

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de fidelización de clientes en la empresa
CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda**

Diana Paola Castro Osorio
Harold Fabian Quevedo Anaya
Fabián Guillermo Ramírez Ruiz

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2019

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de fidelización de clientes en la empresa
CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda**

Diana Paola Castro Osorio
Harold Fabian Quevedo Anaya
Fabián Guillermo Ramírez Ruiz

Coordinador del programa
Liliana Peña Sánchez

Trabajo de grado para optar al título Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

Agradecimientos

Este trabajo fue la oportunidad de fusionar la vida educativa con la vida profesional, por eso hay diferentes frentes a los cuales agradecer, empezando siempre por Dios quien me dio fortaleza y tenacidad para el desarrollo de este, a mi Madre quien ha sido ejemplo y apoyo en el transcurso de mi formación académica. A los directivos de CC Distribuciones Farmacéuticas, quienes nos abrieron las puertas de sus instalaciones y brindaron toda la información necesaria para conocer y evaluar todo lo referente a esta organización. A la docente Liliana Peña, quien fue la persona guía y líder para culminar exitosamente con este proyecto y finalmente a mi grupo de trabajo, ya que sin su gran responsabilidad y compromiso no hubiese sido posible todo esto. Dios guarde y bendiga a todos.

Diana Paola Castro Osorio

Agradezco inicialmente a mis padres y hermano por el apoyo en este proceso de formación académica y personal, ya que sin el apoyo de ellos considero que no habría sido posible llegar hasta el final, a mis compañeros Diana y Fabián, por su colaboración y el arduo compromiso para el desarrollo de nuestro proyecto. A la gerencia de la compañía CC Distribuciones farmacéuticas Ltda. Por su apoyo y confianza al permitirnos desarrollar nuestro proyecto. Muchas gracias a todos.

Harold Fabian Quevedo Anaya

A mis padres y familiares, que fueron el apoyo y sustento de mi formación profesional. A los docentes que se apasionan cada día por transmitir las mejores enseñanzas, y a la universidad. A la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas, por ser el motor de este documento. A mi mascota, quién me acompañaba frente al computador mientras escribía este trabajo. A mi grupo de trabajo, que confió en mí, y se volvieron amigos entre el esfuerzo y la entrega que le dieron a este proyecto. Gracias.

Fabián Guillermo Ramírez Ruiz

Resumen

En una economía globalizada, las empresas buscan maximizar sus recursos con el fin de generar mayor rentabilidad, y aunque las ventas marcan el punto de partida, los clientes son los que finalmente determinan ese ingreso efectivo.

Cubrir las necesidades primordiales de los clientes y proporcionarles satisfacción a través de productos y servicios, se convierte en el objetivo principal de una organización, concientizar a las organizaciones en invertir en los clientes y no derrochar en publicidad es característica de una buena estrategia empresarial.

En este trabajo se encuentra el desarrollo del plan de mejora para ser aplicado a la empresa C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda., enfocado estratégicamente en la fidelización de clientes. El desarrollo de este proyecto se generó mediante la evaluación y diagnóstico general de la empresa, identificación de sus factores de riesgo y el análisis de cada área, así, finalmente concluir que el elemento más crítico es la rotación de los clientes y por lo tanto se debe establecer la prevención y control de este riesgo mediante un plan de mejora, generando expansión y crecimiento de dicha organización.

Palabras clave: Fidelización, marketing relacional, plan de mejora, factor de riesgo, clientes, estrategia.

Abstract

In a globalized economy, companies seek to maximize their resources in order to generate greater profitability, and although sales set the starting point, it is the customers who ultimately determine that effective income.

Meeting the primary needs of customers and providing them with satisfaction through products and services, becomes the main objective of an organization, raising awareness of organizations in investing in customers and not wasting advertising it's characteristic of a good business strategy.

In this work is the development of the improvement plan to be applied to the company C.C. Distribuciones Pharmaceuticals Ltda., focused strategically on customer loyalty. The development of this project was generated by the overall evaluation and diagnosis of the company, identification of its risk factors and the analysis of each area, thus finally concluding that the most critical element is the rotation of customers and therefore the prevention and control of this risk must be established through an improvement plan, generating expansion and growth of this organization.

Key words: Loyalty, relational marketing, improvement plan, risk factor, customer, strategy.

Tabla de contenido

1. Introducción	12
2. Caracterización	13
2.1. Descripción de la empresa.....	13
3. Cultura organizacional	14
3.1. Valores empresariales.....	14
3.1.1 Fidelidad.....	14
3.1.2 Responsabilidad.....	14
3.1.3 Competitividad.....	14
3.2. Clima organizacional.....	14
4. Diagnóstico preliminar.....	16
4.1. Análisis interno.....	16
4.1.1. Gerencia administrativa.....	16
4.1.2. Departamento contable y financiero.....	16
4.1.3. Área de ventas.....	17
4.1.4. Área de logística y almacenamiento.....	18
4.1.5. Área de compras.....	19
4.2. Análisis del microentorno.....	19
4.2.1. Proveedores.....	19
4.2.2. Clientes.....	20
4.2.3. Competidores.....	20
4.3. Análisis externo.....	22
4.3.1. Sector económico.....	22
4.3.2. Comportamiento del sector.....	23
4.3.3. Comercio exterior.....	23
4.3.4. Cadena de valor.....	24
4.4. Caracterización del sector al que pertenece la empresa	25
4.4.1. Subsector de comercio al por mayor.....	26
4.4.2. Subsector de comercio al por menor.....	26
4.4.3. Análisis de endeudamiento.....	26
4.4.4. Análisis de desempeño.....	27
4.5. Análisis del macroentorno.....	27
4.5.1. Entidades reguladoras.....	27
4.5.2. Variable económica.....	28
4.5.3. Variable política.....	29
4.5.4. Variable social.....	30
4.5.5. Variable tecnológica.....	31
4.5.6. Variable ambiental.....	33
5. Herramientas de diagnóstico.....	35
5.1. Análisis de los estados financieros de la compañía.....	35
5.2. Resultados del diagnóstico de pensamiento estratégico por áreas de la empresa	38

5.3.	Matriz de evaluación del factor externo - EFE.....	38
5.3.1.	Análisis de la matriz EFE.....	39
5.4.	Matriz de evaluación del factor interno - EFI.....	40
5.4.1.	Análisis de la matriz EFI.....	41
5.5.	DOFA - Estrategias	41
5.5.1.	Estrategias FO.	41
5.5.2.	Estrategias FA.	41
5.5.3.	Estrategias DO.....	42
5.5.4.	Estrategias DA.....	42
6.	Problema de investigación	44
6.1.	Planteamiento del problema	44
6.2.	Formulación del problema.....	44
7.	Objetivos.....	45
7.1.	Objetivo general	45
7.1.1.	Objetivos específicos.....	45
8.	Justificación	46
9.	Marco referencial.....	47
9.1.	Marco teórico.....	47
9.1.1.	Marketing relacional.	47
9.1.2.	Teoría del valor agregado - valor percibido.	48
9.2.	Marco conceptual	49
9.2.1.	Clientes.....	49
9.2.2.	Programas de fidelización.	50
9.2.3.	E-commerce.	51
9.3.	Marco legal.....	52
9.3.1.	Ley 256 de 1996.....	52
9.3.2.	Ley 1480 de 2011.....	52
9.3.3.	Resolución 1403 de 2007.	52
9.3.4.	Circular 09 de 2019.....	53
10.	Plataforma estratégica	54
11.	Estructura organizacional.....	56
11.1.	Revisor fiscal	56
11.2.	Gerente general	56
11.3.	Dirección administrativa.....	56
11.4.	Tesorería y cartera.....	57
11.5.	Dirección comercial	57
11.6.	Dirección de mercadeo	57
11.7.	Equipo de ventas	57
11.8.	Publicidad y logística.....	57
12.	Plan de mejora para la fidelización de clientes a través del marketing relacional	58
12.1.	Objetivo general.....	58

12.2.	Alcance	58
12.3.	Debilidades	58
12.4.	Diagnóstico	58
12.5.	Acciones por desarrollar para el plan de fidelización de clientes	59
12.5.1.	Identificación de las cualidades del cliente.	59
12.5.2.	Evaluación de la satisfacción del cliente	60
12.5.3.	Implementación de sistema de CRM.....	61
12.5.4.	Indicadores de efectividad del plan de fidelización.....	62
12.5.5.	Estrategias complementarias del plan de mejoramiento.....	63
13.	Conclusiones	64
14.	Referencias	65
15.	Anexos.....	69

Lista de tablas

Tabla 1. Exposición de proveedores de la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	19
Tabla 2. Exposición de competidores directos de la compañía.....	21
Tabla 3. Clasificación CIIU para los productos farmacéuticos.....	22
Tabla 4. Análisis vertical del Estado de situación financiera de la compañía.....	35
Tabla 5. Análisis horizontal del Estado de situación financiera de la compañía.....	35
Tabla 6. Análisis horizontal del Estado integral de resultados.....	36
Tabla 7. Resultados para el diagnóstico de pensamiento estratégico en todas las áreas de la compañía.....	38
Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo - EFE.....	38
Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Interno - EFI.....	40

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de Abastecimiento Distribuciones farmacéuticas Ltda.....	17
Figura 2. Proceso de servucción de CC Distribuciones farmacéuticas.....	18
Figura 3. Proceso de ventas de CC Distribuciones farmacéuticas.....	19
Figura 4. Principales mercados de la industria farmacéutica.....	24
Figura 5. Organigrama de la empresa.....	56
Figura 6. Plantilla Tarjeta información Cliente.....	60
Figura 7. Vista de encuesta de satisfacción del plan de fidelización.....	61

Lista de anexos

Anexo 1. Certificación de Cámara de Comercio CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	69
Anexo 2. Portafolio de productos CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	75
Anexo 3. Encuesta clima laboral CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	100
Anexo 4. Cálculo clima laboral CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. parte 1.....	107
Anexo 5. Cálculo clima laboral CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. parte 2.....	109
Anexo 6. Tablas Diagnóstico de pensamiento estratégico por áreas.....	112
Anexo 7. Mapeo de proceso de abastecimiento CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	117
Anexo 8. Evaluación de competidores directos CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	118
Anexo 9. Gráficos informe del sector farmacéutico.....	119
Anexo 10. Análisis Vertical y Horizontal Estados Situación Financiera (2018-2017).....	120
Anexo 11. Análisis Horizontal Estado de Resultados (2018-2017).....	122
Anexo 12. Matriz DOFA Empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	123
Anexo 13. Compras clientes 2017 y 2018.....	126
Anexo 14. Gráficos circulares porcentuales de compras 2017 - 2018.....	128
Anexo 15. Tarjeta de información Cliente.....	129
Anexo 16. Encuesta de satisfacción CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.....	130
Anexo 17. Estudio de las soluciones de CRM.....	133
Anexo 18. Estrategias complementarias del plan de fidelización.....	142
Anexo 19. Estados financieros 2018.....	144
Anexo 20. Formato de la Encuesta del clima laboral.....	156

1. Introducción

En la actualidad, las empresas económicamente activas definen sus estrategias y objetivos por la maximización de sus recursos y la efectividad en el desarrollo de sus actividades con la finalidad de incrementar sus inversiones y resultados. Por esto el estudio de su entorno tanto externo como interno, define las falencias que se pueden estar presentado y apoya las mejoras a las que haya lugar para alcanzar ese éxito empresarial.

El Cliente es factor fundamental para cualquier compañía y aunque la fidelización de un cliente es un tema complejo, demostrado en los diversos mercados, ya que los competidores se preparan cada vez más y mejor para captar esos clientes potenciales, por esto el buscar alternativas nuevas y tecnológicas basadas en estudios especializados y concretos son la clave para desarrollar estrategias que generen una vinculación profunda de las organizaciones con los clientes y de esta manera se logre alcanzar su fidelización y se generen mayores oportunidades de negocio.

Este trabajo va enfocado en los clientes de la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda., mediante un reconocimiento, evaluación y diagnóstico de todos los procesos que se desarrollan en la organización, y donde los resultados muestran que los clientes son eje y al mismo tiempo el mayor riesgo que la empresa tiene en la actualidad frente a los resultados que esperan obtener con el desarrollo de su actividad económica.

CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. debe acercar a sus clientes e incentivarlos a conocer sobre sus productos, ofreciendo su mejor cara y servicio, donde logre cumplir con la satisfacción de estos y así se hable de la empresa de manera positiva en ese mercado altamente competitivo. Alcanzar esa satisfacción, es el objetivo del plan de mejora propuesto para la empresa, donde los resultados pueden ser evidenciados a corto plazo y será aporte para la visión estratégica a futuro.

2. Caracterización

2.1. Descripción de la empresa

CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. fue constituida el 27 de agosto de 2002 mediante matrícula mercantil número 00841600 como CC Distribuciones Farmacéuticas EU. Tres años más tarde cambió su nombre por el de CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. Su NIT es: 830.107.817-2. Aunque en su objeto social, establecido en su certificación de cámara de comercio, están constituidas varias actividades como lo son compra, venta, fabricación, distribución, importación y exportación de productos de uso humano y uso animal, de diversa índole como farmacéuticos, químicos, equipos odontológicos y quirúrgicos, nutricionales, fitosanitarios, agrícolas, cosméticos, estéticos, papelería, e incluso juguetería, entre otros (Certificación de Cámara y comercio, 2019, p. 2) (Anexo 1.), la empresa tiene como actividad principal, a la cual destina todos sus esfuerzos a día de hoy, la “4645 (comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador)” (Certificación de Cámara y comercio, 2019, p. 3), ejerciendo a nivel nacional, importando algunos de los productos de su catálogo y sin realizar labores de exportación de su servicio, estando su venta orientada exclusivamente al canal institucional del sector farmacéutico, donde se encuentran EPS, IPS, Clínicas y Hospitales. La empresa cuenta con 8 empleados.

Los productos distribuidos actualmente a nivel nacional por la compañía se dividen en tres categorías distintas y son mostrados en su portafolio de productos (Anexo 2.): línea nutricional (nutricionales enterales, fórmulas infantiles, fórmulas de rehidratación oral, entre otros), línea oncológica (cáncer de próstata, cáncer de mama, leucemia, entre otros) y línea de especialidades (Parkinson, epilepsia, espasticidad, distonía cervical, esclerosis múltiple e insomnio, entre otros). Son distribuidos a nivel nacional de forma directa, cuando CC. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. realiza el envío, o de forma indirecta, cuando cuenta con servicios de envío como Avianca S.A., Servientrega S.A., Interrapidísimo S.A., Surenvíos S.A., entre otras.

2.1.1. Ubicación

La empresa se ubica en Bogotá D.C. en la dirección Av. El Dorado #69c - 03 con dos oficinas, en una de ellas se agrupan el área de gerencia, área administrativa y el área contable y financiera, contando con un despacho para cada área y una sala de juntas. En la segunda oficina se reúnen el área de ventas y el área de logística y almacén, contando con un despacho para cada área, dos bodegas y una zona de alistamiento de los productos.

3. Cultura organizacional

Visión. Ser el mejor aliado comercial de nuestros clientes basándonos en la confianza, calidad y servicio que le damos a nuestros productos; para llegar al 2020 con un valioso reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Misión. Ser altamente competitivos en el sector de la salud, asumiendo con altos estándares de calidad, servicio y confiabilidad, para el suministro de excelentes productos que garanticen el bienestar, economía y calidad de vida del consumidor final.

3.1. Valores empresariales

3.1.1 Fidelidad.

Cuando un laboratorio oferta la distribución de sus productos, nos cuidamos de no distribuir los mismos productos que impliquen una competencia directa.

3.1.2 Responsabilidad.

Cuando establecemos un convenio de distribución, el laboratorio fabricante, puede estar seguro de que se cumplirán los acuerdos estipulados en su totalidad.

3.1.3 Competitividad.

Basados en la experiencia sumada de nuestro equipo de trabajo multidisciplinario, tenemos la capacidad de ofrecer estadísticas reales de mercado, al igual que indicadores de comportamiento de los productos con el fin de tener un conocimiento y comportamiento permanente del mercado.

3.2. Clima organizacional

Para conocer la naturaleza del clima organizacional de la compañía se desarrolló una encuesta (Anexo 3.) a 4 funcionarios que, gracias a su antigüedad y desarrollo de procesos, brindaron una opinión objetiva y realista del entorno en el que desarrollan sus actividades cotidianas.

La encuesta contó con los siguientes parámetros: beneficios laborales, relación con jefe inmediato, relación con compañeros, desempeño en puesto de trabajo, desarrollo personal, reconocimiento por parte de la empresa, mecanismos de ayuda, capacitación y/o entrenamiento, comunicación, equidad de género; las conclusiones arrojadas son un clima laboral positivo para el desempeño de cada funcionario basado en un ambiente propicio para el autoaprendizaje, donde los empleados son libres en la utilización de los recursos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, e infraestructura adecuada para la ejecución de labores.

Sin embargo, se evidencian debilidades en la comunicación de los funcionarios con los directivos, ausencia de capacitaciones oportunas de acuerdo a los cambios o nuevas adaptaciones

que se han presentado con el pasar del tiempo, y finalmente la falta de incentivos por el cumplimiento oportuno de metas y objetivos. Cálculo clima laboral (Anexos 4 y 5).

4. Diagnóstico preliminar

La labor desempeñada por CC Distribuciones farmacéuticas es efectuada mediante las áreas que se describen a continuación. Los métodos de recolección de información se llevaron a cabo a través de reuniones y encuestas al personal de la empresa, visitas a su página web y visualización de documentos como el manual de funciones, organigrama, certificado de constitución, entre otros.

4.1. Análisis interno

Se realiza una descripción de las labores de cada área en la compañía y se añade un diagnóstico del pensamiento estratégico, basado en una matriz de calificaciones para hallar los conflictos internos de cada área (Anexo 6).

4.1.1. Gerencia administrativa.

Es responsable de la administración presupuestaria, velando por la correcta utilización de los fondos y el debido mantenimiento y manejo de los bienes de la compañía. Se encuentra a cargo de la autorización de cotizaciones y emisión de facturas de venta. Ejerce la representación legal de la empresa y celebra contratos con entidades públicas o privadas, cumpliendo el objetivo de la prestación del objeto social de la compañía.

Análisis del diagnóstico de la gerencia administrativa. Con base a la encuesta realizada se puede afirmar que la compañía cuenta con una estructura legal propicia para poder ejercer sus actividades en el sector. También existe un margen impositivo de un 33%, el cual indica que no se fijan objetivos y metas específicos a mediano y largo plazo, afectando eventualmente el proceso administrativo.

4.1.2. Departamento contable y financiero.

El Departamento contable y financiero se encarga de velar por las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestales, a efecto de suministrar información que contribuya en la toma de decisiones. El Departamento contable y financiero promueve la eficiencia y eficacia del control de la gestión, la evaluación de las actividades, facilitando la fiscalización de sus operaciones, cuidando que la contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales. Vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

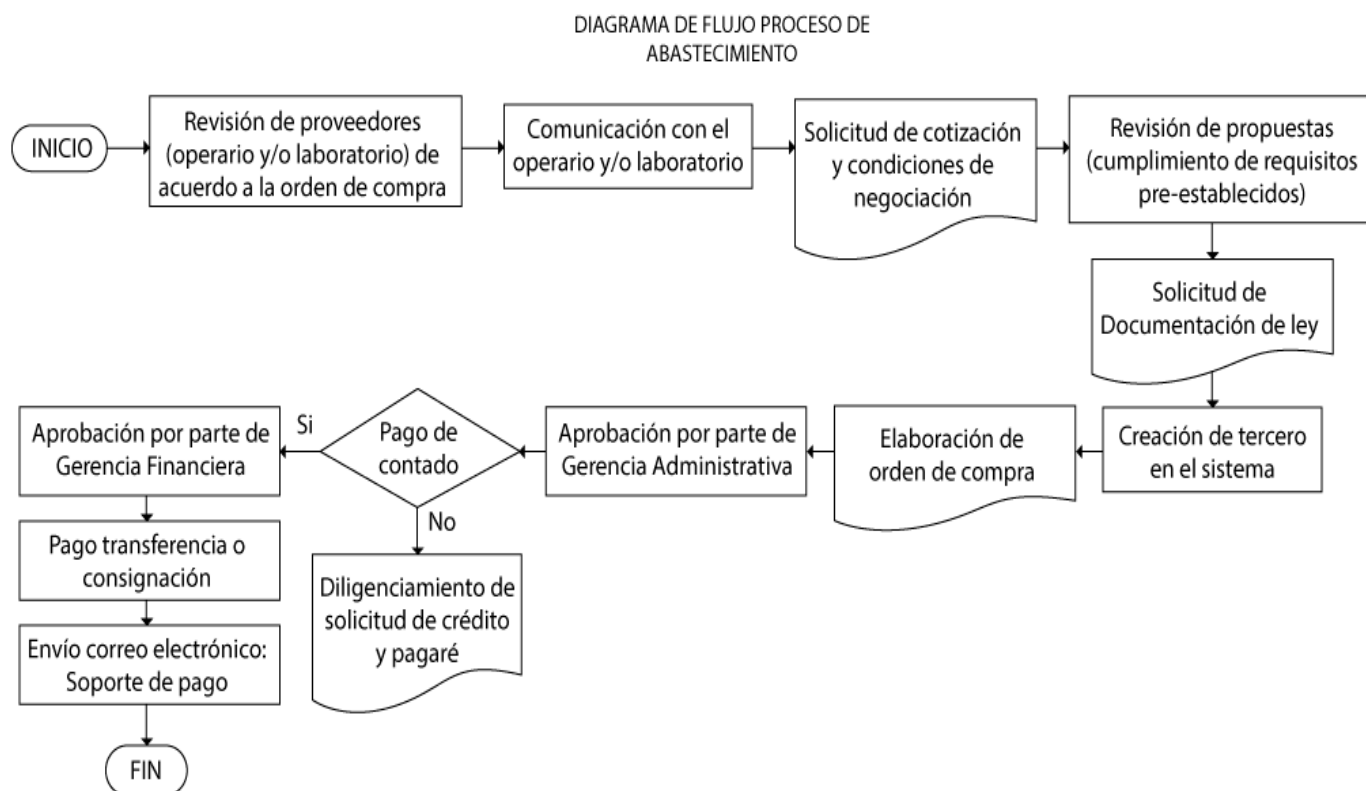


Figura 1. Proceso de Abastecimiento Distribuciones farmacéuticas Ltda. Propia (2019).

Análisis del diagnóstico del departamento contable y financiero. La compañía cuenta con un sistema contable organizado y actualizado. El entrevistado comenta que la empresa cuenta con un sistema contable eficiente, además de que todos sus productos son individualmente rentables. Se presenta un 70% de efectividad en la encuesta, aunque se presentan aspectos negativos como la entidad no realiza un presupuesto con una periodicidad anual.

4.1.3. Área de ventas.

Su función es ofertar los productos a distribuir, la adquisición de nuevos clientes y realizar las negociaciones con clientes existentes. El director comercial y de mercadeo supervisa, coordina y controla el desarrollo y ejecución de los objetivos este área. Se encarga de diseñar y cumplir las metas de ventas de la compañía. Da seguimiento a las relaciones con los clientes y establece objetivos de mercadeo.

Análisis del diagnóstico del área de ventas. De las 10 preguntas realizadas, un 60% tienen respuesta negativa. Aunque la compañía ha logrado mantenerse en el tiempo, no cuenta con metas definidas de ventas a mediano o largo plazo, ni con planes de ventas, dispersando las oportunidades de fidelización y recompra de los clientes. También se evidencia la no actualización en temas tecnológicos para la oferta de sus productos y relación con sus clientes.

