modelo Canvas es un modelo que se ha convertido, desde el 2008, como herramienta estrella en la gestión estratégica y empresarial de un negocio. El modelo Canvas permite ver y moldear en un solo folio, estructurado en nueve elementos, cuál es el modelo de nuestro negocio. Y lo mejor de todo, es tan sencillo que puede ser aplicado en cualquier escenario, ya sea una pequeña, mediana o gran empresa, de nueva creación o no. (Ortiz, 2015, p.1).

El Modelo Canva está conformado por nueve elementos estos son: Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Relación con clientes, Canales de distribución, Fuente de Ingresos, Actividades clave, Recursos clave, Socios clave y Estructura de costes.

3.4.1.5. Diamante de Porter. El diamante de Porter, es una herramienta que permite a las empresas identificar sus ventajas competitivas mediante los aspectos claves presentes en su plantilla, así mismo da a conocer cuando estas no las poseen y lleva a analizar las causas de este motivo, además de plantear las posibles soluciones, a partir de la información recolectada.

3.4.1.6. Matriz de perfil competitivo. La matriz de perfil competitivo (MPC), es una herramienta que se utiliza en las empresas con el fin de identificar la competencia que representa mayor importancia, analizando desde diferentes factores las debilidades y fortalezas de los competidores y así mismo como se encuentra la organización frente a estos elementos.

3.4.1.7. Estructura organizacional. Este concepto es entendido, como la manera en que una empresa está definida respecto a los cargos que desempeñan sus colaboradores y su estructura jerárquica, representando dicha forma mediante un organigrama, a este elemento se le atribuye la función de establecer la cadena de mando en una empresa, debido a esto se considera un elemento importante, ya que define la dependencia de cada rol.

3.4.2. Marco teórico.

3.4.2.1. Planeación estratégica. Este concepto es una herramienta vital para las empresas, ya que permite conocer y evaluar los factores tanto internos como externos presentados en un sector para el cual funciona una empresa determinada, mediante este elemento se puede expresar los objetivos que pretende alcanzar una organización, así como los recursos que necesita para emprender dicha acción.

3.4.2.1.1. Peter Drucker. Peter es un exponente de la administración quien afirma que: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario” Drucker (Villalaz, 1999, p.1).

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954) indica el rol del gerente en las organizaciones y su correcto comportamiento en cuanto a la toma de decisiones enfocadas a la estrategia, este se debe manejar como un proceso para establecer objetivos que contribuyan a crear un futuro próspero, así mismo este autor asegura que la gerencia en su desarrollo de planeación estratégica, debe conocer y analizar la situación actual de la empresa, para identificar qué elementos se debe emplear para generar cambio.

Por otro lado, dicho autor menciona que una de las actividades clave de un gerente es hacer tanto clientes como mercados, a través de un trabajo constante y sistemático. Drucker insiste en la innovación y cambios constantes, pues afirma que estos conceptos son el medio por el cual las empresas logran mantenerse en el tiempo y combatir los cambios tecnológicos, por lo tanto se requiere un pensamiento flexible a este factor.

Otro punto importante que se menciona en dicho libro, es el tema de la rutina en las organizaciones y cómo esto indica que se está presentando un acto de dirección equivocada, actualmente en las empresas, se falla por no hacer cambios constantes, seguir las tendencias de mercado y la implementación de las nuevas tecnologías de comunicación, por lo tanto como menciona este autor se debe trabajar en la mejora e innovación constante.

3.4.2.1.2. Kenneth Andrews.

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será. Andrews (Villalaz, 1999, pág. 1).

Kenneth Andrews, en su libro *Concepts Of Corporate Strategy* (1971) hace énfasis en la función de la alta dirección en cuanto a la estrategia, planteando que la persona a cargo de

diseñar y guiar la implementación de estas, debe elegir un grupo de trabajo que ayude en el proceso de aplicar este concepto de manera efectiva, así como también adaptar la empresa a los diferentes escenarios que se presentan en su entorno.

Además Andrews, hace referencia a identificar en las organizaciones conceptos claves como lo son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, quienes contribuyen en gran medida a evaluar e interpretar las ideas y labores desarrolladas por los gerentes, así como los factores expuestos en el exterior, esto con el fin de desarrollar estrategias efectivas, que permitan el crecimiento de la empresa.

3.4.2.2. Estrategia competitiva Michael Porter. Porter definió la estrategia competitiva como: “La búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (Porter, 1991, p.19).

Porter, en su libro *Estrategia Competitiva* hace énfasis en los competidores y la diferencia que se marca entre ellos, propósito que se logra según el autor con una formulación de estrategias basada en la toma de acciones diferentes al de la competencia, además menciona que si se desea realmente en una organización que haya discrepancia se requiere conocer detalladamente a las demás empresas del mercado.

Michael, expone el modelo de las cinco fuerzas como una herramienta para las empresas, que identifica e informa a la gerencia acerca de su posición estratégica tanto a nivel interno como externo, así mismo analiza la competencia, dichos factores son: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación con clientes, amenaza de nuevos participantes y amenaza de productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores, este factor hace referencia a la competencia que existe en el mercado y la fuerza de las estrategias que se implementan con el fin de posicionarse en el sector, a través de este se obtiene información precisa para que la empresa dirija sus estrategias de manera efectiva. Según Porter entre más alto sea este elemento, menor es el atractivo del sector, pues la rivalidad es mayor.

El poder de negociación con proveedores, es de gran importancia para las empresas, pues se juega un papel importante en el control de precios y calidad de los productos que estos ofrecen, por tal motivo es útil para las organizaciones contar con un amplio portafolio de

proveedores, pues entre mayor sea el número de aliados que se posea, más alto es el poder de negociación que se ejerce sobre los mismos.

El poder de negociación con clientes, se refiere a un aspecto que analiza cuando la empresa ejerce control sobre sus aliados o son estos quienes lo ejercen sobre la misma. Se considera que un proveedor tiene poder sobre su cliente cuando existe un número reducido de suministradores y amplio de compradores, o en el caso contrario cuando el número de clientes es poco, siendo mayor los proveedores, son los clientes quienes tienen el control.

Amenaza de nuevos participantes, en este campo las empresas analizan una serie de fortalezas y debilidades acerca de su sector, con el fin de identificar qué tan atractivo es para el ingreso de nuevos competidores, para evitar esto, Porter aconseja aplicar barreras de entrada que sean fuertes, esto se traduce a un buen uso de estrategias comerciales por parte de las empresas ya existentes, con el fin de evitar el espacio para nuevos entrantes.

Como último factor se presenta la amenaza de productos sustitutos, este es de gran importancia ya que puede marcar un factor diferencial entre empresas, además de la fijación de precios, en este punto la organización debe analizar de manera detallada los productos sustitutos que ofrece su competencia, para así, formular estrategias eficientes que permitan contrarrestar los efectos de estos en el sector que aplique.

3.4.2.2. Modelo Canvas Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Osterwalder & Pigneur, en su libro *Generación de modelos de negocio* define este concepto como: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 17). Estos autores hacen énfasis en la importancia de la innovación en este tipo de herramientas para las empresas, así como la mentalidad de cambio que deben tener los directivos para aplicarlos.

Alexander & Yves, explican su idea de representar en nueve casillas un nuevo modelo de negocio llamado Canvas, que busca identificar el tipo de comercio que se aplicará en una empresa y la manera como se alcanza, haciendo énfasis que para las organizaciones actualmente la prioridad es crear valor para los clientes, esta propuesta de innovación se da en cuatro áreas claves, siendo estas: los clientes que son a quienes se entrega el valor agregado, ventas, infraestructura y dinero.

3.4.2.3. Cadena de suministros Keith Oliver. Keith Oliver, se le reconoce por ser el primero en hablar sobre el término Cadena de suministro en 1982, Oliver menciona que hacen

parte de este concepto todos los factores involucrados en los procesos de producción, distribución, comercio, inventario, finanzas y atención al cliente, marcar la cadena de suministro en una empresa es de gran importancia, pues a partir de esta se conoce los procesos que desarrolla para llevar al cliente, el producto.

La cadena de suministros, es el proceso en el cual se conoce el recorrido que realiza un producto para llegar hasta el consumidor final, se identifica las partes involucradas tanto en la producción como en la distribución del producto, esto hace parte de las actividades estratégicas y logísticas de una empresa, que reúne todos los actores que contribuyen en la satisfacción del cliente.

3.4.3. Marco legal

3.4.3.1. Ley 9 de 1979 Código sanitario nacional. El presente código, hace referencia a las diferentes disposiciones sanitarias empleadas por el congreso de Colombia para los distintos sectores que funcionan en el país, concretamente en el título VI se refiere a los reglamentos para los medicamentos y productos cosméticos, señalando los entes reguladores, indicaciones para los depósitos de drogas en cuanto a almacenamiento y transporte, entre otros detalles.

Se considera de importancia dicha ley para el documento, debido que esta hace énfasis en las actividades que puede realizar una distribuidora de medicamentos y productos cosméticos, así como los cuidados que debe mantener en el proceso de traslado de los mismos, siendo esta valiosa para tener presente los reglamentos a la hora de formular nuevas ideas para la empresa.

3.4.3.2. Código sustantivo del trabajo. El código sustantivo del trabajo tiene como finalidad resguardar las relaciones que surgen entre empleado y empleador, dictando una serie de reglamentos que debe cumplir ambas partes en el momento de contraer un contrato laboral, esto se aplica a todo el territorio de la república de Colombia, sin tener en cuenta la nacionalidad de las personas.

Se tiene en cuenta dicho elemento, debido a que es quien se encarga de la relación entre los empleados de Percosfar y su directivo, dictando las respectivas reglas que se deben cumplir de ambas partes, con el fin de mantener una buena relación basada en un trato justo, esto se debe tener en cuenta en la formulación de estrategias debido que dicta las disposiciones acerca del talento humano, quien hace posible el cumplimiento de objetivos.

Todos los puntos mencionados en el código del trabajo son importantes, sin embargo en este documento se resalta el capítulo IV el cual se refiere a las modalidades del contrato, explicando los tipos que son aplicables, así mismo hace mención en el capítulo VI terminación del contrato y el título V todo lo reglamentado con los salarios de los empleados, factores importantes a la hora de formular estrategias de reducción de costos.

Por otro lado, se considera importante para la empresa tener claridad a lo que hace referencia el artículo 57 obligaciones del empleador, artículo 58 obligaciones del trabajador, así mismo es inherente conocer lo plasmado en el artículo 59 las prohibiciones a los empleados y en el artículo 60 la de los trabajadores, esto con el fin de tener diafanidad en el momento de tomar decisiones en la empresa respecto al talento humano.

3.4.3.3. Resolución 1403 de 2007 Ministerio de la Protección Social. Esta resolución hace referencia al modelo de gestión del servicio farmacéutico, haciendo mención de los procedimientos y condiciones esenciales en los procesos de selección, adquisición, recepción, almacenamiento y distribución de medicamentos, este elemento es importante tenerlo en cuenta debido que es la guía para el desarrollo de las funciones que se deben desempeñar así como el comportamiento de la distribuidora en las demás acciones.

Además, hace referencia a los principios que debe cumplir las entidades que manejen medicamentos, esta resolución, fue emitida con el objetivo de enunciar los criterios administrativos y demás disposiciones generales que deben cumplir los establecimientos que se dediquen a cualquier actividad que involucre los medicamentos, ya sea laboratorio, distribuidora, droguerías o atención en salud.

4. Metodología del proyecto

4.1. Metodología

La metodología utilizada en el desarrollo del presente proyecto es un estudio de caso, donde se analizó información clave de la empresa con el fin de conocer y comprender su situación actual, así mismo se recolectó información de investigaciones previas al tema estrategias y mejoras para el área Comercial y Administrativa, tomando como referencia conceptos, opiniones y conclusiones de autores.