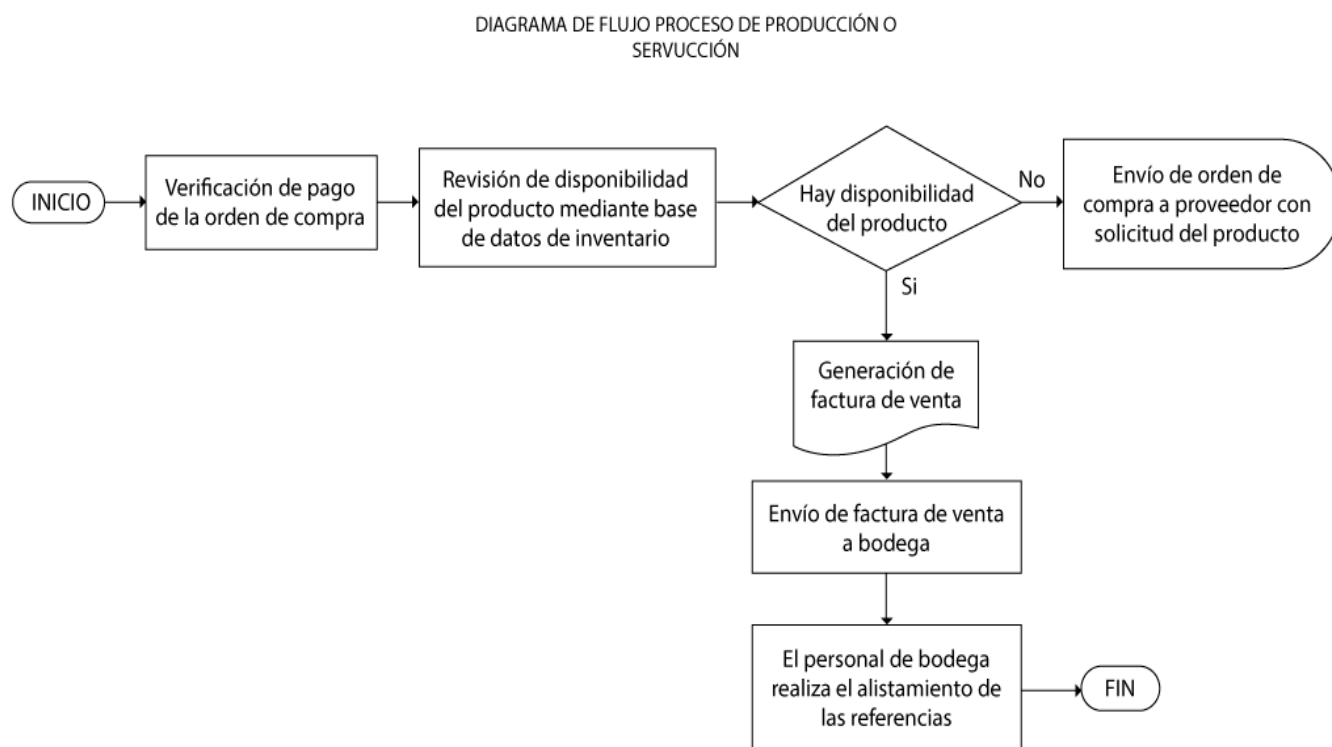


Figura 2. Proceso de servucción de CC Distribuciones farmacéuticas. Propia (2019).

4.1.4. Área de logística y almacenamiento.

Son responsables de la recepción, verificación, organización y almacenamiento de los productos farmacéuticos. Realiza una inspección visual del contenido de los productos que se reciben confrontando toda la información con la factura enviada por el proveedor.

Análisis del diagnóstico del área de logística y almacenamiento. En cuanto a las funciones de esta área, un 80% de las respuestas fueron positivas. Se puede evidenciar que cuenta con un buen sistema de inventarios; también que las instalaciones y herramientas disponibles por la compañía son óptimas y reguladas para el desarrollo de las actividades de logística y almacenamiento.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE VENTAS

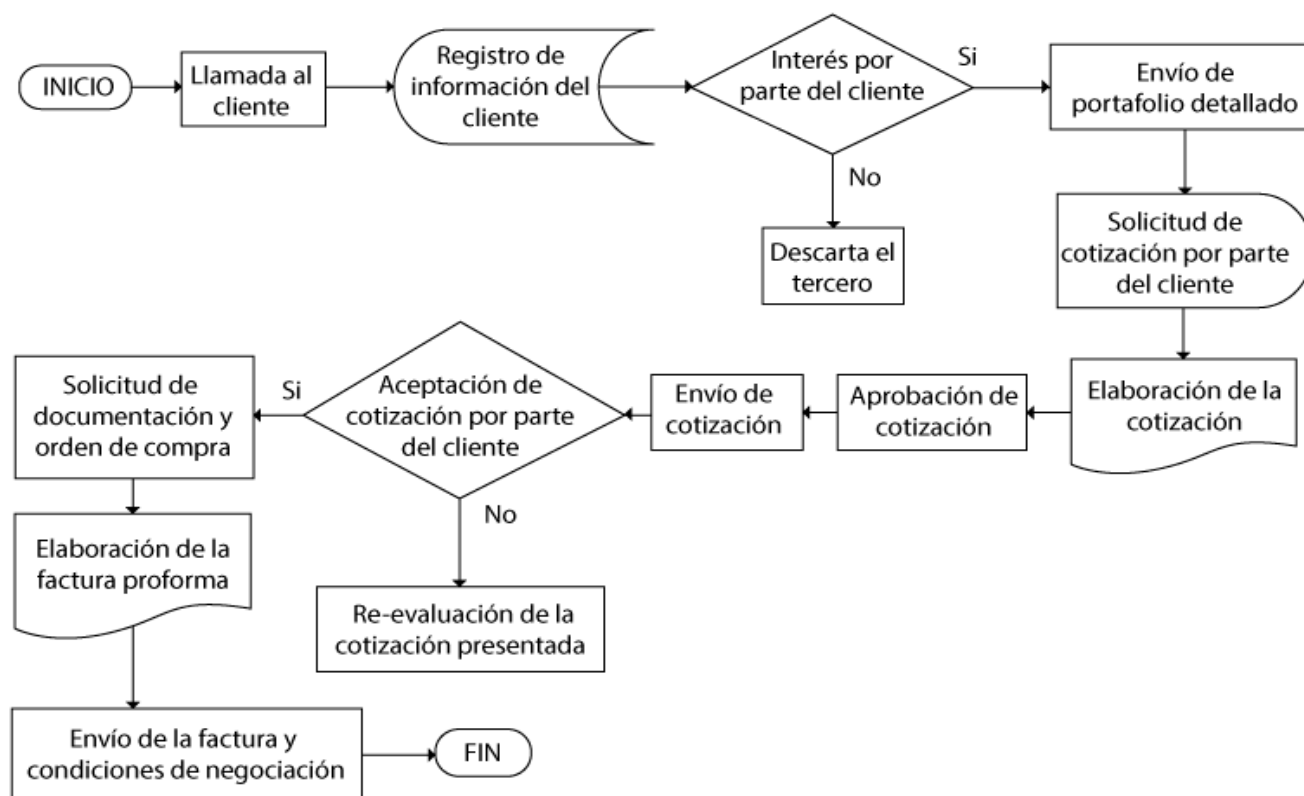


Figura 3. Proceso de ventas de CC Distribuciones farmacéuticas. Propia. (2019).

4.1.5. Área de compras.

Se encarga del abastecimiento de los productos del catálogo de la empresa y de la evaluación y selección de proveedores de los productos que hacen parte de cada una de las líneas de su portafolio. Se muestra el proceso paso a paso que realiza el área de compras para explorar, seleccionar y evaluar los potenciales proveedores de la compañía (Anexo 7).

4.2. Análisis del microentorno

4.2.1. Proveedores.

Se nombran a los proveedores más importantes con los que ejerce la empresa.

Tabla 1.

Exposición de proveedores de la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.

Proveedor	Abbott Laboratories De Colombia SAS.	Lafrancol SAS.	Laboratorios Biopas S.A.	Farma de colombia SAS
Ubicación	Ac. 100 #9A 45, Bogotá	Cl. 108 #51 45, Bogotá	Cl. 127A #53a45	Carrera 14 No. 94 – 65

Tiempo de alianza	11 años	10 años	4 años	2 años
Productos	Ver Lista de productos.	Ver Lista de Productos.	Ver Lista de Productos.	Ver Lista de Productos.
Forma de pago	60 días	60 días	30 días	30 días
Monto de crédito	\$1.500.000.000	\$ 300.000.000	\$200.000.000	\$60.000.000

Nota. Propia (2019)

Se puede observar que la empresa cuenta con grandes aliados para el desarrollo de sus funciones. Dos de sus principales proveedores cuentan con una alianza de más de 7 años, viéndose reflejado en los amplios cupos y días de crédito; esto demuestra que la entidad tiene un buen manejo de sus cuentas por pagar, un historial de crédito con casas farmacéuticas de renombre, que da confianza a nuevos proveedores para realizar más negociaciones.

4.2.2. Clientes.

La empresa enfoca su venta al canal institucional. Entre sus clientes se pueden encontrar las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), Entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud (EAPB), Direcciones Territoriales de Salud (DTS), Entidades de Medicina Prepagada (EMP), Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA) y las Entidades Prestadoras de Salud (EPS); además de vender a clínicas y hospitales a nivel nacional. La empresa también ofrece atención de programas de contingencia a estos mismos. Su venta está enfocada de acuerdo al volumen de pacientes y especialidad terapéutica.

La empresa busca participación en licitaciones de hospitales privados y públicos; Junto a sus proveedores, ofrecen entrenamiento y planes de mejora en el uso de productos y políticas epidemiológicas.

4.2.3. Competidores.

Competidores directos. Tras el análisis de los competidores directos (tabla 2), se evidencia que la empresa Distribuciones Axa, tiene un posicionamiento significativo en el mercado gracias a su tiempo en el mismo. Adicionalmente, los plazos de créditos que oferta cada uno de los competidores, es el mismo de la empresa, por lo tanto, al momento de elegir entre distintas opciones de créditos, los clientes encuentran condiciones iguales; esto no representa ninguna amenaza para la compañía, pero sí una oportunidad que podría aprovechar. Los tres competidores realizan las entregas de pedidos por medio de flota propia, operadores logísticos ó alianzas estratégicas con Laboratorios, a diferencia de esto, la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. cuenta con todas estas opciones de distribución, contando con una ventaja competitiva frente a sus competidores. Finalmente, los tres competidores manejan las mismas líneas de productos y el

mismo tipo de clientes, por lo que basarse en este aspecto para ofrecer una propuesta de valor, puede ser una ventaja competitiva para la empresa.

Tabla 2.

Exposición de competidores directos de la compañía.

Competidor	Distribuciones Axa SAS	Depósito de Drogas de Boyacá	Riddhi-Pharma SAS.
Ubicación	Cra. 34 #6-70	Transversal 93 # 51-98 Parque Empresarial Puerta del Sol Bodega 18	Carrera 69B # 77 - 36
Tiempo en el mercado	31 años	Desconocido	12 años
Productos	Nutricionales, medicamentos.	Nutricionales, medicamentos	Nutricionales, Medicamentos
Forma de pago	Contado 30, 60 y 90 días.	Contado 30 días.	Contado 30 y 60 días.
Ventaja/s competitiva/s	Operador logístico de algunas casas farmacéuticas.	Flota propia de transporte de medicamentos	Alianzas estratégicas con laboratorios, para ejercer la distribución exclusiva de sus productos.
Tipo de clientes	Canal institucional - canal comercial (droguerías, directa)	Hospitales, clínicas e IPS, entre otras.	Distribuidoras, hospitales, clínicas e IPS, entre otras.

Nota. Propia (2019)

En la tabla de Evaluación de competidores directos de la compañía (Anexo 8) se evidencia que la empresa refleja una imagen positiva de servucción con sus clientes, ya que, con respecto a sus competidores, se posiciona como la segunda mejor opción según su puntaje. Sin embargo, en algunos aspectos cuenta con una calificación menor a la de sus competidores, como en la atención al cliente y su acompañamiento postventa.

Por otro lado, se observa que, en tiempos de entrega, la empresa obtuvo una calificación mayor a la de sus competidores, ya que cuenta con aliados estratégicos en temas de transporte y se caracteriza por cumplir con las normas establecidas para el buen manejo y almacenamiento de sus productos.

Competidores indirectos. Entre los competidores indirectos de la empresa se encuentran los nuevos laboratorios que han desarrollado moléculas similares a las de los proveedores de la empresa. Estos llegan a ser competidores ya que, al momento de distribuir sus productos, estos

prefieren acercarse directamente al cliente, sin ningún tipo de intermediación como operadores logísticos.

Otro competidor indirecto es la empresa de operación logística y almacenamiento de productos terminados Open Market. Aunque esta empresa no ofrezca un servicio de atención al cliente final, se encuentra como una opción atractiva en el momento en que los laboratorios deseen dejar de tercerizar la venta de sus productos, asumiendo ellos mismos el riesgo de la cartera y creando alianza con este tipo de empresas para la distribución de sus productos.

4.3. Análisis externo

4.3.1. Sector económico.

CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. hace parte del sector terciario y comercial del país, con una actividad económica principal como distribuidor de fármacos y/o medicamentos a nivel nacional. El Banco de la República ha clasificado dicho sector como el cuarto puesto en el PIB desde hace cuatro años, después de la agricultura, la industria manufacturera y los servicios financieros.

Sub-sector. El sector farmacéutico es la actividad económica relacionada con la fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico. A continuación, se relaciona en la tabla, las actividades económicas relacionadas con el sector farmacéutico según clasificación CIIU.

Tabla 3.

Clasificación CIIU para los productos farmacéuticos.

División	Grupo	Clase	Descripción
24			Fabricación de sustancias y productos químicos
	24 Fabricación de sustancias y productos químicos	242 fabricación de otros productos químicos	2423 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos.
51		513 Comercio al por mayor de productos de uso doméstico	5135 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.
52		523 Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico, en	5231 Comercio al por menor de productos farmacéuticos, medicinales y odontológicos; artículos de perfumería, cosméticos y de tocador

		establecimientos especializados.	en establecimientos especializados.
--	--	----------------------------------	-------------------------------------

Nota. Fuente. Estudio sobre Bioeconomía. Análisis Sector Farmacéutico (2018).

4.3.2. Comportamiento del sector.

El último estudio comparativo revelado por el DANE, respecto a la producción de farmacéuticos en el país, muestra que la producción total del sector farmacéutico en Colombia es de 7.975 miles de millones de pesos a 2016, con un crecimiento del 1.3% comparado con el 2015. Se observa una tendencia creciente en los últimos años, que puede ser interpretada como señal de estabilidad económica en el entorno.

De 2014 a 2017 las ventas en pesos colombianos de medicamentos aumentaron a una tasa promedio anual (CAGR) del 5,30 %. Las categorías de este mercado farmacéutico han crecido de manera dinámica, reportando un crecimiento promedio anual entre 2014 a 2017 del 4,95% para medicamentos genéricos, 5,91% para medicinas patentadas y 4,81% para productos OTC.

Del mismo modo, en la ciudad se ubica el 66% de las empresas manufactureras de farmacéuticos, así como el 65% de los mayoristas de medicamentos, concentrando el 49% de los empleos en el país. Bogotá también cuenta con una estrategia de especialización inteligente que direcciona el enfoque productivo hacia servicios de la salud y farmacéuticos avanzados.

Adicionalmente, Colombia es un país pionero a nivel global en reglamentación farmacéutica, liderando procesos replicados en diferentes países.

4.3.3. Comercio exterior.

La balanza comercial del sector farmacéutico a 2017 es negativa, con exportaciones de 1.415 miles de millones de pesos, e importaciones con valor de 5.820 miles de millones de pesos, indicando un déficit de 4.405 miles de millones de pesos. Desde el año 2000 hasta el año 2017, las cifras de comercio exterior del sector farmacéutico en Colombia enseñan un evidente déficit comercial. Panorama que sobresale aún más, si se observa su crecimiento; mientras en 2005 el déficit comercial del sector farmacéutico colombiano alcanzaba los 1.050 miles de millones de pesos, en 2017 ese mismo indicador fue de 4.405 miles de millones de pesos.

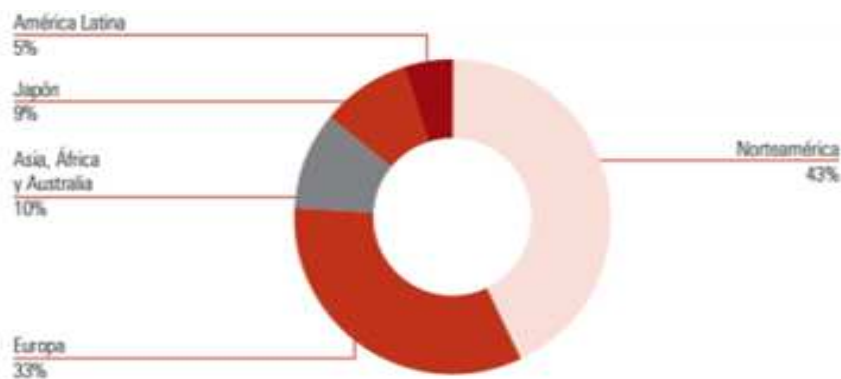


Figura 4. Principales mercados de la industria farmacéutica. Recuperado de Estudio sobre Bioeconomía. Análisis Sector Farmacéutico (2018).

Principales mercados mundiales de la industria farmacéutica. Los principales productores de medicamentos en el mundo son Estados Unidos, Europa, Asia y Japón, sin embargo, se identificaron en los últimos años países latinoamericanos con alto potencial y capacidad para fabricar productos farmacéuticos como Brasil y Colombia (Figura 4).

4.3.4. Cadena de valor.

En la cadena de fabricación y comercialización de medicamentos intervienen una serie de actores que facilitan y contribuyen con la calidad y seguridad en el uso de los productos, así como en los componentes de innovación que van ligados a las actividades de i+D que preceden todo producto del mercado. La estructura de la cadena de farmacéuticos y medicamentos se caracteriza por la participación de laboratorios nacionales y de laboratorios filiales de empresas transnacionales, los cuales superan los 300. Si bien muchas de las multinacionales farmacéuticas han instalado aquí sus fábricas, y algunas han comprado empresas nacionales, la mayor parte de los medicamentos que circulan en el mercado nacional solo se manejan a través de distribución y comercialización. La cadena de suministro del sector farmacéutico se puede resumir en el siguiente esquema: Proveedor de M.P., laboratorios mayoristas, estado, farmacias, hospitales, consumidor final.

Los proveedores de materias primas aprovisionan a los laboratorios de las materias esenciales para elaborar los productos farmacéuticos. Posteriormente, los productos terminados pueden tener tres destinos: Los mayoristas o distribuidores, entidades estatales, o clínicas y hospitales. Cuando los productos pasan directamente a entidades estatales, hospitales y clínicas, siguen su camino de manera directa hacia el consumidor final. Cuando los productos pasan al canal de los mayoristas o distribuidores, estos proveen tanto a los minoristas, como a los hospitales y clínicas, como es el

caso de CC Distribuciones Farmacéuticas. Por último, el producto pasa hacia el consumidor final, ya sea desde las entidades estatales, las clínicas y hospitales o las farmacias. Cabe resaltar que en esta cadena de suministro no sólo se tiene el flujo de productos descrito anteriormente, sino que además existe un flujo de información en sentido contrario que es necesario para mantener una armonía en cada eslabón de la cadena, de manera que se pueda cumplir con el mejor nivel de servicio a los consumidores finales. También es importante aclarar que, en el mismo sentido del flujo de información, se da también un flujo de productos originados por las devoluciones que se presenten en un momento dado.

4.4. Caracterización del sector al que pertenece la empresa

De acuerdo con el último informe comparativo (2018-2013) del sector farmacéutico presentado por la entidad ANDI, el principal foco ha sido la comercialización de medicamentos al reflejar crecimiento de ventas en el mercado mundial. Sin embargo, a pesar del potencial de crecimiento del sector en Colombia, no hay evidencia sobre cómo ha evolucionado su desempeño financiero en el país.

Para una economía en crecimiento como la colombiana, el aporte que puede llegar a hacer cada sector económico es determinante a nivel mundial, y el sector comercial de servicios muestra un gran aporte, ya que el DANE reveló, en su primer informe del 2018, que gracias al valor agregado de este sector, la economía creció a 4,3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2,6% registrado un año atrás.

A nivel mundial el informe de cierre del año 2017 presentado por Global Health Care Sector Outlook, reveló que para el 2020 el promedio del crecimiento del sector será de 4,56%, donde las economías en transición tendrán el mayor porcentaje (7,5%), seguido de Asia y Australia (5%) y Norte América (4,3%), siendo América Latina el de menor crecimiento (2,4%).

En el mismo informe se muestra que el porcentaje de gasto respecto al producto interno bruto colombiano, aumentará ligeramente de un 10,4% en 2015 a un 10,5% en 2020 alcanzando los 8,7 trillones de dólares. El 50% de los gastos serán dedicados a enfermedades cardiovasculares, cáncer, enfermedades respiratorias, enfermedades infectocontagiosas, diabetes y enfermedades neurodegenerativas. Esto beneficia significativamente a la empresa ya que entre sus productos a comercializar se encuentran medicamentos de tipo terapéutico especializado.

4.4.1. Subsector de comercio al por mayor.

En el subsector de comercio al por mayor, ANDI muestra en el Informe comparativo (2008-2013) que el valor del ROE se deterioró de niveles satisfactorios de 15,7% en 2008 a 10,5% en 2013. El resultado del ROE obedece principalmente a la menor utilidad generada por cada peso de ventas (menor margen de utilidad) y también a una menor eficiencia del activo, pues a pesar del aumento en el apalancamiento, este no compensa la reducción de los otros dos indicadores. La disminución en el margen de utilidad neta obedece a un crecimiento rápido de los costos de venta en el último año.

4.4.2. Subsector de comercio al por menor.

Para el subsector de comercio al por menor y con base al informe comparativo (2011-2013) emitido por la ANDI, el resultado muestra que, aunque no ha presentado unos retornos tan favorables y significativos como los otros subsectores, ha mostrado una recuperación frente al mal desempeño que traía en el 2008, ya que el ROE tuvo una rápida recuperación y alcanzó su nivel más alto en 2011 (6,5%), para luego descender hasta 3% en 2013.

El desempeño del ROE es explicado, en buena medida, por la evolución positiva del margen de utilidad que compensa la disminución en los niveles de apalancamiento del sector, así como la pérdida de eficiencia en el uso de los activos. Sin embargo, el ROE del sector de comercio al por menor se ubica por debajo de lo estimado para el total del sector de comercio (4,7% en 2013). Finalmente, vale la pena mencionar que el 2013 fue el año de mayor entrada de productos nuevos al mercado farmacéutico, a través de la inclusión de medicamentos biotecnológicos, biológicos no similares y genéricos. En particular, los biotecnológicos, medicamentos más específicos, pero de mayor costo, y la mayor competencia a nivel nacional, pudieron haber impactado los niveles de rentabilidad de las empresas, específicamente en los subsectores de comercio al por mayor y al por menor.

4.4.3. Análisis de endeudamiento.

Con base al informe de la ANDI, la industria farmacéutica no ha presentado niveles de endeudamiento exageradamente elevados, teniendo en cuenta que se considera riesgosa una razón de endeudamiento por encima del 60%, medida como la proporción de pasivos sobre el total de activos. Aunque se evidencia una concentración del pasivo en el corto plazo con indicadores por encima de 70%, el índice de cobertura de intereses presenta una tendencia positiva de largo plazo.

4.4.4. Análisis de desempeño.

El informe de la ANDI (2018-2013) revela que el margen de beneficio bruto (el cual mide la capacidad de generación de efectivo de las empresas subsector de comercio al por menor) tuvo una tendencia creciente para el periodo 2008-2013, producto de una fuerte caída de los costos de ventas tanto en el 2009 como en el 2013. Sin embargo, para los subsectores de fabricación y comercio al por mayor, este margen se mantiene relativamente estable en niveles cercanos al 50% y 40% respectivamente. Esta estabilidad en el margen bruto es el resultado de un comportamiento similar entre el crecimiento de los ingresos y el crecimiento de los costos de ventas, que para el subsector de fabricación aumentaron en promedio 4%, y para el comercio al por mayor 7,4%. Por su parte, la rotación de activos muestra un comportamiento decreciente en el largo plazo para los tres subsectores de la industria farmacéutica. Los resultados de dicho indicador permiten inferir que existe una pérdida de eficiencia en el uso y administración de sus activos para generar ingresos por la venta de productos.

4.5. Análisis del macroentorno

Este análisis del macroentorno evidencia las diferentes variables externas que influyen en el éxito de este tipo de negocio y de quienes tengan interés por entrar al mercado farmacéutico colombiano. A continuación, se hace el análisis de cada una de las variables que afectan a la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda.

4.5.1. Entidades reguladoras.

ANDI - Cámara de la Industria Farmacéutica. Representan a la industria farmacéutica productora de medicamentos, tanto de prescripción médica (RX), como de venta libre (OTC), fabricados en Colombia y el resto del mundo. También hacen parte de esta Cámara los productores de suplementos dietarios, quienes trabajan de la mano con las entidades de inspección, vigilancia y control, con la colaboración de entidades de carácter académico y científico.