Por otro lado, como herramienta fundamental para obtener conocimiento previo frente al tema se realizaron entrevistas principalmente al sub-gerente, quien a través de estas suministro toda la información pertinente para obtener un diagnóstico y proceder con el diseño de la propuesta de mejora. Se eligió esta metodología dado que permite analizar de manera más cercana el problema presente con el fin de identificarlo y dar solución.

5. Análisis de la situación actual de la empresa

5.1. Toma de decisiones Percosfar

La toma de decisiones en las organizaciones, es un proceso en el cual se debe analizar y evaluar integralmente el desarrollo de actividades o funciones de cada área, ya sean relevantes o no dentro del proceso, con el fin de obtener un resultado provechoso para la empresa, debido que una mala decisión puede afectar tanto el buen funcionamiento de la misma, como a las partes interesadas, mientras que al realizarlo de forma correcta, lleva al excelente comportamiento y desarrollo de las organizaciones.

Se considera relevante incluir este apartado dentro del documento, debido que es importante conocer las personas que poseen la responsabilidad de tomar las principales decisiones en la empresa, dependiendo de sus funciones y a su vez del impacto que estas generen, así mismo el debido proceso que se realiza para tomar una determinación, esto con el fin de tener clara dicha información para la formulación de estrategias.

En Percosfar las decisiones están guiadas principalmente por el gerente general, quien es su dueño y tiene a cargo las funciones comerciales y administrativas de la empresa, por otro lado se encuentra el gerente logístico-financiero, encargado de todo lo relacionado con la recepción, despacho, entrega de mercancía y demás actividades de logística, así mismo maneja las actividades financieras de la empresa en conjunto con el gerente general.

Las decisiones son tomadas por cada gerente cuando se trata de disposiciones básicas dependientes de su área de trabajo, de acuerdo con su naturaleza del cargo, estas son tomadas de manera individual o con el apoyo de los colaboradores líderes de los procesos, es decir en consenso del equipo de trabajo si es necesario.

Por otro lado, cuando una decisión es considerada de gran impacto para la empresa, como la inversión, expansión de mercado, etc., a consideración del gerente general, se reúne los dos gerentes, se exponen puntos de vista, se escuchan opiniones del contador y abogado si aplica, con esto, el gerente general y gerente logístico-financiero, determinan la decisión más apropiada a su concepto.

Por último, es importante mencionar que las decisiones en la empresa son tomadas de manera empírica, no desarrolladas a través de estudios o investigaciones que ayuden a fortalecer el conocimiento que ya se tiene sobre determinado tema, esto puede afectar

principalmente las decisiones consideradas de alto impacto, pues son las que requieren en su mayoría de competencias claras y definidas.

5.2. Cadena de suministro Percosfar

Dar a conocer la cadena de suministro de la empresa es de importancia para el documento, debido que se requiere identificar las partes con las cuales se tiene contacto directo en el momento de cumplir con los requerimiento de los clientes, para, de este modo tener dicha información clara a la hora de diseñar estrategias, esto es un elemento clave ya que se conoce hacia qué actores se dirigen dichas ideas.

La cadena de suministro de la empresa está conformada por cuatro eslabones, los cuales son en primer lugar los laboratorios, quienes se encargan de la fabricar los productos, luego estos son llevados a la distribuidora Percosfar Ltda., quien los comercializa a través de sus estrategias de venta a las droguerías clientes y estos su vez al consumidor final, terminando de esta manera la trayectoria de los productos que ofrece la empresa.



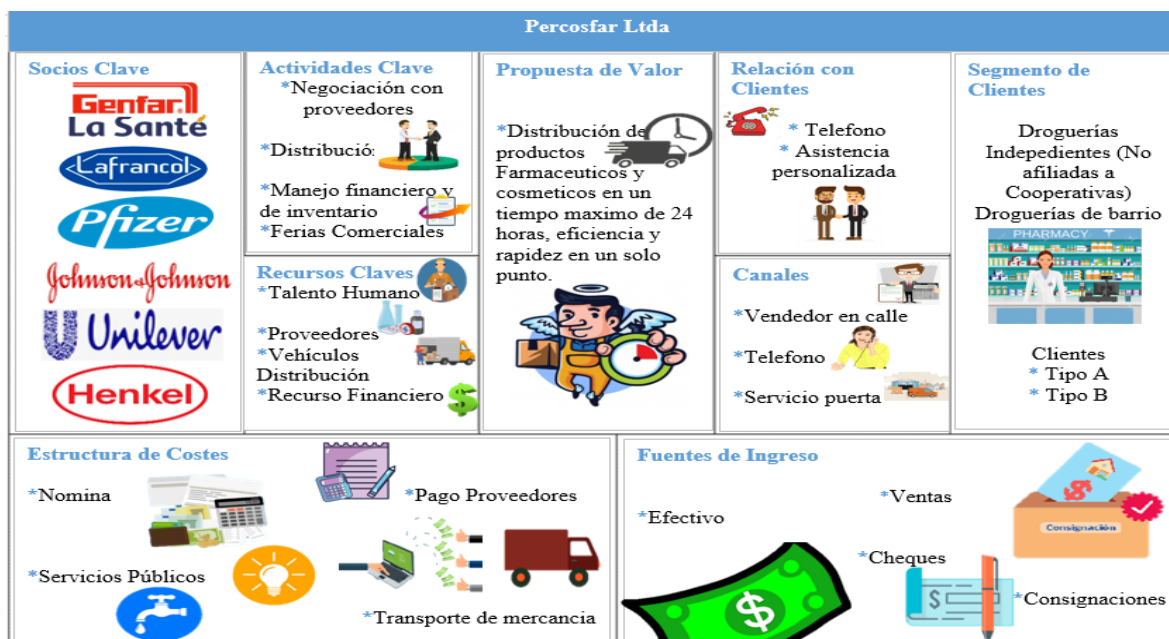
Figura 2. Cadena de suministro Percosfar Ltda. Percosfar Ltda. (2021)

5.3. Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canva es una plantilla de gestión estratégica, el cual permite conocer de manera explícita en nueve aspectos claves de la organización como funciona su estructura de negocio, en la parte derecha se encuentra los factores externos a la empresa estos son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes e ingresos y en el lado izquierdo los aspectos internos, socios, actividades y recursos clave, así como la fuente de ingresos.

Este modelo se aplicó a Percosfar con el fin de obtener información precisa acerca de su planeación estratégica y modelo de negocio, esto con el objetivo de tener un conocimiento profundo que permita saber el estado actual de la empresa, así como las mejoras que se deben emplear. Se evidenció la necesidad de ejecutar esta herramienta debido que no se conocía de manera acertada el desarrollo de estos nueve elementos en la organización.

Tabla 1.

Modelo de negocio actual Percosfar Ltda

Nota: Elaboración propia adaptada con base en los conocimientos del subgerente de la empresa.

5.3.1. Segmento de clientes.

Actualmente, Percosfar tiene como mercado objetivo tres tipos de clientes, los cuales clasifica como tipo A, tipo B y tipo C, como se evidencia en la plantilla, esto con el fin de tener un control acerca de su portafolio de clientes, de esta clasificación, los más importantes para la empresa son los clientes tipo A-B ya que representan la mayor cantidad de ventas realizadas.

Tipo A: grandes droguerías de barrio que cuentan con un amplio portafolio de productos, medicamentos de venta libre como la Hidroxicina, Captopril y Losartán, aquellos que requieren prescripción médica entre estos el Tramadol, Cefalexina y Zopiclona, además, cuentan con una amplia variedad de productos de cuidado personal como desodorantes, Toallas higiénicas y artículos de belleza.

Tipo B: droguerías de barrio que no poseen un portafolio de productos especializados como lo son medicamentos de prescripción médica, pero aun así manejan una amplia gama de productos de usos común, entre estos se encuentra el Acetaminofén, Diclofenaco, Dolex, Silimarina, Cremas corporales, Desodorantes, Condones y Toallas higiénicas, entre otros, estas droguerías demandan cantidades significativas de productos a la distribuidora.

Tipo C: a este grupo pertenecen las droguerías más pequeñas del mercado, estas al igual que el tipo B, en su portafolio de productos no incluyen medicamentos con venta bajo prescripción médica, allí se encuentran principalmente genéricos, sueros, pastillas para el dolor, gripe, aspirina, entre otros de uso común. Los de uso cosmético y cuidado personal, manejan productos de bajo costo.

5.3.2. Propuesta de valor.

Lo que busca la distribuidora, es que sus droguerías clientes sean abastecidas de forma rápida y eficiente, adicionalmente, Percosfar ofrece un servicio de atención directa y personalizada que genera lazos de confianza soportados en actividades éticas y legales, a su vez, maneja servicios de entrega diarios de productos genéricos, de belleza y cuidado personal de laboratorios nacionales e internacionales.

5.3.3. Canales.

La empresa en su esfuerzo por mantener una relación directa y personalizada, utiliza una fuerza comercial enfocada en dos elementos, en primer lugar se encuentra el vendedor en calle en el cual se deposita gran confianza en el manejo de información y excelencia en atención, este es el encargado de hacer las ventas puerta a puerta con el cliente, otro canal del que hace uso Percosfar es el telefónico, éste atiende menor cantidad de clientes.

5.3.4. Relación con los clientes.

Para mantener una excelente relación y confianza con sus clientes, la distribuidora realiza visitas con agentes de ventas a las droguerías, quienes brindan una atención personalizada, además en ocasiones el gerente general es quien visita los diferentes puntos, con el fin de fortalecer los lazos de confianza y seguridad de los clientes para con la empresa, así mismo se ofrece la oportuna comunicación telefónica.

5.3.5. Flujo de ingresos.

La empresa da a sus clientes la oportunidad de cancelar sus pedidos mediante pago de contado o crédito junto con diferentes descuentos, en los pagos de contado se genera descuentos del 17% para productos populares y 22% genéricos, para pagos a crédito se realizan descuentos así: 15 días de plazo con un 17% en productos genéricos; 30 días de plazo con un 15% en genéricos y un 10% en populares; 45 días de plazo con un 5% en populares y un 10% en genéricos; y 60 días de plazo con un 10% en productos genéricos.

Así mismo los clientes pueden escoger 3 distintas formas de pago: efectivo, cheque y/o consignación, es necesario resaltar que con estos medios de pago no se han presentado inconvenientes. La modalidad de pago preferida por los clientes representando un 80% de los ingresos es efectivo; por otro lado las consignaciones y cheques representan un 10% cada una.

5.3.6. Recursos clave.

Como recursos claves se cuenta con el talento humano, los proveedores, vehículos de distribución así como el financiero, a través de este conjunto de elementos se desarrollan las diferentes actividades con las cuales la empresa desempeña su razón de ser, todos estos factores son de suma importancia, por lo tanto desde la gerencia se trabaja con arduo esfuerzo para que estos cumplan con los requisitos para ofrecer calidad en procesos.

Uno de los principales recursos con los que cuenta la empresa es el personal, debido que con su labor ha hecho posible el logro de los objetivos, todos los colaboradores desempeñan un rol importante, sin embargo el área comercial cuenta con la mayor concentración de empleados, pues de esta depende las ventas de la distribuidora, rentabilidad y la satisfacción del cliente en cuanto al servicio.

Para la empresa los proveedores son esenciales en su actividad comercial, pues de ellos depende que cuenten con productos que distribuir, pero a pesar de que la empresa es consciente de esto, maneja una reducida variedad de laboratorios en su portafolio, por lo cual está quedando en desventaja frente a su competencia, al solo poseer contacto con 21 suministradores, es decir que este punto debe ser fortalecido.

En el aspecto de distribución actualmente se cuenta con 4 carros y una moto, con los cuales se realiza la respectiva entrega de pedidos a clientes, estos vehículos son valiosos para la empresa ya que es el medio de comunicación mercancía-cliente, por tal motivo se trabaja en el óptimo funcionamiento de este recurso, con el fin de su total efectividad, además es necesario resaltar que estos son propios de la empresa.

Otro recurso importante es el financiero, con el cual la empresa respalda sus actividades y obligaciones de pago, así mismo prevé inversiones futuras que le permitan crecer como distribuidora, actualmente se dispone de liquidez para solventar inconvenientes de último momento, capital obtenido de las actividades comerciales, que hace referencia a la venta de medicamentos, productos de belleza y cuidado personal.

5.3.7. Actividades clave.

Con el fin de satisfacer las necesidades existentes en el mercado, la empresa enfatiza en una excelente negociación con proveedores, donde el resultado sea un buen proceso de compra que lleve a tener un precio competitivo en el mercado, así mismo para la distribuidora es importante hacer buen manejo de cartera para que sus recursos financieros sean manejados correctamente y el óptimo estado de inventario en tiempo real.

Una actividad de gran importancia radica en las labores de distribución empleadas para cumplir con la propuesta de valor, la cual hace énfasis en la eficiencia y rapidez de entrega, para esto se desarrolla el control de tiempos en preparación de pedidos, cargue y descargue de mercancía, así como la planeación de una ruta que permita llevar a cabo una distribución con ligereza, estas actividades son supervisadas por gerencia.

5.3.8. Socios clave.

Los aliados estratégicos son fundamentales para el excelente funcionamiento de la empresa, así como para el éxito de las estrategias que se formulan, por esta razón Percosfar dedica gran esfuerzo para mantener una óptima relación con sus socios clave, con el fin de obtener los mejores servicios y buena comunicación. A este grupo pertenecen los diferentes laboratorios y entidades financieras.

Desde sus inicios, la empresa ha tenido como aliados diferentes laboratorios quienes se han encargado de proveer los medicamentos, estos han contribuido al desarrollo de la empresa en el sector, haciendo posible que se cumpla con los pedidos de clientes de manera eficiente por el cumplimiento de sus entregas, estos proveedores son: Genfar, La Santé, Lafrancol, Pfizer, Unilever, Henkel, Quala, Vitalis, Anglopharma, Johnson & Johnson.

En el concepto financiero son de suma importancia los aliados estratégicos, pues estos prestan a la empresa servicios como créditos, pago de nómina, cuentas, cheques, pagos de mercancía y demás servicios esenciales en el actuar diario, pertenece a los aliados financieros las siguientes entidades: Bancolombia, BBVA, Banco de Bogotá y Agrario, estos desde la fundación la empresa han tenido relación con la misma.

5.3.9. Estructura de costos.

Analizando el estado de resultados de la compañía, se evidencio que el factor nómina representa el 30% de participación en los costos cada año, quien está integrado por el personal de venta, administrativo, contabilidad, bodega y distribución, este elemento es fundamental

para el funcionamiento de la organización y se debe contar con la cantidad necesaria para realizar todas las tareas.

Adicionalmente también se encuentra el transporte de mercancía, para esto los vehículos deben funcionar en perfecto estado, realizando las diferentes revisiones como tecnomecánica, afiliación a seguros como soat y demás requerimientos para el rodamiento de los mismo, esto con el fin de evitar riesgos y sanciones legales, así como la eficiencia en movilidad, igualmente el valor de combustible para cada uno.

Por otra parte en cuanto a las actividades, la atención personalizada demanda gran capital, pero también está, es inherente para la empresa pues se encarga del contacto con clientes y su satisfacción en cuanto a servicio, así mismo otra actividad que conforma la estructura de costes es el pago a proveedores, con este se obtiene la mercancía para suministrar a los clientes, garantizando desde luego excelente calidad.

En esta estructura, es necesario resaltar el costo de oportunidad, el cual es dado por las ventas que no han cumplido con la satisfacción del cliente, esto se ha generado por productos vencidos, en los cuales se observa la falta de control en el proceso de almacenamiento, aunque este caso se ha presentado en pocas ocasiones en la empresa, es de bastante importancia pues afecta la satisfacción de las droguerías clientes.

La revisión del modelo actual de la empresa permitió conocer las principales características objeto de análisis y que son importantes para el desarrollo del presente trabajo, como lo es la estructura de negocio y cómo se desarrolla la operatividad y el accionar de cada una de las áreas de la organización, con el fin de obtener información clave que contribuya al buen desarrollo de estrategias.

5.4. Análisis interno y externo

En este apartado se empleó tres matrices como medio recolector de información e identificador de factores claves, con el fin de conocer de manera clara y precisa la situación de la empresa en su entorno, así como el comportamiento con clientes, teniendo como principal objetivo formular estrategias que permitan contrarrestar las debilidades encontradas en este análisis.

5.4.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

A través de esta herramienta se analiza las fortalezas y debilidades presentes en una empresa, con el fin de dar a conocer esta información a la alta dirección, para poder

determinar las posibles soluciones que ayuden a contrarrestar los factores a nivel interno en los cuales la empresa requiere ser atendida, por esta razón la matriz MEFI es un instrumento útil para las organizaciones y toma de decisiones.

Esta herramienta se empleó en Percosfar con el objetivo de analizar y evaluar los aspectos relevantes a tener en cuenta en la organización, visualizados en el área administrativa y comercial, para ello, se tomaron 20 factores internos con el fin de identificar la situación actual de la empresa, debido que después profundizar acerca de la misma se evidenció deficiencias en los puntos mencionados anteriormente.

Tabla 2.

Factores internos Percosfar Ltda

Percosfar Ltda.			
Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1 Alianzas con proveedores	0,06	4	0,24
2 Buen clima organizacional	0,04	3	0,12
3 Tiempos de entrega eficientes	0,08	4	0,32
4 Recurso Humano eficiente en ventas	0,05	4	0,2
5 Empresa familiar (Administrada por su propietario)	0,03	3	0,09
6 Posee capacidad financiera para nuevas inversiones	0,04	3	0,12
7 Experiencia y conocimiento en el mercado en la distribución de productos Farmacéuticos y Cosméticos	0,03	4	0,12
8 Compromiso por parte de percosfar en ofrecer un servicio eficiente a sus clientes	0,04	3	0,12
9 Clientes con buena posición en el mercado (ventas altas- grandes cantidades de pedido)	0,08	4	0,32
10 Atención oportuna al cliente (Telefono-Vendedores en tienda)	0,05	4	0,2
Debilidades			
11 Planes de incentivos eficientes por compra de clientes	0,03	1	0,03
12 Evaluación de satisfacción de cliente	0,02	2	0,04
13 Contacto virtual con clientes (pagina web, redes sociales)	0,04	2	0,08
14 Publicidad	0,06	1	0,06
15 Iniciativa para captar clientes	0,05	1	0,05
16 Ausencia de una planeacion administrativa clara y definida	0,04	2	0,08
17 Reducida variedad en portafolio	0,07	1	0,07
18 Ausencia de estrategias comerciales	0,06	1	0,06
19 Competencia en precios	0,06	1	0,06
20 Ausencia de visión de crecimiento	0,07	2	0,14
	1		2,52
Valor Ponderado Empresa			2,52

Nota. Elaboración propia con aportes del subgerente de la empresa.

Al ejecutar la revisión objetiva de los factores internos claves, se pudo evidenciar que esta se encuentra en los límites entre las fortalezas y la debilidades, con un puntaje de 2.52 lo cual significa que se cuentan con un poco más de fortalezas que debilidades, pero que no se puede descuidar porque puede entrar en riesgo dado que también posee debilidades que son

importante tener en cuenta para convertirlas en factores favorables para la organización como lo puede ser la ampliación del portafolio de productos.

En general de la información recolectada, se concluye que la empresa no posee una posición interna fuerte que le permita ser competitiva en el mercado, debido que solo por dos décimas supera el. Se evidencia la necesidad de fortalecer los factores que se consideran importantes y están en condición de desventaja, para de esta manera alcanzar un nivel de posicionamiento que le permita hacer frente a la competencia.

Es importante tener en cuenta cómo visualizar cada uno de los aspectos tratados en la construcción de la matriz MEFI con lo cual se quiere dar a entender cada punto e informar cuales pueden ser las estrategias a tener en cuenta en la organización

5.4.1.1. Fortalezas.

- Alianzas con proveedores.

Percosfar maneja contacto con proveedores de alto posicionamiento en el mercado, así como la gran variedad de productos y beneficios que ofrecen, por esta razón es considerada una fortaleza, sin embargo la empresa no explota al 100% estos beneficios, ya que demanda de estos laboratorios poca variedad de medicamentos, debido a su reducida gama de productos en portafolio lo que le cierra la oportunidad de ganar mayores beneficios.

- Buen clima organizacional.

En la empresa, su Administrador hace énfasis en el trabajo en equipo y la importancia de una buena convivencia en las labores, enfocando a su personal en que todos son una familia, lo cual se ve reflejado en la compañía, en un ambiente de trabajo tranquilo y el aprecio que los empleados muestran hacia la distribuidora.

- Tiempos de entrega eficientes.

Para la distribuidora los tiempos de entrega son de suma importancia, ya que en gran medida de este factor depende la satisfacción del cliente, es por esta razón que Percosfar se encuentra fuerte en este punto, los horarios manejados son los siguientes: los pedidos tomados entre 7:00 a.m. y 1:00 p.m. son enviados a los clientes el mismo día, mientras que los recibidos entre 2:00 p.m. a 4:00 p.m. se hacen llegar al siguiente día en horas de la mañana.

- Recurso Humano eficiente en ventas.

Todos los colaboradores de la empresa son capacitados y eficientes en los roles que desempeñan, sin embargo, en este espacio se resalta el personal de ventas, dado que en la

compañía, la rotación de estos empleados es baja, indicando que estas personas son eficientes y responden a los requerimientos de la empresa, además al ser los vendedores antiguos esto genera empatía en la relación cliente- vendedor.

- Empresa familiar (Administrada por su propietario).

Al ser Administrada por su propietario la empresa cuenta con varias fortalezas, entre ellas mayor entrega y dedicación en la realización de las diferentes actividades, mayor agilidad en la toma de decisiones, ya que cualquier caso es llegado directamente a su gerente general y fundador, además de evitar fraudes y robos que se realizan desde la parte administrativa cuando en muchos casos las empresas son administradas por terceros.

- Posee capacidad financiera para nuevas inversiones.

El apalancamiento que recibiría la empresa a la hora de realizar una inversión o cuando lo amerite es por parte de su propietario, lo cual indica que sería un proceso ágil ya que no requiere de trámites en entidades financieras, este capital es producto de las utilidades de la empresa a través de su funcionamiento en el mercado.

- Experiencia y conocimiento en el mercado en la distribución de productos Farmacéuticos y Cosméticos.

Como se mencionó en la descripción de la empresa, esta fue fundada en 1999 por su actual gerente general, contando en el presente con 22 años de experiencia en el mercado, esto es considerado una fortaleza ya que ofrece seguridad a sus clientes en cuanto a la calidad y confianza de sus productos, así mismo esto genera lazos más fuertes con sus aliados estratégicos y amplios conocimientos acerca de las dinámicas de sector.

- Compromiso por parte de Percosfar en ofrecer un servicio eficiente a sus clientes.

Para la empresa sus clientes son lo más importante, por esta razón Percosfar Ltda., deposita su mayor esfuerzo y compromiso en brindar una atención y servicio con el cual sus clientes se sientan satisfechos. Aunque esto no está plasmado en sus valores ni su misión, la empresa tiene muy presente estos factores y pretenden en corto plazo establecerlos en su filosofía organizacional.

- Clientes con buena posición en el mercado (ventas altas- grandes cantidades de pedido).

La empresa cuenta con clientes cuyas ventas son de alto nivel, lo cual es de gran importancia ya que así mismo estas solicitan grandes cantidades de pedido a la distribuidora,

obteniendo como beneficio la empresa, mayor utilidad por ventas y descuentos en los laboratorios por cantidades de pedido.