Ministerio de Salud y Protección Social. Es la máxima entidad a nivel nacional, que mediante el Decreto Ley 4107 de 2011 creó la Dirección de Medicamentos y Tecnologías en Salud, que hace parte del Viceministerio de Salud Pública y Prestación de Servicios y tiene las funciones de identificación, clasificación de medicamentos, dispositivos médicos y tecnologías en salud que faciliten la vigilancia sanitaria y epidemiológica, y adicionalmente establece los lineamientos y orientaciones de política para el cumplimiento de las buenas prácticas en la cadena de

comercialización, asociadas al modelo de vigilancia sanitaria y epidemiológica en los temas de medicamentos, dispositivos médicos y tecnologías en salud.

SISMED - Sistema de Información de Precios de Medicamentos. Adscrita al MINSALUD mediante el SISPRO (Sistema Integrado de Información de la Protección Social), SISMED es una estrategia de la salud pública, tiene por objeto mejorar la accesibilidad a medicamentos esenciales por parte de la población de escasos recursos económicos.

4.5.2. Variable económica.

Crecimiento en el mercado farmacéutico. En palabras del portal web *Invest in Bogotá*, la industria farmacéutica ha presentado un “Sostenido crecimiento en el mercado” gracias a las ventas en pesos colombianos durante el periodo establecido entre 2014 y 2017, que aumentaron “a una tasa promedio anual del 5,30%.”. Concentrándose el mayor dinamismo de este mercado en la ciudad de Bogotá, ya que el 47% y el 82% de exportaciones e importaciones, respectivamente, se llevan a cabo en esta ciudad. (Invest in Bogotá, 2019). Esto indica que la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. no se encuentra aislada del centro de operaciones de la industria farmacéutica en Colombia, sino que, por el contrario, está ubicada en un entorno económico y geográfico que propician el desarrollo de su competitividad. No tiene desventajas competitivas relativas a su ubicación geográfica, ni a la variación económica del mercado farmacéutico, sino que, por el contrario, puede desarrollar distintas ventajas competitivas en un mercado creciente y propicio.

Otra cifra significativa es el aumento del presupuesto nacional anual para la salud para 2019 en un 27,57% con respecto al año 2018. En comparación, el presupuesto para el año 2018 fue de 24,6 billones de pesos, mientras que en 2019 fue de 32,3 billones de pesos, representando un aumento significativo que no se veía desde el año 2014. (El Tiempo, 2018). El incremento significativo en este presupuesto significa que diversas instituciones tendrán mayor facilidad en el acceso a medicamentos de diversa índole, posibilitando el incremento de negociaciones y ventas con proveedores del sector farmacéutico. Aquí es donde CC Distribuciones Farmacéuticas puede encontrar una oportunidad de crecimiento de ventas, al ofrecer un portafolio con productos de necesidad para instituciones que se benefician del incremento presupuestario anual para la salud.

Importaciones y exportaciones. Por otra parte, según el portal web *Razonpublica.com*, el mercado de la salud en Colombia presenta un debilitamiento relacionado con la cantidad de importaciones VS medicamentos de fabricación nacional, pues en el periodo comprendido entre

2012 y 2018 la cantidad de productos de fabricación nacional se redujo en un 10% otorgando este margen a los productos farmacéuticos importados (Andia, 2019). Adicionalmente, la participación de productos, en términos de valores, es mayor por parte de los importados, pues representaron para el año 2012 un 66% y para 2018 un 65% con respecto a la participación de productos de fabricación nacional, presentando una variación de un 1% únicamente. (Andia, 2018). Esto significa, en términos de importaciones, que la industria farmacéutica se está desnacionalizado gracias a factores como la compra de compañías nacionales por parte de multinacionales y el Tratado de Libre Comercio (TLC). Para CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. y otras empresas distribuidoras de productos farmacéuticos simboliza una amenaza, pues representa la necesidad de participar en el mercado farmacéutico de las importaciones, creando alianzas estratégicas con compañías multinacionales con el fin de minimizar el impacto que traería la disolución de acuerdos de distribución con compañías nacionales a causa del decaimiento de la producción nacional de productos farmacéuticos.

4.5.3. Variable política.

Política Farmacéutica Nacional - Conpes social 155. Colombia cuenta con un documento oficial de Política Farmacéutica Nacional denominado Conpes social 155 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2012) que presenta una serie de estrategias que establecen regulaciones y buenas prácticas en el ejercicio farmacéutico del país. Estas estrategias buscan respuesta a los derechos de los ciudadanos con respecto a la salud y al fortalecimiento del sector industrial farmacéutico en temas tecnológicos, ambientales y científicos. En el diagnóstico del documento se exponen problemas como usos inadecuados de los recursos para la salud y deficiencias en la accesibilidad a los medicamentos, monitoreo y regulación insuficientes de la publicidad y promoción de farmacéuticos, suministro, distribución y disposición desigual de los medicamentos esenciales, entre otros. Algunas de las estrategias planteadas por los gestores del documento para enfrentar los problemas hallados en el diagnóstico del mismo son el fortalecimiento y esclarecimiento de la información sobre precios, utilidad, uso y calidad de los medicamentos; el robustecimiento del cuerpo de recursos humanos del sector farmacéutico; el diseño e implementación de una constitucionalidad efectiva, el desarrollo de programas de acceso a los medicamentos, entre otros. (Consultorsalud, 2012). Para CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda., el cumplimiento o incumplimiento de los parámetros y estrategias dispuestas en la Política Farmacéutica Nacional del Conpes social 155, puede acarrear distintos resultados de imagen

pública y por lo tanto de posicionamiento de su marca, pues si se cumplen a cabalidad estos parámetros, se estarían fortaleciendo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Por lo tanto, este punto está visto como una oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva en relación a RSE.

Inclusión de una política industrial farmacéutica en el Plan Nacional de Desarrollo.

Atendiendo a la dificultad del acceso a los medicamentos que tienen muchos pacientes, vulnerables económicamente, a lo largo del país; el Senador Richard Aguilar tiene la iniciativa de incluir en el PND (Plan nacional de desarrollo) una política industrial farmacéutica (PIF) orientada a esta problemática social de salud pública. La implementación de esta política industrial farmacéutica con enfoque social buscaría una cobertura del sistema sanitario más efectiva para quienes tienen pocos medios de acercarse a éste. (Misión Salud Fundación, 2019).

En este sentido, las macro estrategias que emplearía esta propuesta serían la generación de respuestas farmacéuticas a necesidades de la sociedad que no sean atractivas desde el punto de vista comercial y un facilitamiento del ingreso al mercado farmacéutico por parte de nuevos emprendimientos con el fin de contribuir a la reducción de precios y facilitar el alcance del mercado en poblaciones de escasos recursos. Esto representa una oportunidad para proveedores y operadores logísticos del país, como CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda., que pueden ampliar su portafolio de productos con farmacéuticos que, probablemente, serán más accesibles para distintas instituciones de la salud pública gracias a la hipotética implementación de este proyecto de ley, generando interés en clientes antiguos que requieran estos medicamentos, como en nuevos clientes. Así mismo, si no se toman cartas en el asunto, puede representar una amenaza para la empresa, pues la implementación de esta ley significaría la creación de nuevos emprendimientos, disminuyendo la competitividad de la empresa si esta no busca introducirse en este nuevo pequeño mercado.

4.5.4. Variable social.

Accesibilidad a los medicamentos. Estudios aseguran que el acceso por parte de los consumidores a medicamentos se ve obstaculizado por la regulación y las demoras existentes en relación a la inclusión de estos en el POS. Según uno realizado por IMS Health, Colombia es uno de los países que más tarda en incluir nuevos medicamentos en el plan obligatorio de salud, siendo este tiempo entre 22 a 144 meses, según sea el caso. (El Universal, 2016) Estas cifras son exageradas, siendo que otros países miembros de la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE) pueden durar menos de seis meses. Otra de las razones que señala el estudio de la IMS Health es que solamente el seis por ciento de las fórmulas registradas en el país son añadidas al plan obligatorio de salud. En un estudio realizado por la Universidad de la Sabana en la accesibilidad a opioides en Colombia, se encontró que existen diversos obstáculos para el acceso a estos medicamentos, como la barrera que generan los trámites administrativos, operativos, legales y financieros o el desconocimiento su prescripción por parte de los profesionales de la salud y en general, el desconocimiento cultural por parte de las sociedades para este tipo de medicamentos. (Universidad de la Sabana, s.f.). El difícil acceso a los medicamentos gracias a las demoras en su regulación y a diversos trámites administrativos pueden representar una amenaza para la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas, en cuanto que ésta también es susceptible de sufrir la dificultad del acceso a estos. Sin embargo, si la compañía se enfoca en elaborar estrategias para lograr el acceso de distribución exclusiva de medicamentos nuevos, podría lograr una ventaja competitiva importante, puesto que las demoras en el acceso a los medicamentos también generan una lista de espera de entidades que necesitan estos medicamentos, generando posibles nuevos clientes para la compañía o la realización de nuevas negociaciones exclusivas con clientes antiguos que requieran estos medicamentos.

Según la conferencia “Justicia y acceso a medicamentos en Colombia”, dada por Claudia Vaca, existe una grave deficiencia en cuestiones de acceso a los medicamentos en las zonas rurales y los sectores de bajos y medios recursos en Colombia por motivos mercantiles ya que la naturaleza normativa y administrativa del sector farmacéutico propicia su tendencia hacia la monopolización (Prada, 2019). Esto genera una oferta moderada para un país necesitado de medicamentos, lo que alza exageradamente sus precios en el mercado. A través de este reporte se puede saber, además, que el acceso a los medicamentos por parte de poblaciones rurales se ve más obstaculizado que a las poblaciones urbanas por la falta de infraestructura en varias partes del país y la falta de profesionales calificados en las regiones apartadas. Por estas razones, CC. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. podría encontrar en el desarrollo de la infraestructura colombiana nuevas oportunidades de distribución y alianza estratégica con proveedores y clientes a nivel rural o intermunicipal.

4.5.5. Variable tecnológica.

El mercado del sector farmacéutico está viendo avances tecnológicos en cuestiones de digitalización de los diversos servicios que se ofrecen en las cadenas de producción y

abastecimiento. Para Enter.co los servicios de atención, administración, distribución, comercialización y logística, entre otros, son altamente digitalizables, proveyendo mejoras en cuestión de comodidad, optimización de tiempo y omisión de trámites que se hacen innecesarios gracias a las nuevas plataformas digitales que ofrecen sus servicios a los diversos actores del sector de la salud. Para el portal web Enter.co uno de los ejemplos más básicos se da en el HIC (Hospital Internacional de Colombia) donde se ha montado una plataforma digital integral dedicada a la atención, entretenimiento y monitoreo de pacientes. El mismo hospital también cuenta con una farmacia robotizada donde los operadores electrónicos se encargan del acondicionamiento de los productos, su acomodación y localización, y la gestión de las fórmulas médicas (Angulo, s.f.). Así, los avances tecnológicos en aspectos como software y aplicaciones pueden implementarse en diversas labores de la compañía como en el monitoreo y control de los inventarios, y la comunicación entre áreas de la empresa, entre otros.

Comercio electrónico en el sector farmacéutico. Aunque la venta de medicamentos a través internet es un tema delicado, por el alto riesgo existente de falsificación y la poca regulación del acceso de los estafadores a este medio, han empezado a surgir diversas plataformas especializadas en la comercialización de productos farmacéuticos, dando a las empresas diversas facilidades en la venta de sus productos, como lo son la comunicación y el alcance a nuevos clientes, la organización y muestra de su portafolio de productos, el análisis de data y de información de resultados de ventas o diversos indicadores proveídos por las plataformas y la opción de generar campañas de marketing y publicidad a través de herramientas propias de las plataformas de comercio electrónico.