- Atención oportuna al cliente (Teléfono-Vendedores en tienda).

Aunque la atención al cliente se realiza por teléfono y vendedores en tienda, sin hacer uso de otros medios de comunicación como redes sociales, esta es oportuna al cliente en cuanto a los tiempos de espera y la calidad del servicio, por esta razón es considerada una fortaleza. Sin embargo en la empresa la gerencia es consciente que sería buena opción implementar comunicación por redes sociales, en este caso WhatsApp.

5.4.1.2. Debilidades.

- Planes de incentivos deficientes por compra de clientes.

La empresa no ofrece incentivos atractivos para los clientes por las cantidades de compra que realizan, factores como un mínimo porcentaje de descuento está llevando a Percosfar a estar en desventaja frente a su competencia, esto es producido por la reducida cantidad de proveedores y variedad en portafolio de productos, lo cual lleva a su vez que los beneficios también sean pocos por las adquisiciones.

- Evaluación de satisfacción del cliente.

Conocer el estado de satisfacción de los clientes acerca del servicio que ofrece una organización es conveniente para ella, tanto para que el cliente se sienta importante para su proveedor, así como el conocer en qué se debe mejorar, pero la empresa no ha considerado incluir un servicio Postventa para identificar qué tan satisfecho se siente el cliente con los servicios que presta Percosfar Ltda.

- Contacto virtual con clientes (página web, redes sociales).

La empresa no cuenta con una página web donde pueda darse a conocer y ofrecer una experiencia digital a sus clientes, adicionalmente no hace uso de redes sociales, lo cual es tendencia para el crecimiento de las empresas actualmente, ya que esto genera mayor confianza a la hora de captar nueva clientela y hace más visibles las empresas en el mercado.

- Publicidad.

Percosfar no invierte en publicidad de ningún tipo, lo cual está generando que su imagen corporativa no sea reconocida, así como los servicios que esta ofrece, creando una posibilidad baja de captar clientes, además del posicionamiento de marca que es importante para toda empresa, por esta razón este factor es considerado una debilidad.

- Iniciativa para captar clientes.

La empresa actualmente se encuentra en zona de confort, no se evidencia iniciativa de mejora en procesos o creación de estrategias que permitan captar nuevos clientes, debido que desde hace un tiempo se conserva la misma cantidad, aunque este número no disminuye se considera de gran importancia promover el impulso para captar clientes ya que son quienes dan vida a una compañía.

- Ausencia de una planeación administrativa clara y definida.

Percosfar es consciente de la necesidad de establecer una misión, visión, políticas y valores, claros y acordes a la personalidad de la empresa, los cuales estén enmarcados en la importancia que representa el cliente para la distribuidora, debido que este elemento es quien refleja su identidad y comportamiento. Es necesario resaltar que estos aspectos no se ajustan desde el 2016 y no se cuenta con políticas establecidas.

- Reducida variedad en portafolio.

“En este mercado, compiten 377 laboratorios entre locales y multinacionales de copias genéricas, y de investigación, con más de 15.000 productos registrados ante Invima” (Portafolio, 2012, p. 1). De los cuales la empresa tiene contacto con 21 laboratorios y cuenta con un portafolio de 1460 productos, de dicha información se evidencia el déficit de referencias que maneja Percosfar Ltda.

- Ausencia de estrategias comerciales.

La empresa no introduce estrategias comerciales eficientes que le permitan fortalecer su parte comercial, aumentando el número de cantidades de productos vendidos y obteniendo una rentabilidad acorde, sin embargo no se han presentado dificultades en sus estados financieros, pero si presenta estancamiento en su crecimiento.

- Competencia en precios.

Los precios son fundamentales en la toma de decisión de compra de los clientes, debido a que de ahí radica su rentabilidad, por tal razón para las empresas este debe ser un factor diferencial frente a la competencia. Percosfar maneja algunos productos con un valor comercial alto, lo cual ha ocasionado que pierda ventas de grandes cantidades de mercancía. Por este motivo se considera una debilidad.

- Ausencia de visión de crecimiento.

En Percosfar se evidencia una significativa ausencia de visión de crecimiento, no se pretende alcanzar clientes de grandes superficies, aumentar su portafolio tanto de proveedores como de productos y generar posicionamiento en mercado como lo han hecho otras distribuidoras, que cuentan con droguerías y marcas propias.

5.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFE).

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) tiene como función evaluar las oportunidades y amenazas que se presentan para una empresa, tomando información de índole ya sea política, tecnológica, económica, social o cultural, cuyos datos obtenidos en este proceso son fundamentales para la formulación de estrategias, ya que permite conocer deficiencias precisas en determinados factores, para crear la solución desde ese punto.

Se evidencio la necesidad de emplear dicha matriz a la empresa, con el fin de obtener mayor conocimiento acerca del comportamiento de la distribuidora en el sector, pues esta no tenido aptitud de crecimiento, al desarrollar esta matriz se pretende identificar las oportunidades de crecimiento que ofrece el entorno a la empresa, así como las amenazas que este le genera, para determinar el horizonte de las estrategias.

Tabla 3.

Factores externos Percosfar Ltda

Percosfar Ltda.				
Factores Externos Claves		Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades				
1	Aumento en las ventas de las droguerías clientes	0,08	4	0,32
2	Aumento en la población de adultos mayores	0,04	3	0,12
3	Aumento en la demanda de productos farmaceuticos Genericos	0,08	4	0,32
4	Mercado potencial	0,05	4	0,2
5	Aumento en la población femenina	0,03	3	0,09
6	Innovación por parte de aliados estratégicos en cuanto a producción de artículos cosméticos	0,02	3	0,06
7	Aumento de la población infantil	0,04	3	0,12
8	Fácil incursión en el mercado de los productos ortopédicos	0,03	3	0,09
9	Aumento en preocupación de la población por el cuidado de la salud	0,04	3	0,12
10	Aumento en la fabricación de nuevos medicamentos genéricos	0,06	4	0,24
Amenazas				
11	Disminución en el ingreso de la población (económico) para la compra de algunos productos suntuosos o que no son de primera necesidad	0,06	2	0,12
12	Aumento en los costes de producción de medicamentos y cosmeticos	0,04	2	0,08
13	Demora en pagos por parte de los clientes	0,03	2	0,06
14	Competencia con precios mas bajos en el mercado	0,08	1	0,08
15	Inseguridad en Bogotá y sus alrededores (riesgo de robo en el transporte de mercancia)	0,03	1	0,03
16	Aumento de Impuestos	0,04	2	0,08
17	Alianza entre competidores	0,08	1	0,08
18	Regulación de precios de medicamentos por parte del gobierno	0,06	1	0,06
19	Desempleo en la población de Bogotá	0,03	2	0,06
20	Crecimiento de droguerías de cadena (Farmatodo, Cruz verde, La economía)	0,08	1	0,08
		1		2,41
Valor Ponderado Empresa				2,41

Nota. Elaboración propia con aportes del subgerente de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos en dicha matriz, se observa que para la empresa en su entorno las amenazas tienen mayor participación que las oportunidades, por ejemplo, se tiene la competencia con precios más bajos en el mercado, factor de alto impacto para el posicionamiento de la empresa, así mismo, otro elemento representativo es el crecimiento de droguerías de cadena como Cruz verde y Farmatodo, las cuales son amenaza para sus clientes las droguerías dependientes de distribuidoras como Percosfar y por ende para la empresa.

Por lo tanto, las estrategias a desarrollar se deben centrar principalmente en combatir amenazas, generando mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado, además, se debe buscar captar las oportunidades presentes en su sector con el fin de hacer innovación en la empresa y que esto permita tener mejor conexión con los clientes.

De algunos temas incluidos en esta matriz los directivos no han tomado relevancia de estos, por ejemplo, el aumento en la fabricación de nuevos medicamentos genéricos para ampliar su portafolio o la incursión en el mercado de los ortopédicos, oportunidades que no son vistas por los directivos y pueden ser provechosas para la distribuidora.

Para realizar un análisis más detallado de cada punto, se presenta en la matriz MEFÉ una breve explicación acerca de cada factor tratado, con el fin de ampliar la visión de cada elemento mencionado, este cuenta con diez oportunidades y diez amenazas.

5.4.2.1. Oportunidades.

- Aumento en las ventas de las droguerías clientes.

Según cifras encontradas en la revista PYM se evidencia que durante 2018, las droguerías conquistaron 446.000 nuevos hogares, convirtiéndose en el tercer canal con más crecimiento. Otro de los datos que vale la pena destacar, es que el gasto en droguerías de barrio es 50% mayor a las de cadena. (Rios, 2019, p. 1).

Además cifras reveladas por El Sistema de Información de Precios de Medicamentos (SISMED) mostraron que: “Las ventas de medicamentos se incrementaron en un 4,9% promedio anual, en el periodo 2008-2018” (Sismed, 2019, p 3).

Estas cifras dan a conocer que la venta de productos farmacéuticos se mantiene en crecimiento a través de los años, las cuales se presentan con mayor fuerza actualmente debido a la pandemia COVID-19 que como menciona el presidente del laboratorio La Santé sus ventas se incrementaron hasta en 200%. (Solórzano, 2021, p. 1).

Para Percosfar esto es una oportunidad ya que cuando las ventas de sus clientes aumentan, por ende la distribuidora también lo hace, provocando que sus solicitudes a los laboratorios

sean mayores, generando más beneficios económicos (descuentos), siendo este un factor clave que favorece a la empresa.

- Aumento en la población de adultos mayores.

Esta población se toma como factor clave, debido que como se menciona “Con el envejecimiento las personas enfrentan más problemas de salud, principalmente con las enfermedades crónicas (como la hipertensión, la diabetes y el cáncer, entre otras) que requieren un tratamiento continuo” (Ops, 2012, p. 1).

Como menciona la Organización Panamericana de la Salud (OPS) los adultos mayores por el envejecimiento son propensos a sufrir más problemas de salud, lo cual los lleva a hacer uso de medicamentos para tratarlos, convirtiéndose en fuertes demandantes de las droguerías y por ende quienes les distribuyen, esto es considerado como oportunidad ya que si la empresa emplea buenas estrategias puede aumentar sus ventas por este factor.

Además El Departamento Nacional de Estadística, DANE, reveló los datos finales del Censo 2018, donde indicó que: “El 8,4 % de la población está entre los cero y los cinco años de edad, mientras que el 9,1 % son personas de 65 años o más” (Fundación Saldarriaga Concha , 2019, p. 1).

- Aumento en la demanda de productos farmacéuticos Genéricos.

Estudios desarrollados por Pro Colombia en el 2014 mostraron que: Los medicamentos de mayor venta en el mundo han pasado a ser genéricos o lo están haciendo. A partir del 2015, con el vencimiento de las patentes se reducirá el costo de los medicamentos en un 30%. Las ventas de genéricos como porcentaje del total de medicamentos prescritos ascenderán a 20% en el año 2020. (Yara, 2019, pág. 14)

Además es necesario resaltar lo expuesto por el presidente del laboratorio La Santé, quien menciona que: “Una persona que se disponga adquirir un medicamento puede ahorrar entre 60% y 70% en su decisión de comprar un producto de marca o genérico; mientras el primero puede costar \$25.000 o más, el segundo puede valer cerca de \$7.000” (Solórzano, 2021, p. 1).

Para Percosfar la venta de genéricos es muy importante, ya que desde sus inicios ocupan la mayor parte de su portafolio de productos y por ende de sus ventas, es debido a esto, que el aumento en la demanda de los medicamentos genéricos le da oportunidad de mayores utilidades, por tal razón esto es considerado una conveniencia, pues beneficia en gran medida las ganancias de la empresa.

- Mercado potencial.

Este mercado se considera potencial debido al fuerte impulso que posee, pues distribuye productos de primera necesidad, además “Nielsen reveló que mientras otros canales decrecieron en volumen (supermercados de cadena $-2,7\%$, tiendas $-5,7\%$ e independientes $-2,2\%$), las droguerías ganaron terreno manteniendo volúmenes y un crecimiento en valor del $4,4\%$ ” (Semana, 2018, p. 1).

Datos que favorecen a las distribuidoras de productos farmacéuticos y cosméticos, quienes son sus proveedores, además este mercado es considerado parte del consumo frecuente en los hogares, lo que hace referencia y demás es confirmado según estudios, que dicho mercado está en constante crecimiento y ha mostrado una considerada evolución a través del tiempo, lo cual quiere decir que es un mercado rentable para las empresas.

- Aumento en la población femenina.

La población femenina es un gran demandante de productos de maquillaje y cuidado, entre estos se puede observar las cremas corporales, de peinar, anti-edad, shampoo, etc., además de las toallas higiénicas, tampones, métodos anticonceptivos, entre otros, por esta razón las mujeres son una población importante tanto para los productores como para los distribuidores, ya que a esta población se le contribuye gran participación en ventas.

Además según cifras registradas por el DANE en Colombia existe mayor población femenina que masculina, quien indica lo siguiente: “En 2018 Colombia registró una población total de 44,2 millones, $51,2\%$ son mujeres (22,6 millones) y $48,8\%$ hombres (21,6 millones), de acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) de ese año” (DANE , 2020, p. 10).

- Innovación por parte de aliados estratégicos en cuanto a producción de artículos cosméticos.

El sector cosmético está ubicado dentro de las tendencias de clase mundial, y según estudios es un mercado competitivo y rentable tanto para los productores como para los distribuidores, además la constante innovación y tecnología para desarrollar cada vez más productos que capten al público es frecuente, por ejemplo actualmente los cosméticos a base de productos naturales genera un importante crecimiento y desarrollo para este sector.

Todo esto favorece a Percosfar, ya que si se generan productos de belleza innovadores, los clientes estarán más interesados en adquirirlos, por lo tanto la distribuidora tendrá mayor

oportunidad de venta, debido a esta razón se considera este sexo una oportunidad para generar mayores ventas, además si existe mayor innovación habrá mayor tendencia de consumo.

- Aumento de la población infantil.

Esta población tiene gran participación en la demanda de productos esenciales que usan desde su nacimiento hasta sus dos años de edad en promedio. En un estudio reciente de Nielsen sobre el comportamiento de las droguerías y farmacias en Colombia se dieron a conocer cifras positivas para este mercado, donde se muestra oportunidad para emplear estrategias.

Dichos datos son esenciales para la formulación de estrategias que enmarquen este mercado, la información es suministrada por una revista la cual indica: “Las canastas de categorías de consumo masivo que predominan en estos establecimientos comerciales mostraron un notable crecimiento: bebés con un 10,5%, medicamentos de libre acceso o de libre venta (OTC) un 7,0% y productos de tocador un 2,6%” (Semana , 2018, p. 1).

Lo cual indica que al presentarse una demanda positiva para las droguerías en estos productos de bebés en los cuales se encuentra leche, pañales, cremas, etc., se da la oportunidad para Percosfar de vender mayores cantidades de productos, por lo tanto debe esforzarse en crear estrategias comerciales orientadas a estos puntos, así como la excelente relación con los proveedores y la variedad de los mismos.

- Fácil incursión en el mercado de los productos ortopédicos

La distribución de productos ortopédicos es un mercado importante por su alta demanda, debido al nivel de accidentalidad que se presenta en la ciudad de Bogotá, dado por la alta transitableidad tanto de vehículos como de peatones, aumentando estas cantidades en las llamadas horas pico, siendo los usuarios de moto los principales autores.

Es afirmado por una revista que los motociclistas son los causantes de la mayoría de accidentes presentados, pues comenta que: “Las motos aportan el 54 por ciento del total, seguido de los peatones, con el 26 por ciento, y los ciclistas, con el 6,3 por ciento, la lista de lesionados es de 36.812” (Semana, 2020, p 1).

Estas cifras dan a conocer que existe gran cantidad de personas que al sufrir un accidente hacen uso de productos ortopédicos, debido que son los motociclistas, peatones y ciclistas los más expuestos a una factura o herida que requiera utilizar estos artículos, convirtiéndose la distribución de estos, en una oportunidad de negocio debido a su alta frecuencia.

- Aumento en preocupación de la población por el cuidado de la salud.

La preocupación por el cuidado de la salud es vista como una oportunidad para quienes distribuyen estos productos considerados eficientes para estos casos, actualmente debido a la pandemia COVID-19 esta preocupación ha crecido a pasos agigantados, lo que llevó a las personas a realizar grandes compras de productos como aspirinas, antivirales, Vitaminas y demás productos que fortalezcan el sistema inmunológico y protegen el cuerpo humano.

- Aumento en la producción de nuevos medicamentos genéricos.

Para Percosfar, desde sus inicios la distribución de productos genéricos es su punto fuerte, lo cual indica que a los laboratorios producir nuevos medicamentos genéricos da la oportunidad a la distribuidora de ampliar su portafolio de productos, esto es apoyado por el vencimiento de las patentes, las cuales al cumplir su fecha de protección generan nueva producción de medicamentos similares o como se distinguen en su mayoría genéricos.

5.4.2.2. Amenazas.

- Disminución en el ingreso de la población (económico) para la compra de algunos productos suntuosos o que no son de primera necesidad

Una amenaza para la empresa es la disminución en el ingreso de las personas, ya que al no tener dinero suficiente su poder adquisitivo se reduce y así Percosfar distribuya medicamentos, los cuales son de primera necesidad, sus ventas se ven afectadas por este factor, notándose aún más en los productos cosméticos y de cuidado personal, los cuales se consideran no esenciales.

- Aumento en los costes de producción de medicamentos y cosméticos.

Al subir el precio de las materias primas y los costos de producción, hace que los productos eleven su precio, esto es una amenaza para la empresa ya que sus ventas disminuyen en los productos que no son de primera necesidad como, vitaminas, cosméticos y productos de cuidado personal, esto es visto por la escasez de materias primas en algunos casos.

- Demora en pagos por parte de los clientes.

La demora en pagos de mercancía por parte de los clientes es una amenaza para la empresa, ya que debido a esto se pierde liquidez y a su vez la distribuidora puede tener dificultades con sus pagos o debe gastar dineros destinados para otras actividades, en cubrir

las deudas con sus proveedores y demás, aunque este factor actualmente no representa peligro para la empresa, se debe tratar algunos medios de pago más eficientes.

- Competencia con precios más bajos en el mercado.

Cuando la competencia maneja precios más bajos, esto genera pérdida de clientes lo que es igual a reducción de ventas, evento presente en la empresa, por tal razón se debe considerar el implementar estrategias que permitan manejar precios más competitivos, esto con el fin de aumentar las ventas y por ende sus utilidades. Debido a esto el presente factor es visto como una amenaza para la empresa.

- Inseguridad en Bogotá y sus alrededores (riesgo de robo en el transporte de mercancía).

La inseguridad en nuestro país es un factor negativo que nos acompaña desde hace mucho tiempo y que desafortunadamente en los últimos años se ha acelerado. Este factor es visto como una amenaza para la empresa, ya que en el transporte de la mercancía, esta puede sufrir un robo tanto en la ciudad de Bogotá como a los pueblos aledaños a los que distribuye, además aún se manejan pagos en efectivo lo que representa riesgo de robo.

- Aumento de Impuestos.

El alza de los impuestos es un factor que se ve en aumento cada año, motivo por el cual las empresas se ven en amenaza ya que en tiempos donde sus ventas no son las mejores, estas se ven en apuros para cubrir sus gastos, actualmente debido a la crisis económica provocada por el COVID-19, el gobierno aumentó estos valores, motivo por el cual las empresas incluida Percosfar se han visto afectadas, pues sus ventas han disminuido.

- Alianza entre competidores.

Las alianzas entre competidores son una amenaza significativa para la empresa, ya que por su tamaño y reducido portafolio de productos, al unirse la competencia se hace fuerte, perdiendo Percosfar competitividad en el mercado, por tal razón este factor se considera una amenaza, es necesario resaltar que este caso no se ve frecuentemente en las distribuidoras de este sector, sin embargo al presentarse, es de importancia.

- Regulación de precios de medicamentos por parte del gobierno.

En la regulación de precios de medicamentos, Percosfar al tener mercancía en stock pierde dinero, ya que esos productos que posee los compra al precio que normalmente el laboratorio los comercializa, con la intención de venderlos ganando utilidad sobre ese costo, pero al

ejecutarse la regulación de precios, los laboratorios venden mucho más económicos determinados medicamentos, llevando a la pérdida a quien compró grandes cantidades de medicamentos y los tiene almacenado.

- Desempleo en la población de Bogotá.

El desempleo es considerado como una amenaza, debido que disminuye en mayor medida el poder adquisitivo de las personas, ya que un individuo desempleado no recibe ingresos de ningún tipo, lo cual indica que no posee dinero para gastar, actualmente debido a la pandemia COVID-19 muchas personas han perdido su empleo, lo cual ha reducido las ventas de Percosfar, vendiéndose en su mayoría solo medicamentos esenciales.

- Crecimiento de Droguerías de cadena (Farmatodo, Cruz verde, La economía).

Las droguerías de cadena como son Farmatodo, Cruz verde, La economía, entre otras, se abastecen directamente de los laboratorios ya sea Genfar, La Santé, Vogge, Nailen y demás, debido a su tamaño, que hace referencia a grandes cantidades de compras, por lo tanto no necesitan de terceros para realizar sus adquisiciones, estas no generan amenaza con su expansión directamente a Percosfar, pero si a sus clientes reduciendo sus ventas y por ende las de la distribuidora.

5.4.3. Matriz IE.

La presente matriz da a conocer el estado de la empresa en cuanto a sus factores internos y externos, dando como resultado, un valor donde se puede apreciar el estado de la organización y los aspectos que se deben seguir, por lo tanto es una herramienta útil para conocer las circunstancias en las cuales se encuentra una empresa y tomar decisiones frente a cómo responder al resultado obtenido.

Esta matriz se aplicó a la empresa, con el fin de comprender el resultado general de su situación, después de evaluarse los factores internos y externos haciendo uso de la herramienta MEFI y MEFE, pues es de vital importancia identificar estos aspectos en Percosfar, ya que esta, primero necesita una evaluación tanto en su interior como el exterior, para que a partir del análisis de esto, se formulen nuevas ideas para generar crecimiento.

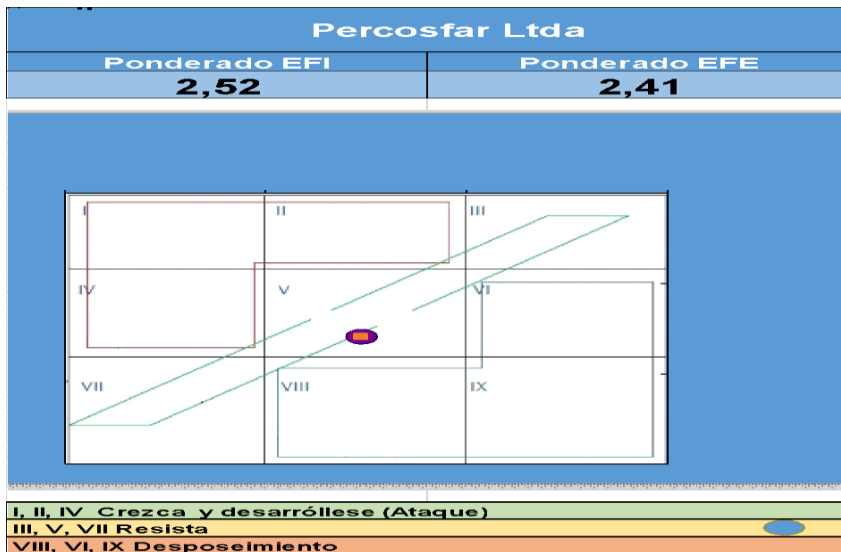


Figura 3. Matriz IE. Elaboración propia.