Según un artículo de PMFarma, los consumidores o diversas instituciones interesadas en la compra de productos farmacéuticos prefieren eliminar tiempos y obstáculos ocasionados por trámites variados (Cuervo, J. 2019). Una de las ventajas que genera el e-commerce es que el comprador puede verificar la información y disponibilidad de distintos proveedores sin moverse de un mismo sitio ni demorarse amplias jornadas en hacerlo, ya que puede contrastar la información tan rápido como las plataformas de e-commerce se lo permitan. Esta es una sola de las ventajas que tiene el comercio electrónico para los clientes, además de ser un medio de comunicación más integral puesto que se puede transferir la información de manera multimedial: Llamadas, videollamadas, texto, fotografías, entre otros en tiempo real. por estas y otras razones es que, según el medio de comunicación PMFarma, el comercio electrónico en España ha crecido más del 20% en cinco años, pronostica que siga creciendo. Es así que introducirse como compañía en el mundo

de las ventas en línea, no es solamente una oportunidad que genera un valor agregado al servicio en términos de tramitación, rapidez y servicio al cliente, sino que también se convierte en una necesidad competitiva, en un mundo que avanza imparablemente hacia la digitalización de todas las cosas. La iniciación de CC. Distribuciones Farmacéuticas en el e-commerce puede suponer una mejora en la comunicación con sus clientes, una visibilidad mayor de sus servicios y de su portafolio, y así mismo, una fuente externa de estadísticas e indicadores de ventas y alcance, que la empresa puede monitorear y tomar diversas decisiones.

4.5.6. Variable ambiental.

Dependencia de los recursos naturales y compromiso ambiental I+D+i. Por ser una industria altamente desarrollada y por realizar diversas actividades de investigación, fabricación, experimentación y logística, la industria farmacéutica tiene una alta participación en el uso de recursos naturales y el impacto en el medio ambiente. Según la revista digital Compromiso Empresarial, la preservación del medio ambiente es uno de los retos clave y “activos estratégicos” para este sector puesto que depende de diversos recursos naturales: “el acceso a agua dulce, la energía, o la aportación de la biodiversidad como fuente de investigación en biomedicina” (Martín, 2016). Según Dinero, la industria farmacéutica es “una de las industrias que más genera desechos tóxicos, contaminación del agua y emisiones de CO₂ en los procesos de producción” (Dinero, 2015), por lo que se ha desarrollado la “Química verde”, una serie de regulaciones y prácticas que buscan desestimar la producción del sector farmacéutico, en ambientes poco sostenibles y en condiciones desfavorables para el medio ambiente.

Es por esta razón que la industria farmacéutica no avanza únicamente en torno al desarrollo de medicamentos y productos farmacéuticos, sino que también apunta a estar a la vanguardia de la sostenibilidad en cuestiones de gestión ambiental, llegando a concebir diversas regulaciones de carácter sostenible alrededor del desarrollo de sus actividades productivas.

Para la industria farmacéutica no es únicamente una cuestión de Responsabilidad Social, sino que el cuidado y la gestión sostenible del medio ambiente son claves para optimizar el desarrollo de sus actividades de producción. Gracias a esto, este gremio es conocido por ser uno de los mayores estrategas y gestores en cuestiones de investigación, desarrollo e innovación, formulando soluciones como la reducción del espesor de los envases farmacéuticos, y distintos cambios en el diseño de los mismos (ecodiseño). La I+D+i también ha llevado a la industria farmacéutica a gestionar situaciones de impacto ambiental como el tratamiento de residuos de medicamentos. Uno

de estos ejemplos es la creación de la Red Iberoamericana de Programas Posconsumo de Medicamentos, que busca implementar “estándares de calidad en cada país y homogeneizar las prácticas de los diferentes sistemas encargados de la gestión de envases y residuos de medicamentos de origen domiciliario” (Martín, 2016).

Implementar un desarrollo de actividades sostenible y de I+D+i en gestión del medio ambiente, en la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda., sería un factor estratégico en primera instancia en la preservación del medio ambiente. Prácticas como el abastecimiento sostenible, manejo de residuos, reciclaje, ecodiseño de embalajes, control del consumo energético, desarrollo tecnológico, entre otras, no sólo tendrían una repercusión positiva en el medio ambiente relacionado con las actividades de la compañía, sino que también propiciaría la reducción de gastos y costos de producción y ayudaría a formular estrategias de economía circular que aumenten su competitividad en el mercado y mejore su imagen frente a clientes, y consumidores.

5. Herramientas de diagnóstico

5.1. Análisis de los estados financieros de la compañía

Se realiza un análisis detallado de la situación financiera de la compañía de acuerdo con los Informes Financieros comparativos al cierre de 31 de diciembre de 2018-2017 los cuales comprenden el Estado de Situación Financiera y el Estado Integral de Resultados (anexos 9 y 10).

Tabla 4.

Análisis vertical del Estado de situación financiera de la compañía.

Análisis vertical		
Cuenta	Valor	Análisis vertical
Préstamos y cuentas por cobrar	2.023.666.375	79%
Total activo	2.548.058.766	100%
Cuentas por pagar	809.008.783	89%
Total pasivo	904.782.228	100%
Capital social	10.000.000	0,6%
Ganancias retenidas	1.463.467.949	89,1%
Total patrimonio	1.643.276.537	100%

Nota. Estado de Situación Financiera Periodo comprendido 1° al 31 de diciembre 2018-2017. Análisis Horizontal y Vertical. Se tomaron los rubros más representativos para el análisis financiero (anexo 9). Propia (2019).

Se puede determinar que el rubro de las cuentas por cobrar tiene una participación del 79% del total de Activos de la compañía y las cuentas por pagar representan un 89% del total de los Pasivos, es decir la empresa cuenta con la capacidad de cubrimiento de sus deudas. Sin embargo, en las notas de los Estados Financieros, las cuentas por cobrar están repartidas en préstamos entre clientes nacionales y cuentas por cobrar a socios, anticipos y avances, provisión de cartera y deterioro de cartera, donde los clientes solo representan \$436.000.000, por lo que la liquidez y flujo de efectivo dependen del cumplimiento en la recolección de esa cartera. En cuanto al patrimonio, es representativo que las Ganancias Retenidas abarquen un 89,1% ya que fomenta la inversión a futuro y la estabilidad de los socios dentro de la compañía al abstenerse de la recepción de utilidades a final de cada año.

Tabla 5.

Análisis horizontal del Estado de situación financiera de la compañía.

Análisis horizontal	
	Variación

Cuenta	2018	2017	Absoluta	Relativa
Propiedad planta y equipo	113.339.494	123.599.853	10.260.359	9,1%
Inventarios corrientes	90.477.245	16.549.341	-73.927.904	-81,7%
Préstamos y cuentas por cobrar	2.023.666.375	1.529.854.789	-493.811.586	-24,4%
Activo por impuestos corrientes	212.917.479	153.107.584	-59.809.895	-28,1%
Efectivo y equivalentes al efectivo	107.658.171	158.247.431	50.589.260	47,0%
Total activo	2.548.060.782	1.981.361.015	-566.699.767	-22,2%
Cuentas por pagar	809.008.783	458.189.430	-350.819.353	-43,4%
Impuestos corrientes	2.520.614	1.385.475	-1.135.139	-45,0%
Provisiones corrientes	91.818.000	18.331.000	-73.487.000	-80,0%
Otros pasivos	1.434.831	578.665	-856.166	-59,7%
Total pasivo	904.782.228	478.484.570	-426.297.658	-47,1%
Capital social	10.000.000	10.000.000	0	0,00%
Reserva legal	5.000.000	5.000.000	0	0,00%
Revalorización del patrimonio	11.704.941	11.704.941	0	0,00%
Ganancias retenidas	1.463.467.949	1.456.656.406	-6.811.543	-0,47%
Resultado integral de todo el año	153.103.647	19.513.082	-133.590.565	-87,3%
Total patrimonio	1.643.276.537	1.502.874.429	-140.402.108	-8,5%

Nota. Propia. (2019). (Anexo 9)

Este Análisis representa la variación porcentual de cada uno de los rubros, es de destacar la rotación de inventario, lo que es un valor agregado para el tipo de actividad puesto que todo lo que se compra esta con base a la solicitud de cada cliente, las provisiones corrientes refiere una variación del 400% por ser la provisión del Impuesto de Renta a pagar el siguiente año y finalmente el Resultado Integral muestra una gran variación por el incremento de las cuentas por cobrar frente al endeudamiento que presenta.

Tabla 6.

Análisis horizontal del Estado integral de resultados.

Concepto	Año 2018	Año 2017	Análisis horizontal	
			Variación absoluta	Variación relativa
Ingreso de operaciones ordinarias	\$3.813.080.088,00	\$3.466.670.211,00	\$346.409.877,00	10%

Costo De Ventas Y Operación	-\$3.417.541.754,57	-\$3.207.296.384,58	-\$ 210.245.369,99	7%
Utilidad Bruta	\$ 395.538.333,43	\$ 259.373.826,42	\$ 136.164.507,01	52%
Resultado De Actividades De Operación	\$ 92.118.284,43	-\$ 102.941.752,55	\$ 195.060.036,98	-189%
Ingresos Financieros	\$ 184.809.388,00	\$ 191.161.305,00	-\$ 6.351.917,00	-3%
Gastos Financieros	-\$ 32.006.025,37	-\$ 50.375.470,00	\$ 18.369.444,63	-36%
Costo Financiero Neto	\$ 152.803.362,63	\$ 140.785.835,00	\$ 12.017.527,63	9%
Utilidad Antes De Impuestos	\$ 244.921.647,06	\$ 37.844.082,45	\$ 207.077.564,61	547%
Impuesto De Renta Corriente	-\$ 91.818.000,00	-\$ 18.331.000,00	\$ 346.409.877,00	547%
Utilidad Neta	\$ 153.103.647,06	\$ 19.513.082,45	\$ 133.590.564,61	685%
Resultado Integral Total Del Periodo	\$ 153.103.647,06	\$ 19.513.082,45	\$ 133.590.564,61	685%

Nota. Estado Integral de Resultados Periodo comprendido 1° al 31 de diciembre 2018-2017. Análisis Horizontal y Vertical. Se tomaron los rubros más representativos para el análisis financiero (anexo 10). Propia (2019)

De acuerdo a este análisis se puede determinar que la utilidad de la empresa mejoró extraordinariamente en el último año, aunque la variación de ventas incrementó solo un 10%, la reducción de los gastos anuales fue de 27% y los costos solo generaron una variación del 7% y la recepción por concepto de Otros Ingresos representados en rendimientos financieros con un 73%. Se puede concluir que la obtención de Ingresos cubrió en su totalidad todos los gastos y costos generados por la operación dentro del periodo descrito y se ve reflejada en la gran variación de utilidad al final del informe.

Finalmente, analizando la situación financiera de la compañía CC Distribuciones Farmacéuticas LTDA, se puede evidenciar mediante el indicador de liquidez, tomando los valores de los activos corrientes divididos los pasivos corrientes, dando como resultado que por cada pasivo corriente que tiene la empresa lo respaldan 2,69% de los activos corrientes, lo que indica que la empresa cuenta con una buena capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Para el análisis de inversión temporal que cuenta la empresa en la actualidad tomamos como referencia el indicador de liquidez capital neto que se halla restando los inventarios de los activos corrientes y dicho resultado lo dividimos por el pasivo corriente lo cual da como resultado que la compañía tiene la capacidad de inversión temporal de 2,59% sobre sus activos lo que permite a la gerencia revisar donde se pueden invertir este porcentaje, que genere a corto plazo algún tipo de rendimiento a favor de la entidad.

En cuanto a la capacidad de endeudamiento se calcula a través de la fórmula activos totales divididos los pasivos totales, evidenciando como resultado que la empresa cuenta con una capacidad de endeudamiento de 35% en el 2018 y de un 24% en el 2017 de participación con sus proveedores y acreedores a corto plazo, indicando que el porcentaje del nivel de endeudamiento entre el año 2017 al 2018 aumentó en un 11% en lo que responde a que el patrimonio está comprometido con sus acreedores.

5.2. Resultados del diagnóstico de pensamiento estratégico por áreas de la empresa

En la siguiente tabla se pueden apreciar los resultados de manera comparativa, de las respuestas positivas del diagnóstico de pensamiento estratégico por áreas (Anexo 6.), mostrando al área de logística y almacenamiento con el mayor porcentaje de respuestas positivas (80%), y al área de ventas con el menor porcentaje de respuestas positivas (40%).

Tabla 7.

Resultados para el diagnóstico de pensamiento estratégico en todas las áreas de la compañía.