Como puede apreciarse, Percosfar Ltda., se ubica en la sección V lo cual indica que dicha empresa está en el punto promedio o zona de confort, aspecto que en el momento no está perjudicando la empresa, pero sin embargo se debe salir de esta zona y buscar crecimiento, es necesario empezar a trabajar en el diseño de estrategias que permitan disminuir las debilidades y combatir las amenazas.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la empresa debe buscar crecimiento a través de estrategias que se lo permitan, para ello se debe corregir las debilidades convirtiéndolas en fortalezas, así mismo se debe trabajar en las amenazas para obtener mayor fuerza en su entorno, de igual manera es importante estar atento a los cambios que ofrece el entorno con el fin de incorporar innovación en la empresa.

5.5. Análisis del mercado y la competencia

En este punto se trabajó 2 herramientas fundamentales como medio de análisis, con el fin de recolectar información clave acerca del mercado y la competencia, comprendiendo elementos puntuales para desarrollar acertadas estrategias de crecimiento que ayuden a potencializar las falencias encontradas así como el posicionamiento de la empresa en el mercado. A continuación se presenta cada instrumento con su respectivo análisis.

5.5.1. Matriz de perfil de competitividad.

La matriz de perfil competitivo, se basa en identificar los principales competidores de una empresa y analizar una serie de factores donde se realiza la evaluación de los mismos, con el fin de conocer su estado frente a la competencia, este análisis es muy importante en el

momento de emprender acciones de crecimiento, pues permite comparar aspectos claves y conocer un poco más acerca de la competencia para así tomar decisiones directas.

En el caso de Percosfar esta matriz era necesaria, pues a este sector pertenecen fuertes empresas, con las cuales, si la empresa desea ser competitiva debe emplear elementos que le permitan estar a la altura de las mismas, para de esta manera competir con ellas de forma directa, por lo tanto es de gran importancia evaluar su competencia y los aspectos en los que son más fuertes.

Se llegó a la conclusión, que actualmente la competencia de la empresa es Farmapos, distribuidora Roma y Continental, por lo tanto se tomaron en cuenta para desarrollar la matriz, con la cual se planea conocer información pertinente que contribuya al buen desarrollo de estrategias, además de como ya se mencionó, es importante conocer y evaluar a qué rivales se está enfrentando la empresa.

Tabla 4.

Factores competitivos claves

Percosfar Ltda.									
Factores Críticos para el éxito	Peso	Percosfar		Farmapos		Roma		Continental	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado nacional	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Tiempos de entrega	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Servicio Postventa	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Precios competitivos	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Amplia variedad en portafolio de productos	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52	3	0,39
Marketing	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Servicios Web	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Oportunidad y Calidad del servicio	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Aliados estratégicos	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Tecnología en procesos	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Experiencia en el sector	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Total	1		3,1		2		2,95		2,51

Nota. Elaboración propia con aportes del subgerente de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo o como es conocida por sus siglas MPC, se puede concluir que para Percosfar es de suma importancia los factores que allí se evalúan, sintiéndose comprometido con la evolución de estos, centrándose principalmente en un portafolio amplio tanto de proveedores como de productos, servicio postventa, aliados estratégicos, precios competitivos, entre otros elementos que se evidencian en la tabla.

Por otro lado, en dicha tabla se analiza que la competencia de la empresa es la distribuidora Roma, seguida de Continental, aspectos que la empresa tiene claros y es consciente que debe estar comprometido con el desarrollo de los factores claves, debido que a través de estos se logra un nivel de competitividad más alto en el mercado.

5.5.2. Diamante de Porter.

Esta herramienta permite analizar el comportamiento de una empresa frente a cinco factores, como lo son la amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores, información importante para conocer las ventajas competitivas de una empresa en el mercado.

Se aplicó el diamante de Porter a la empresa con el fin de identificar el comportamiento de la misma en los escenarios que aquí se presentan, es fundamental en la toma de decisiones para el desarrollo de estrategias, conocer la relación de Percosfar con sus proveedores y clientes, así como las amenazas que la competencia puede generar a través de innovación en servicios, además del análisis del sector.

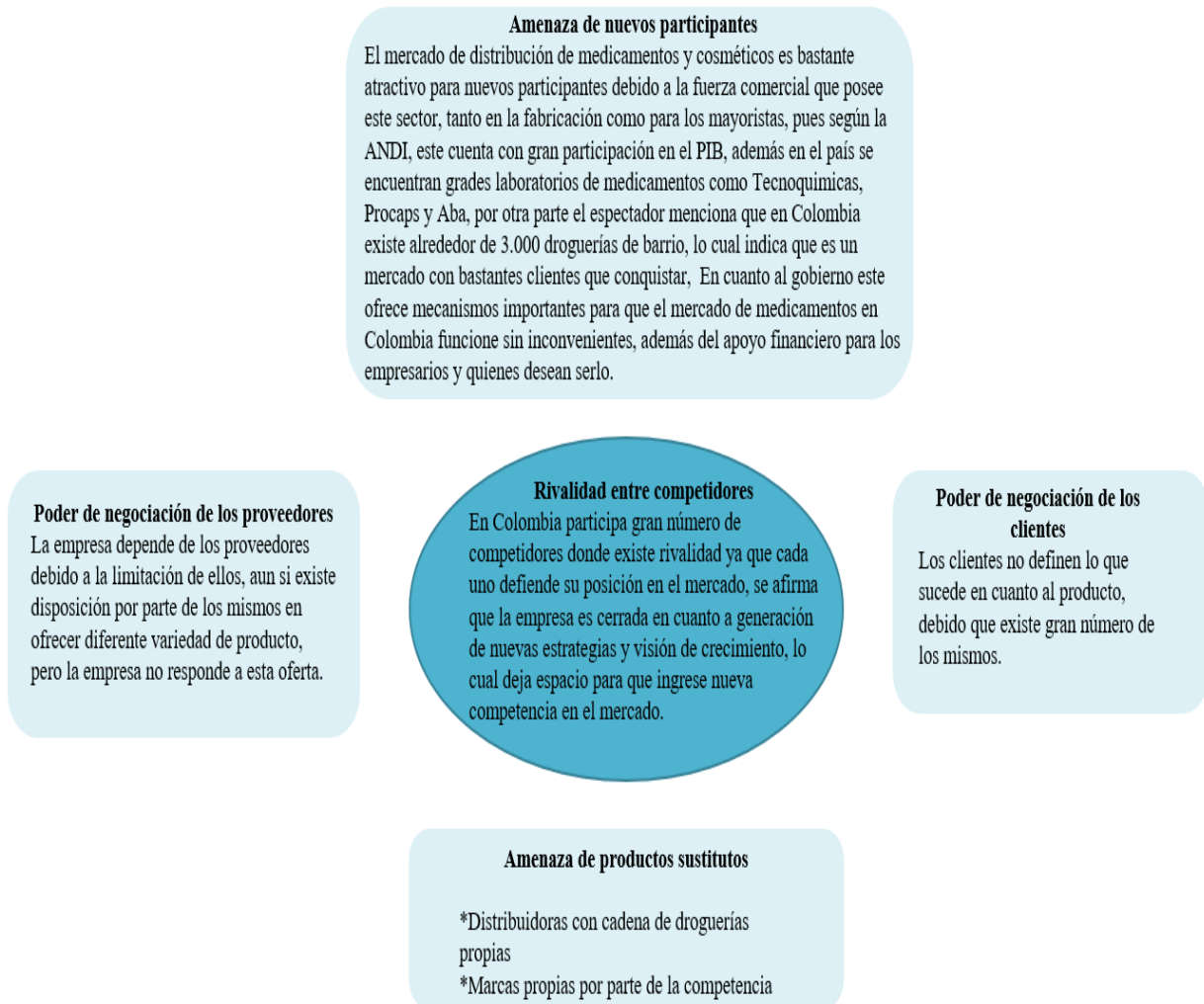


Figura 4. Diamante de Porter Percosfar Ltda. Elaboración propia.

De acuerdo con la información obtenida en el Diamante de Porter, se puede concluir que el mercado al que pertenece la empresa es de fácil acceso, atractivo para nuevos participantes debido a la fuerza comercial que este posee, sin embargo se observa rivalidad entre los competidores quienes luchan por liderar la distribución de estos productos, entre estos están dos grandes distribuidoras como lo son Axa y Copidrogas.

En cuanto a Percosfar, es una empresa que puede crecer en el sector, tiene el potencial para hacerlo, pero no toma iniciativa a cerca de la generación de estrategias que le permitan competir en el camino al éxito, lo cual deja espacio para que su competencia avance y así mismo ingrese nuevos rivales al mercado, la gerencia debe enfocar su pensamiento hacia el crecimiento y mejora continua de la empresa.

Por otro lado, un punto positivo para la distribuidora es que los clientes no dominan la negociación en cuanto al producto, lo que indica que la empresa tiene el poder de ejercer sobre ellos diferentes estrategias que le permitan tomar fuerza en el mercado, aun dejando satisfechas sus necesidades.

De igual manera se analizó la negociación con proveedores, pero lastimosamente no se obtuvieron los mismos resultados, pues la empresa debe optar por lo impuesto por los laboratorios, debido que depende de ellos, ya que no cuenta con un número considerable de los mismos, además se afirma que la empresa no posee iniciativa para contactar nuevos proveedores que le permita ofrecer un catálogo de productos más completo con precios competitivos en el mercado.

6. Propuesta identidad corporativa y planeación estratégica

6.1. Identidad corporativa

Definir la identidad corporativa en una organización es de gran importancia, pues a partir de esta refleja al entorno un concepto sobre su accionar como entidad, el cual debe ser llamativo, claro y acorde a los comportamientos de la empresa, la importancia de este elemento radica en la percepción de estabilidad, seriedad y confianza que ofrece una organización que defina su identidad, debido que esta es su presentación al público.

Percosfar cuenta con una identidad corporativa conformada por misión, visión y valores, los cuales se encuentran no definidos en su totalidad respecto al pensamiento de la empresa y poco claros en algunas líneas, además estos no están vigentes, lo cual representa desinterés en su imagen corporativa,

Así mismo esta no aporta a la planeación estratégica de la distribuidora, por lo tanto se define como propuesta de mejora la siguiente identidad corporativa con lo cual se proyecta que cada uno de los integrantes involucrados en la organización se sientan identificados y lo puedan hacer visible al exterior de la empresa generando pertenencia y fidelización entre sus clientes.

6.1.1. Misión.

Especialistas en la distribución de medicamentos y productos de cuidado personal, dedicados a prestar un servicio con confianza, calidad, oportunidad, eficiencia y precios asequibles, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes mejorando el bienestar comercial.

6.1.2. Visión.

Ser reconocidos en el sector farmacéutico para el año 2026 como la mejor distribuidora, teniendo como ventaja competitiva la eficiencia en tiempos de entrega y oportunidad en la obtención de los productos ofertados, generando satisfacción a todos nuestros clientes.

6.1.3. Valores.

Trabajar permanentemente en equipo, garantizando la calidad de los productos ofertados, la eficiencia en los tiempos de entrega y el compromiso y satisfacción que se tiene con los stakeholders, siendo pilares nuestros la responsabilidad, la transparencia en las funciones realizadas y la efectividad en el servicio.

6.1.4. Políticas.

Transmitir a nuestros clientes la información con oportunidad, respeto y amabilidad, solucionando las inquietudes que presentan verazmente, teniendo en cuenta que el objetivo de la empresa es cumplir su satisfacción total en el servicio que se brinda.

6.2. Planes estratégicos

La planeación estratégica es un elemento clave para el correcto desarrollo y funcionamiento empresarial, evaluando como primer punto los factores que se consideren necesarios, para luego a partir de este, fijar una serie de estrategias que permitan fortalecer, mejorar, innovar y posicionar con mayor fuerza determinado negocio, con el fin que esto contribuya a cumplir los objetivos o metas establecidos por los directivos.

Debido a la importancia de dicho concepto se diseñan las siguientes propuestas como parte de la planeación estratégica para la distribuidora Percosfar, debido que al realizar el análisis y evaluaciones pertinentes se llegó a la conclusión que era necesario diseñar planes estratégicos que correspondieren a corregir sus debilidades y ofrecer mayor oportunidad de crecimiento para la empresa así como el control que se debe ejercer con el respectivo seguimiento con lo cual se optimiza la toma de decisiones en la organización.

6.2.1. Aumento en portafolio tanto de medicamentos como de proveedores, captación de clientes y precios competitivos.

Percosfar debe aumentar la variedad de medicamentos genéricos y de marca que maneja, con el fin de ofrecer un portafolio más completo a sus clientes, con diferentes laboratorios que se ajustan a los distintos precios y necesidades de los demandantes, así mismo esto permite captar mayor mercado debido que el segmento de medicamentos de marca es reducido, pese al límite que se dispone tanto de laboratorios como del medicamento en sí.

Con base en lo anterior, la distribuidora debe ampliar el portafolio de medicamentos genéricos, enfocando este proceso en ofrecer laboratorios de menor costo, garantizando desde luego la calidad, para esta propuesta se plantea incluir el laboratorio Laproff S.A., Vitalis y Recipe, así mismo se propone ampliar los medicamentos dirigidos para tratar la hipertensión, diabetes, analgésicos y vitaminas, tanto para laboratorios existentes como para los nuevos seleccionados, debido que estos son los más solicitados por sus droguerías clientes, en donde no se satisface la demanda en su totalidad por límite de oferta o variedad.

Por otro lado, para los medicamentos considerados de marca se recomienda captar mayor mercado ampliando su portafolio en al menos cinco laboratorios, siendo estos Bayer, Pfizer, Merck, JGB y Biochem, al igual que en los genéricos, orientados para tratar enfermedades de hipertensión, diabetes, analgésicos y vitaminas, con lo cual se busca ofrecer un catálogo más completo frente a estos requerimientos, abarcando mercado que las droguerías clientes deben solventar en la competencia.

Con la inclusión de los medicamentos propuestos y nuevos proveedores, se busca no solo ampliar el número de elementos en la empresa, también se pretende que la distribuidora sea percibida con mayor fuerza comercial ante sus clientes y que a su vez estos se sientan satisfechos con la oferta de Percosfar Ltda.

Adicionalmente, para fortalecer este factor se propone, buscar nuevos clientes preferiblemente de gran tamaño, con el objetivo de fidelizarlos, ofreciendo precios económicos, esto se logrará a través de visitas de colaboradores en ventas de Percosfar a las posibles droguerías clientes, donde se enseñara un plan de ventas especial, con precios económicos que llamen la atención de este punto de interés.

A lo que se refiere el párrafo anterior, traerá como beneficio aumentar el número de pedidos a los laboratorios y por ende los descuentos que estos ofrecen, así, en un mediano plazo Percosfar podrá ofrecer incentivos más llamativos en cuanto a precio para sus clientes tanto antiguos como a los nuevos que se desean captar, así mismo se estaría trabajando en el aumento de clientes para la empresa.

6.2.2. Establecer alianzas a largo plazo con proveedores.

En este punto se propone la compra en masa de algunos productos cuya rotación es alta en la empresa, con el fin de obtener mayores descuentos, el debido proceso es primero realizar el listado de los productos seleccionados, desarrollar el estimado de ventas para un año, tomando como base las demandas anteriores y la situación actual para el comercio de los mismos, para con base a esto, iniciar la negociación con los laboratorios.

En dicha negociación se busca adquirir medicamentos para cubrir la demanda de un año, en total es una cantidad alta, con la cual se prevé obtener grandes descuentos por dicha adquisición, para de esta manera dar precios más bajos en el mercado y así mismo obtener mejor rentabilidad. Teniendo en cuenta las fechas de vencimiento y el almacenamiento de

mercancía a largo plazo, se debe pactar con el proveedor que la entrega sea realizada en diferentes periodos de tiempo.

Basado en un análisis en la empresa e información suministrada por el subgerente, se propone que los laboratorios a los que aplique esta estrategia sean American Generics, Genfar y La Santé, medicamentos genéricos pertenecientes a los antibióticos y analgésicos, siendo considerados como los de mayor rotación en la empresa.

6.2.3. Recaudo de cartera.

En este apartado se plantea implementar los pagos electrónicos de acuerdo con lo que se está viviendo en tiempos de pandemia, y así poder facilitar a todos los clientes que realicen los pagos a través de los diferentes canales que ofrecen las entidades financieras, asegurando mayor seguridad en ese proceso, evitando robos de dinero por los pagos en efectivo. Para dicho plan se debe establecer alianzas con las diferentes entidades con las que se tiene vínculo comercial.

Con la implementación de esta estrategia se busca generar agilidad en los procesos de pago, brindando mayor seguridad y comodidad a las partes involucradas, ajustado su estructura a los diferentes clientes que posee, desde las droguerías de barrio más pequeñas hasta las de mayor tamaño.

6.2.4. Creación de marca propia.

Hacer uso de una marca blanca, la cual consiste en buscar un laboratorio que maquile el producto que la empresa desee tener como propio, realizar los debidos procesos legales registro, etc., con el fin obtener exclusividad de productos, fidelización y captación de clientes, además de mayor rentabilidad. Los productos que se recomiendan en esta propuesta de mejora para maquila, son los de mayor consumo para este tipo de marcas, entre ellos:

- Vitaminas Reconstituyentes
- Calcios
- Jarabes para la tos
- Purgantes antiparasitarios
- Cremas dermatológicas para hongos o alergias
- Productos capilares

En esta propuesta, para su ejecución requiere de un presupuesto monetario, el cual no se realizó en el presente proyecto, pues se revisó de manera general los beneficios que traería

para Percosfar contar con su propia marca, así como el posicionamiento y competitividad que se generaría, debido que alguna de su competencia cuenta con este tipo de impulso comercial.

6.2.5. Hacer uso de tecnologías de la información y comunicación.

Se propone a la empresa, crear un medio de atención a clientes vía WhatsApp o través del desarrollo de una APP en la cual se pueda establecer la comunicación permanente con clientes, proveedores y en general todos los stakeholder que intervienen en el negocio, cuyo nombre podría establecerse como ChatPercosfar, este será atendido por los agentes de venta pertenecientes a la organización, quienes se encargan de prestar el mejor servicio, con responsabilidad, amabilidad, rapidez y respeto.

Además se recomienda crear un canal de comunicación directa con los clientes, donde a través de este se recepcionen todas las PQRS, también se dé un trato especial a los clientes, con el fin de atender sus insatisfacciones, igualmente, este será atendido por el personal de ventas presente en oficina, que como es un factor poco común, estará a cargo de una sola persona, este podría tener el nombre de Atención Percosfar.

Por otro lado, se recomienda crear una página web con la cual se pueda dar mayor visibilidad a la distribuidora, dando a conocer la empresa con mayor fuerza, además este factor puede ser utilizado como herramienta de publicidad y contacto tanto con proveedores como de clientes, generando así, mayor confianza y estabilidad en el entorno.

A manera de conclusión , se requiere que se tengan en cuenta estos de tres factores fundamentales en la actualidad dada la transformación digital que están sufriendo todos los mercados pero que permite tener mayor visibilidad no solo en los mercados locales, también en mercados nacionales u porque no en mercados internacionales que se interesen por el portafolio de productos ofrecidos.

6.3. Propuesta de indicadores como herramientas de control

Los indicadores son modelos de control que permiten conocer y evaluar el resultado de un proyecto o área específica, en cuanto a productividad, procesos internos, clientes, rentabilidad, financieros, etc., dicha información es útil para respaldar las acciones que se desarrollaran en la empresa, siendo esta, un instrumento fundamental en la toma de decisiones y como herramienta para medir el desempeño.

En este documento se propone a la alta dirección emplear el uso de indicadores con el fin de evaluar el desempeño de las áreas de la empresa, para determinar la eficiencia de las estrategias empleadas, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos, a continuación, en las siguientes tablas se proponen algunos indicadores que se deben aplicar a Percosfar.

Tabla 5.

Indicadores para la propuesta Aumento en portafolio tanto de medicamentos como de proveedores, captación de clientes y precios competitivos

Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Importancia	Acción a tomar	Observación
Conocer el número de medicamentos genéricos incluidos al portafolio de productos en un semestre.	Crecimiento	$\frac{\# \text{ de medicamentos genéricos manejados a 30 de diciembre de 2021}}{\# \text{ de medicamentos genéricos manejados a 30 de noviembre 2021}}$	Gerente General	Es importante este indicador debido que mide el crecimiento que ha tenido la empresa en cuanto al aumento en su portafolio. Es importante evaluar el indicador cada mes hasta lograr un número de por lo menos 100 referencias.	Al no ser el resultado esperado por la gerencia, se debe identificar el porque no se cumplió e impulsar de nueva la estrategia, debido que es necesaria para su crecimiento.	El procedimiento es el mismo para los medicamentos de marca.
Conocer el porcentaje de rentabilidad que genera los medicamentos incluidos a raíz de la propuesta de mejora.	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta de medicamentos genéricos incluidos a partir de la propuesta}}{\text{Ingresos totales de medicamentos genéricos incluidos a partir de la propuesta}} * 100$	Gerente General	Este punto es de gran importancia por que permite medir la rentabilidad que genera los medicamentos que se han incluido en el portafolio, conociendo así oportunidad de crecimiento que perdía la empresa al dejarlos fuera de su catálogo. Es recomendable aplicar este indicador de manera mensual.	Si el resultado no corresponde a un valor considerado, debe reevaluar los medicamentos propuestos, su demanda, precio, etc., Identificando el motivo por el cual la utilidad no fue la esperada.	El procedimiento es el mismo para los medicamentos de marca.
Identificar la efectividad de las estrategias para captar clientes apartir del aumento de los mismos.	Cientes nuevos	$\frac{\# \text{ clientes nuevos del periodo}}{\text{Total clientes a fecha de corte}} * 100$	Gerente General	A través de este se conoce que tan eficiente son las estrategias que se han implementado, para tomar acciones en pro de mejorarlas si se requiere. Se debe aumentar los clientes en un 50% a un año, haciendo seguimiento de esto de manera mensual.	Los clientes deben aumentar, de no ser así, se debe evaluar el plan especial para captar clientes con el fin de conocer el motivo de su inconsistencia.	N/A
Determinar la eficiencia de los agentes de venta revisando las cantidades de visitas que realizan y los clientes que captan.	Efectividad	$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\text{Total visitas realizadas por día}}$	Gerente General	Se considera pertinente aplicarlo debido que mide la capacidad del personal en ventas para captar clientes.	En caso del resultado no ser eficiente se debe revisar los resultados individuales de manera detalla, para de esta manera tomar medidas respecto al personal encargado de las visitas, de igual manera teniendo en cuenta la eficiencia del plan especial de ventas.	N/A

Nota: Elaboración propia con aportes obtenidos en las diferentes clases de la Uniagustiniana sobre el tema indicadores.

La presente tabla da a conocer los indicadores aplicables para medir la validez y eficiencia de la propuesta que enfatiza en establecer alianzas a largo plazo con proveedores centrándose en la compra en masa, en la tabla se muestran dos indicadores claves para conocer dicha información, pero está a disposición de la gerencia emplear otros elementos.

Tabla 6.