Nivel	Calificación	/	Factor	%
Área de gerencia administrativa	9.5	/	14	67%
Logística y Almacenamiento	8	/	10	80%
Área de ventas	4	/	10	40%
Departamento contable y financiero	7	/	10	70%

Nota. Propia (2019)

Hay áreas que reflejan el promedio efectivo para dar cumplimiento a los objetivos empresariales, como es el caso del área Contable y Financiera con un 70% y la Gerencia Administrativa con un 67 %, por lo tanto el área crítica encontrada es el Área de ventas, con un 40% de cumplimiento frente a las demás áreas.

5.3. Matriz de evaluación del factor externo - EFE

Tabla 8.

Matriz de Evaluación del Factor Externo - EFE

Factores Externos Clave	Pond.	Cal.	Valor
Oportunidades			
1. Crecimiento en la industria productora de fármacos y sustancias químicas medicinales.	10%	3	0,3
2. Actual desarrollo de plataformas de comercialización en línea que acercan de forma más eficiente a los proveedores con sus clientes.	5%	3	0,15

3. Varios distribuidores dejan de negociar con instituciones ubicadas en corregimientos, pueblos y zonas rurales, pues no cuentan con la flota suficiente de transporte a estos sitios, haciendo nula su participación en este mercado.	15%	2	0,3
4. la liberación de la patente de distintas fórmulas para comercialización genera oportunidades para su distribución y negociación con los laboratorios productores.	10%	3	0,3
5. Incremento del presupuesto anual para el 2019 en un 20% con respecto al año anterior.	10%	3	0,3
Amenazas			
1. El Mercado de la salud es segmentado y regulado, mantenerse como la mejor opción entre los clientes, lo determina el mercado junto con sus competidores.	7%	3	0,21
2. El presupuesto anual Nacional para la salud, tiene influencia en la demanda de productos farmacéuticos.	15%	4	0,6
3. Entrada de multinacionales de alta competitividad en el mercado farmacéutico colombiano.	10%	2	0,2
4. Finalización de exclusividad en la comercialización de productos por parte de proveedores aliados.	10%	3	0,3
5. Demoras o incumplimientos en el abastecimiento de los productos de alta prioridad por parte de los proveedores.	8%	3	0,24
Calificación	100%		2,9
Responde de manera:	Por encima del promedio		

Nota. (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.9 está por arriba de la media de 2.50. Propia (2019).

5.3.1. Análisis de la matriz EFE.

De acuerdo con la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE se puede evidenciar que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: “2. El presupuesto anual Nacional para la salud tiene influencia en la demanda de productos farmacéuticos”, como lo señala el peso de 0.6. La empresa está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien la oportunidad “3. Varios distribuidores dejan de negociar con instituciones ubicadas en corregimientos, pueblos y zonas rurales, pues no cuentan con la flota suficiente de transporte a estos sitios, haciendo nula su participación en este mercado”, como lo señala la calificación de 0.3. El total ponderado de 2.9

indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

5.4. Matriz de evaluación del factor interno - EFI

Tabla 9.

Matriz de Evaluación del Factor Interno - EFI.

Factores Internos Clave:	Pond.	Cal.	Valor
Fortalezas			
1. Cuenta con un portafolio bien definido y claro para los clientes.	5%	4	0,2
2. Cuenta con alianzas estratégicas con distintas transportadoras, lo que optimiza tiempos de entrega.	10%	3	0,3
3. Cuenta con amplia experiencia y conocimientos en temas de contratación con el estado, lo que ha mejorado su imagen en el sector de la salud.	10%	3	0,3
4. Se destaca por renovar constantemente su portafolio de productos, lo que genera confianza en sus clientes.	15%	4	0,6
5. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada, cumpliendo a su vez con las políticas de buen manejo y almacenamiento de productos farmacéuticos exigidos por el ente regulador.	10%	4	0,4
Debilidades			
1. No cuenta con una plataforma virtual en la que sus clientes puedan acceder a su portafolio mediante internet, como sí lo pueden hacer con otros distribuidores.	5%	2	0,1
2. No cuenta con planes o estrategias para la fidelización de sus clientes.	10%	3	0,3
3. No permanece al tanto de las tendencias que influyen en su nicho de mercado.	10%	2	0,2
4. Carece de disponibilidad de productos requeridos de forma inmediata por parte de los clientes.	15%	1	0,15
5. No realiza seguimientos ni análisis de posventas a sus clientes para promover la recompra de productos manejados por la empresa.	10%	1	0,1
CALIFICACIÓN:	100%		2,65
Responde de manera:	Promedio		

Nota. (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.65 está por arriba de la media de 2.50. Propia (2019).

5.4.1. Análisis de la matriz EFI.

Por otro lado, de acuerdo al análisis de la Matriz de Factores Internos EFI, se puede determinar que las fuerzas más importantes de la empresa son, su portafolio de productos e infraestructura para la conservación de los mismos, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un plan o estrategia de fidelización de sus clientes y el desconocimiento de las tendencias que influyen en su nicho de mercado. El total ponderado de 2.65 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

5.5. DOFA - Estrategias

Para este análisis se realiza el diligenciamiento de la Matriz DOFA (Anexo 12.) en la que se enlistan los factores externos e internos enunciados en las matrices anteriores correspondientes (EFE y EFI), y se desprenden del cruce de estas variables las estrategias FO, FA, DO, DA que se exponen a continuación.

5.5.1. Estrategias FO.

Estas se dan en el cruce de las Fortalezas y las Oportunidades de la evaluación de los factores externos e internos del diagnóstico.

1. Dada la oportunidad que se presenta en la actualidad del crecimiento en la industria farmacéutica con la creación de nuevos productos, mediante su portafolio claro y definido, la empresa puede dar una oferta más valiosa para clientes que buscan productos nuevos.
2. Gracias a las alianzas estratégicas con transportadoras que se encargan de la entrega de los productos a nivel nacional, y los competidores que dejan de distribuir en corregimientos y pueblos de difícil acceso, se pueden aprovechar los vacíos comerciales en dichos lugares y así mismo adherir nuevos clientes.
3. Al renovar constantemente su portafolio pueden adherir nuevos productos con las distintas fórmulas que hayan sido liberadas para su comercialización.

5.5.2. Estrategias FA.

Estas se dan en el cruce de las Fortalezas y las Amenazas de la evaluación de los factores externos e internos del diagnóstico.

1. El contar con un portafolio definido, facilita la adopción de nuevas moléculas traídas por los laboratorios extranjeros, permitiendo la adherencia de estos nuevos productos con unos similares que se encuentren en la oferta comercial.
2. La entrada de multinacionales al mercado colombiano se puede aprovechar ofreciendo los servicios de la compañía en el tema de transporte, distribución y almacenamiento de productos farmacéuticos, ya que cuenta con buena referencia por parte de sus clientes generando confianza y fiabilidad en el momento en que se efectúen las nuevas negociaciones.
3. Pueden competir con las multinacionales que lleguen al país, haciendo uso de su amplia experiencia y conocimiento en contratación con el estado, ya que son reconocidos por esto en el sector de la salud.
4. Al contar con un amplio y definido portafolio y a su vez con una gran relación comercial con sus proveedores pueden mantenerse como la mejor opción para sus clientes.
5. Por su excelencia en el cumplimiento de la normatividad vigente en cuanto almacenamiento y tratamiento de farmacéuticos, puede abarcar todo el mercado segmentado y regulado por entidades estatales, ofreciendo calidad en sus entregas y productos.

5.5.3. Estrategias DO.

Estas se dan en el cruce de las Debilidades y las Oportunidades de la evaluación de los factores externos e internos del diagnóstico.

1. Aprovechar los bajos costos que representa la adaptación a una plataforma de comercio y servicio electrónico, para tener un acercamiento más acertado con sus clientes, al mismo tiempo que se genera una implementación tecnológica en la empresa.
2. Diseñar un plan donde se aproveche la plataforma tecnológica que promueva el acercamiento de la compañía con sus clientes desde el momento de la negociación hasta la posventa.

5.5.4. Estrategias DA.

Estas se dan en el cruce de las Debilidades y las Amenazas de la evaluación de los factores externos e internos del diagnóstico.

1. Por el desconocimiento de las tendencias del mercado, pueden perder exclusividad los laboratorios proveedores y por ende sus alianzas efectivas dejarían de serlo.

2. Al tratarse de un mercado tan segmentado, el no contar con la disponibilidad del producto de manera inmediata conlleva a que los potenciales clientes se desplacen hacia sus competidores que posiblemente cuenten con inventario disponible.
3. Tras hacer un seguimiento posventa, se puede evidenciar y medir qué tantas demoras o incumplimientos se presentan en el abastecimiento de los productos de alta prioridad por parte de los proveedores y disminuir esta inconformidad.

6. Problema de investigación

6.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, el sector farmacéutico tiene un gran potencial debido al crecimiento aproximado del 5% anual presentado en los últimos años, en promedio, a nivel nacional (Invest in Bogotá, 2019), y al aumento significativo del presupuesto nacional anual para el sector de la salud en el año 2019.

Este mercado se centra, principalmente, en la ciudad de Bogotá, ya que el 47% de las importaciones y exportaciones de estos productos se realizan en la capital del país; de allí la alta competitividad que la empresa enfrenta diariamente, por lo que las alianzas estratégicas para ser operadores logísticos de laboratorios a nivel nacional son clave para el desarrollo de sus actividades con miras a obtener una buena rentabilidad empresarial. Sin embargo, aun contando con esta ventaja y según los resultados encontrados en el diagnóstico de este proyecto, la compañía CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. no cuenta con una propuesta de valor en la manera de ofertar sus servicios, ni aprovecha sus oportunidades competitivas, que la diferencian de otras empresas proveedoras del sector de la salud. Esto desemboca en la falta de adherencia de sus clientes en un mercado segmentado por la exclusividad entre canales (Institucional-comercial).

Así, se presenta una alta rotación de la mayoría de los clientes de la empresa, alcanzando a desarrollar con estos, en promedio, una relación comercial de entre uno y dos meses basada en ventas ocasionales. Esto evidencia que la empresa no se preocupa por implementar acciones para el desarrollo de prácticas de fidelización con sus clientes, ni de búsqueda de la recompra, ya que ha descuidado elementos importantes en la relación comercial con sus clientes como tener en cuenta su nivel de satisfacción con el servicio y con el producto, sus expectativas y factores al momento de elegir a sus proveedores, el tipo y los medios de comunicación que rigen la negociación, su visibilidad y reputación en el mercado y la debida retroalimentación de las ventas.

6.2. Formulación del problema

¿De qué forma se pueden fortalecer las relaciones entre la compañía CC Distribuciones farmacéuticas y sus clientes con el fin de asegurar la recompra y prevenir pérdidas importantes a nivel financiero a través de un plan de fidelización de clientes?

7. Objetivos

7.1. Objetivo general

Elaborar un plan de fidelización de clientes que mejore las relaciones de la empresa CC Distribuciones con sus clientes, aminorando la alta rotación de estos en las negociaciones con la compañía.

7.1.1. Objetivos específicos.

1. Analizar las ventas que se efectuaron en la compañía para los años 2017 y 2018, con enfoque en los clientes, porcentajes y comparativo con respecto a las ventas globales de la empresa en esos periodos.
2. Investigar las actuales tendencias en modelos de ventas y la efectividad que tiene cada uno para generar un alcance positivo de fidelización e incremento de clientes, en empresas del sector farmacéutico.
3. Definir metas con relación a la adquisición de nuevos clientes o negociaciones.
4. Seleccionar el modelo que se ajuste a las necesidades y luego diseñar un instrumento de medición y evaluación de satisfacción del cliente.
5. Evaluar la efectividad del modelo implementado mediante los indicadores definidos para la problemática.

8. Justificación

En la actualidad las empresas que ofrecen servicios de distribución y almacenamiento de productos farmacéuticos se han dado cuenta que a raíz de la normatividad de la regulación de precios de los medicamentos, el valor de un producto pasa a un segundo plano; ya que existe un tope máximo para vender algunos medicamentos, obligando a las empresas a regirse por estos precios, por esta razón el cliente le resulta más fácil cambiar de una empresa a otra, si esta no cumple sus expectativas, ya que si el servicio prestado es básico los clientes podrían elegir una empresa que sí ofrezca un valor agregado al servicio.