Indicadores para la propuesta establecer alianzas a largo plazo con proveedores

Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Importancia	Acción a tomar
Conocer la cantidad de alianzas realizadas en un semestre con el fin de indentificar la aplicación que la empresa dio a la estrategia y compararla con los resultados.	Procesos internos	# de alianzas con proveedores 30 de junio 2021 / # de alianzas con proveedores 30 de diciembre 2021 *100	Gerente General	Es importante debido que muestra los logros obtenidos en cuanto a las alianzas con proveedores, así mismo ofrece información clave para realizar una comparación antes/después respecto a las alianzas nuevas y los beneficios obtenidos.	Las alianzas con proveedores son muy importantes por lo tanto se debe emplear otra estrategia en caso que la propuesta no sea llamativa para la gerencia o que esta no resulte rentable.
Identificar el porcentaje de utilidad que genera la estrategia de compra en masa, con el fin de medir su efectividad.	Rentabilidad	Utilidad bruta de productos seleccionados en compra en masa / Ingresos totales de productos seleccionados en compra en masa * 100	Gerente General	Es beneficioso para la empresa aplicar dicho indicador debido que muestra la efectividad en cuanto a la utilidad generada que produce la estrategia aplicada.	Producto del resultado de este indicador se decide si los productos seleccionados son los adecuados o se debe reevaluar estos, así mismo se mide la eficiencia de la estrategia y si es rentable para la empresa.

Nota: Elaboración propia con aportes obtenidos en las diferentes clases de la Uniagustiniana sobre el tema indicadores.

En esta tabla se presenta un indicador encargado de medir el elemento propuesto como recaudo de cartera, el cual dirige su accionar en implementar pagos a entidades financieras, esto se aplica con el fin identificar la preferencia de los clientes, así como evidenciar la necesidad de incorporar estos medios a la empresa.

Tabla 7.

Indicadores para la propuesta recaudo de cartera

Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Importancia	Acción a tomar
Identificar la preferencia de los clientes para realizar sus pagos.	Satisfacción	Cantidad consignaciones a entidades financieras por clientes mes determinado - Cantidad recuado en efectivo mes determinado	Contabilidad	Es importante aplicar este indicador para conocer cuantos clientes hacen uso de esa herramienta, así como comprobar la necesidad de facilitar los medios de pago para los clientes y proveedores.	Del resultado de este indicador se puede tomar como medida de acción implementar otros pagos electrónicos, de igual manera estar atento a los cambios en el entorno en cuanto a sistemas de recaudo para las empresas, esto con el fin de facilitar estos procesos.

Nota: Elaboración propia con aportes obtenidos en las diferentes clases de la Uniagustiniana sobre el tema indicadores.

A continuación se da a conocer el método de control para la propuesta de impulsar una marca propia por parte de Percosfar, en la tabla se plantea dos indicadores, uno recomendado con el fin de encontrar la posible competencia que puede tener la empresa, así mismo se menciona otro indicador importante que permite identificar la rentabilidad del proyecto, esto facilita la toma de decisiones.

Aunque es un proyecto extenso que requiere de ardua evaluación y control, en este documento solo se propone dos elementos, debido que esta idea no está en proyecto de corto ni mediano plazo para la empresa, ya al momento de aplicarla se debe emplear otros medios de evaluación que permitan conocer la viabilidad del proyecto. Se propuso esta estrategia debido a que sería una opción de crecimiento importante para Percosfar.

Tabla 8.

Indicadores para la propuesta creación de marca propia

Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Importancia	Acción a tomar
Conocer el nivel de competencia que tiene la marca Percosfár frente a un producto de marca conocida con el fin de determinar su fuerza comercial.	Crecimiento	Cantidad producto vendido marca Percosfár / Cantidad de producto vendido de marca conocida * 100	Gerente general y Gerente logístico-financiero	Es importante este indicador al aplicar la estrategia recomendada debido que permite conocer cual puede ser la posible competencia del producto.	Al tener dicha información se toman medidas frente a las estrategias para la comercialización del producto, además de su desempeño en el mercado.
Determinar la utilidad del producto marca Percosfár aplicando la fórmula del indicador con el fin de tomar decisiones respecto al producto.	Utilidad	Ingresos totales marca Percosfár - Costos del producto marca Percosfár	Gerente general y Gerente logístico-financiero	Es fundamental aplicar este indicador debido que permite conocer la rentabilidad que produce el producto impulsado por Percosfár.	Con dicha información se toman decisiones acerca de la comercialización del producto y demás detalles pertinentes para competir.

Nota: Elaboración propia con aportes obtenidos en las diferentes clases de la Uniagustiniana sobre el tema indicadores.

Por último, se propone los siguientes indicadores para la estrategia que hace referencia al uso de la tecnología de información y comunicación, con el fin de conocer tanto la eficiencia en la solución de las PQRS como en los procesos, identificado si la manera como se están realizando es la correcta, así a través de esto, también se busca conocer el medio por el cual los clientes prefieren comunicarse para este tipo de solicitudes.

Tabla 9.

Indicadores para la propuesta hacer uso de tecnologías de la información y comunicación

Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable	Importancia	Acción a tomar
Conocer el porcentaje de PQRS de manera mensual a través de los chat de WhatsApp con el fin de identificar la variabilidad de estos.	Satisfacción	# de PQRS 30 de diciembre 2021 / # de PQRS 30 de noviembre 2021 *100	Agentes de venta	Es clave para la empresa ya que permite conocer si aumenta o disminuye las PQRS, identificando además la satisfacción de los clientes.	Si las PQRS aumentan, se deben tomar las medidas pertinentes que permitan conocer que esta fallando en los procesos, provocando que los clientes esten insatisfechos., con el fin de dar solución.
Conocer la preferencia de los clientes contando los chats y la cantidad de llamadas, evaluando además la efectividad de la estrategia.	Efectividad	# de comunicación WhatsApp / # de comunicación telefónica *100	Agentes de venta	Es importante aplicar este indicador debido que muestra si era necesario implementar el medio de comunicación via WhatsApp, información obtenida a través de su uso.	Perfeccionar los medios de comunicación electrónica para que sean mas eficientes.

Nota: Elaboración propia con aportes obtenidos en las diferentes clases de la Uniagustiniana sobre el tema indicadores.

Para finalizar, es importante resaltar la importancia del uso de indicadores para cualquier proyecto o estrategia que se emplee en una organización, dado que ellos permiten ejercer control y visualizar la efectividad frente a las acciones que se toman en la empresa, facilitando la toma de decisiones, así mismo para la ejecución de la propuesta de mejora que se plantea en este documento, se recomienda aplicar los indicadores presentados, debido que es preciso insistir que estos dan a conocer la eficiencia de las ideas implementadas, por tanto es importante que sean tenidos en cuenta como parte de la estrategia también.

Conclusiones

Es imprescindible para las organizaciones generar estrategias que permitan captar nuevos clientes, debido que gracias a este factor es posible su funcionamiento y desarrollo, entre más alto sea su número, mayor será su oportunidad de crecimiento.

Se considera de gran importancia para el desarrollo de una empresa, manejar un amplio portafolio de los productos, pues a través de esto se logra satisfacer la demanda desatendida que existe en algunos casos y en otros, crear la necesidad de consumo en los clientes, a partir del análisis de las preferencias de éstos y así con nuestros productos cubrir el mercado.

Implementar tecnologías de la comunicación en una empresa actualmente es algo necesario, pues las nuevas tendencias de mercado lo exigen, por lo tanto se requiere hacer uso de estas, con el fin de mejorar los procesos y dar innovación a una organización.

La identidad corporativa es sin duda la presentación de una empresa, donde da a conocer al público su ser como organización, aspiraciones, valores, etc., por lo tanto es considerada inherente para cualquier empresa sin importar su tamaño, esta debe estar vigente y acorde a su personalidad.

El pensamiento y conocimiento que poseen los directivos de una empresa es vital para su funcionamiento, pues a raíz de este se observa el crecimiento que esta tenga a partir de la formulación de estrategias, objetivos y proyecciones de crecimiento que se formulen.

En última instancia, se concluye que debido a los constantes cambios que se presentan en el entorno organizacional, las empresas deben estar a la vanguardia acorde con las tendencias del mercado, los clientes, los proveedores, la competencia y en general los stakeholders logrando así ser más visible y mejorar permanentemente el posicionamiento en el sector.

Recomendaciones

Como estudiante de pasantía de la carrera de administración de empresas, recomiendo a la empresa Percosfar implementar herramientas de control y evaluación que permitan conocer la efectividad de la empresa y los cambios que se pueden observar en el tiempo.

Se recomienda estar atento a nuevos cambios tecnológicos específicamente comunicación con clientes y recaudo de dinero, esto con el fin de generar empatía.

Ampliar la visión de crecimiento por parte de la dirección para aumentar su posicionamiento en el mercado, así como su nivel de competitividad.

Tener claro que es de suma importancia generar constantemente estrategias que permitan captar nuevos clientes, debido que a raíz de esto se genera crecimiento para la empresa.

Emplear el servicio postventa, debido a que es importante conocer el estado de satisfacción de los clientes después de prestarles un servicio, siendo importante resaltar que la empresa no maneja ningún método para evaluar este punto.

Implementar la propuesta de mejora, debido que está diseñada para fomentar el crecimiento y competitividad de la empresa, centrándose en tres puntos fundamentales, en primer lugar, se trabaja la identidad corporativa, seguida de los planes estratégicos y por último una recomendación y ejemplo de un método de control para la empresa y sus proyectos.

Referencias

- DANE . (2020). *Mujeres y Hombres: Brechas de género en Colombia* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-informe.pdf>
- Fundación Sadarriaga Concha . (2019). *Censo 2018 ratifica proyecciones de la Misión Colombia Envejece*. Obtenido de Fundación Sadarriaga Concha : <https://www.saldarriagaconcha.org/censo-2018-ratifica-proyecciones-de-la-mision-colombia-envejece/>
- Ops. (2012). *La salud añade vida a los años*. Obtenido de Microsoft word medicamentos: <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2012/Medicamentos-span.pdf>
- Ortiz, L. (2015). *¿Qué es el modelo canvas?* Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). El lienzo del modelo de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (pág. 278). Deusto.
- Portafolio. (2012). Mercado farmacéutico, descripción y cifras. pág. 1. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/mercado-farmaceutico-descripcion-cifras-94562>
- Porter, M. (1991). Estrategia competitiva: Los conceptos centrales . En M. Porter, *Ventaja competitiva* (pág. 547). Argentina : Rei Argentina S.A.
- Rios, A. (2019). *Droguería, un canal con potencial de crecimiento en colombia*. Obtenido de Revista PYM: <https://revistapym.com.co/mercadeo/drogueria-canal-crece>
- Semana. (2018). Crecimiento de las droguerías en Colombia es discreto pero constante: Nielsen. *Semana*. Obtenido de: <https://www.semana.com/pais/articulo/mercado-de-las-droguerias-en-colombia-nielsen/253923/>
- Semana. (2020). Motocicletas ponen el 54 por ciento de accidentes fatales en las vías. *Semana*. Obtenido de: <https://www.semana.com/economia/articulo/accidentes-viales-las-motocicletas-ponen-el-54--de-accidentes-fatales/687108/>
- Sismed. (2019). *Boletín o2 SISMED*. Minsalud. Obtenido de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/MET/boletin-sismed-02-2019.pdf>

- Solórzano, S. (2021). La Santé prevé que los fármacos genéricos representen 23% del mercado para este año. *La República*, Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/la-sante-preve-que-los-farmacos-genericos-representen-23-del-mercado-para-este-ano-3120255>
- Villalaz, L. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica. Planificación estratégicas Obtenido de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Yara, J. (2019). *Beneficio de los medicamentos genéricos versus comercial*. (Trabajo de grado para obtener el título de Regencia de Farmacia, Universidad Abierta y a Distancia UNAD). Obtenido de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/25660/%20jagonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>