Es por esto que para CC Distribuciones Farmacéuticas el tipo de actividad comercial, depende de la satisfacción y desempeño con sus clientes para que los mismos generen o mantenga su demanda aumentando las ventas en la compañía, es por ello que este proyecto se enfoca en establecer un modelo de fidelización, que ayude a disminuir la variación de clientes en un lapso de tiempo, afectando todos los procesos internos de la compañía, desde la adquisición hasta la satisfacción de los mismos; analizando uno a uno los procesos efectuados y los resultados obtenidos hasta el momento y el desarrollo de un plan de mejora que satisfaga el cumplimiento de las políticas internas respecto a este rubro de la empresa.

El estudio y elaboración de un plan de mejora que se enfoque en los clientes es una propuesta de valor agregado para el conocimiento que se adquiere como Gerente Estratégico en formación, Y para cualquier organización la obtención de resultados positivos tras la implementación de este marca la pauta para la referenciación de la empresa en un mercado altamente competitivo.

9. Marco referencial

9.1. Marco teórico

De acuerdo con nuestro problema de investigación, es necesario encontrar referencias relacionadas con la fidelización de clientes, así como encontrar herramientas de innovación y digitales que permitan a la empresa avanzar tecnológicamente en su relación con los clientes y el manejo de datos, objetivos y estadísticas de ventas.

9.1.1. Marketing relacional.

En esta búsqueda de referentes teóricos se encontró un primer modelo, el marketing relacional, donde se busca establecer relaciones profundas, duraderas y rentables con cada uno de los clientes de la compañía, con el fin de generar un flujo de negociaciones constantes que lleven al cliente a elegir a la empresa como su proveedor principal.

En palabras de Grönroos (citado en Agüero Cobo, 2014) el marketing relacional se entiende como “aquel conjunto de relaciones a largo plazo que las empresas pretenden crear, mantener y fomentar con clientes, con el objetivo de alcanzar una relación sólida y duradera, para establecer el mayor número de negocios con sus clientes y obtener el mayor beneficio de ellos”

El proceso general que se desarrolla en el marketing relacional es, principalmente, la identificación de oportunidades de negocio desde el momento de caracterizar a cada cliente, es decir, se puede iniciar identificando qué clientes son potencialmente rentables con el fin de elaborar una estrecha relación con estos; de aquí en adelante es de vital importancia identificar sus “prioridades, necesidades y mantener una evolución del producto o servicio ofrecido a lo largo del tiempo” (Agüero Cobo, 2014). Elaborar un modelo de ventas que nos permita identificar las necesidades y la naturaleza de cada cliente, será esencial en nuestro plan de mejoramiento para el área de ventas de la compañía CC. Distribuciones farmacéuticas Ltda.

Objetivos del marketing relacional. El marketing relacional apuesta a que el cliente debe ser la pieza principal dentro del proceso de ventas de la compañía y, en este sentido, se generan una serie de objetivos que tienen como fin la buena salud económica y organizacional de la empresa. Los objetivos propuestos por Agüero Cobo (2014), son los siguientes.

- El aumento de las ventas y negociaciones con cada cliente.
- La fidelidad y favoritismo del cliente para con la empresa.
- La gestión y distribución estratégica de los productos, guiada por la satisfacción del cliente.

- La mejora de la imagen y el reconocimiento de la empresa, al mantener mejores relaciones comerciales con sus clientes.

- El diseño de nuevas y mejores técnicas de ventas, enfocadas en la anticipación a la competencia con relación al cliente que se quiere fidelizar.

- El aumento de la distribución de productos y servicios mediante la mejora de los canales de distribución y comercio con los clientes.

Aplicación práctica. Dentro del ejercicio comercial de una empresa, el marketing relacional se aplica según una serie de pasos que buscan crear estratégicamente una alianza en el tiempo entre el proveedor y el cliente. Los pasos para aplicar una estrategia de marketing relacional son los siguientes:

1. *Identificar cada uno de los clientes.* Analizar qué clientes son potenciales para lograr una fidelización más productiva y reconocer cuáles son las necesidades y deseos de cada uno.
2. *La fase de captación,* que consiste en establecer y gestionar estratégicamente los productos que necesita cada cliente en específico según la información recibida en el paso anterior.
3. *Satisfacer a los clientes con los productos de su necesidad,* agregando una propuesta de valor personalizada que será definitiva para que el cliente se fidelice con la empresa y la escoja antes que a otros proveedores.
4. *Diseñar un plan estratégico para la retención de los clientes.* Esta estrategia también debería ser personalizable y atender a las necesidades, deseos y a la satisfacción de los mismos.
5. *Potenciar el número de negociaciones* que se realiza normalmente con los clientes fieles. Esto se puede lograr creando motivaciones para adquirir los mismos productos que necesitan en mayor cantidad o para adquirir productos de distinta índole que también tengan cabida en la satisfacción de sus necesidades. Este aumento en el número de negociaciones también se logra en base a tratar de sustituir las negociaciones que hace el cliente con otros proveedores, ofreciéndole propuestas de valor mejores.

9.1.2. Teoría del valor agregado - valor percibido.

Otro eje fundamental para la fidelización y, además, consecución de clientes, es el valor que perciben estos en el proceso de producción o servucción que ofrece la empresa. Una propuesta de valor acertada es el aspecto diferenciador que llevará a los clientes a satisfacer sus necesidades, prefiriendo a un proveedor sobre otro, que también satisface sus necesidades, pero lo hace de forma distinta. Según Gil Saura y González Gallarza (2008):

El cuarto logro de la investigación sobre valor se refiere a su habilidad para trabajar como objetivo en las políticas de fidelización de clientes y de búsqueda de lealtad. El llamado marketing relacional se apoya indefectiblemente en la provisión de valor relativo de una oferta de manera continuada en el tiempo, mediante la creación de relaciones. (p. 16)

Por lo que resulta poco viable instaurar un modelo de marketing sin acompañarlo de una propuesta de valor relativa que fortifique la relación entre el proveedor y cada uno de los clientes.

9.2. Marco conceptual

Para un verdadero éxito en la implementación de un plan de mejora en cualquier área de una compañía, es necesario el conocimiento y estudio de todos los conceptos relacionados con dicho plan para que brinde el máximo aporte en el desarrollo de este, por tal razón se definen.

9.2.1. Clientes.

Valorar al cliente como se merece es definido con la importancia en magnitudes donde la empresa oferente brinde un servicio o producto de calidad y eso se refleja desde el momento en que se realice la atención hasta las condiciones que enmarque la negociación que se está realizando, es decir, las personas buscan y se quedan donde se sientan bien, en cambio, se alejaron donde cualquier cosa genere una experiencia negativa o inadecuada, en este caso, podrían irse con la competencia o peor aún compartir la mala experiencia con su entorno.

El conocer las políticas y las metas de la empresa, puede determinar los esfuerzos y enfoque para la toma de decisiones adecuadas en beneficio del cliente y así mismo ver reflejados los resultados en el crecimiento de la empresa.

Poder de negociación de los clientes. Este se entiende como la capacidad superior que tienen los clientes al momento de realizar una compra, este poder se presenta en el entorno del mercado cuando las personas demandan o compran un producto o servicio y por lo tanto requieren que las empresas vendan en las mejores condiciones de calidad y precio. Hay clientes que no necesariamente consumen el producto o servicio, sino que únicamente lo comercializan o lo distribuyen al consumidor final.

Existen diferentes factores que manifiestan la superioridad de los clientes en un mercado.

El monopsonio. Este caso se refleja cuando hay un solo comprador para una empresa, en este tipo de casos, el cliente puede negociar con la posibilidad de amenazar la disminución de la compra o cancelar la misma en caso de no obtener los beneficios esperados.

Exceso de oferta en la relación de la demanda. lo que se entiende como gran cantidad de vendedores en un mismo mercado y por tanto el cliente puede elegir el que más beneficios ofrezca; mejor producto, mejor servicio y precio.

Productos sustitutos para el cliente. cuando en un mercado hay productos similares que pueden lograr satisfacer la necesidad del cliente.

Grandes volúmenes de compra. El cliente se convierte en pieza fundamental para la sobrevivencia de la empresa, ya que sus ingresos se encuentran determinados por negociaciones exclusivas y de magnitud significativa frente a las ventas generales.

Menos diferenciación de productos del proveedor. entre menos significativas sean las diferencias de los productos que ofrece una empresa, esto le da mayor capacidad al cliente para obtener mejores condiciones en la negociación.

Información y conocimiento del mercado. Entre más actualizados están los clientes sobre su entorno, mercados y tendencias de estos, es mayor la habilidad que manejan para negociar.

Que el cliente pueda producir el mismo producto. Si el cliente se puede convertir en otro competidor, es decir, es capaz de producir el bien y servicio que la empresa le ofrece, en ese momento adquiere gran poder de negociación.

9.2.2. Programas de fidelización.

Son estrategias establecidas por una empresa con el fin de enaltecer el comportamiento de compra de los clientes lo que finalmente logre producir sentido y lealtad por parte de ellos hacia la empresa.

Beneficios de un programa de fidelización.

Impulsar el crecimiento de la empresa. Los programas de fidelización implementados en diferentes empresas, ha demostrado tener éxito al enfocarlos como modelos de expansión y crecimiento.

Incrementa los ingresos. De acuerdo a una publicación realizada por Forbes en el 2013, determina que mantener un cliente existente cuesta 7 veces menos que la adherencia de uno nuevo, es decir que los recursos que se inviertan en los programas de fidelización no se comparan con los gastos en los que se puedan incurrir en la búsqueda y adquisición de nuevos clientes o negociaciones y de igual manera es inversamente proporcional, pues los recursos invertidos serán cubiertos por los ingresos adicionales que genere al final del ejercicio.

Mejora el reconocimiento de la empresa voz a voz. La técnica *voz a voz* es una de las maneras más significativas de resaltar en el mercado, y al reflejar clientes apreciados y valorados lo más seguro es que estos permanezcan leales a la empresa y que además lo recomienden a otros, repercutirá positivamente en la reputación de la empresa.

Proporciona información acerca del comportamiento del nicho de mercado. La empresa refleja una falla es el desconocimiento de las tendencias que muestra el mercado en el que se desenvuelve, la implementación de un programa de fidelización fomenta una relación cercana con los clientes lo que permitirá obtener datos de comportamientos con relación a lo que evitan comprar y lo que incita a la inversión.

Una vez comienza no deja de funcionar. Los programas de fidelización se implementan para que su funcionamiento sea de manera cíclica, por lo tanto, cuando los clientes inician su compra y reciben recompensas o beneficios lo producirá a seguir comprando, es decir se convierte en un programa que se mantiene así mismo.

Los programas de fidelización contribuyen a reafirmar la lealtad de los clientes, además mejora la reputación y se convierte en una potente herramienta de marketing.

9.2.3. E-commerce.

Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos, como por ejemplo el intercambio electrónico de datos. Sin embargo, con el advenimiento de la Internet a mediados de los años 90, comenzó el concepto de venta de servicios por la red, usando como forma de pago medios electrónicos como las tarjetas de crédito. Desde entonces, las empresas han estado preocupadas por mantenerse a la vanguardia y poder ofrecer lo que hoy en día sus clientes están demandando. (Rodríguez Merino, 2016)

El E-commerce no deja de escalar y ya se ha convertido en el método de compra preferido por los consumidores. Los E-Commerce están revolucionando los sistemas de compra tradicionales y avanza constantemente introduciendo nuevas estrategias, técnicas y modelos para optimizar la compra por Internet, y mejorar la experiencia de los clientes.

La tecnología hace la rapidez. Se espera que C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. comience a utilizar tecnologías que permitan el comercio en tiempo real, con las que se podrán cumplir las exigencias cada vez más grandes de los consumidores y así mismo establecer rapidez en sus operaciones.

Mejora en la experiencia de los clientes. Para que una empresa como C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. pueda llegar a un servicio al cliente que se encuentre a la altura del e-commerce es necesario adoptar las nuevas tecnologías, entre ellas chat, plataformas especializadas, aplicaciones, las búsquedas por voz y entre otras con el fin de facilitar a los clientes la búsqueda y compra en línea.

Rapidez en las entregas. Como medio tecnológico, la rapidez, conveniencia y la precisión son esenciales para el e-commerce actualmente. Los clientes esperan que sus productos lleguen lo más rápido posible y con la mayor facilidad; cada vez son más impacientes al respecto, debido a la gran cantidad de opciones que se encuentran en el mercado, lo que genera competitividad en el mismo.

9.3. Marco legal

En el desarrollo de nuestro plan de mejora en el área de mercadeo a través de la implementación de un modelo de ventas en la compañía C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda., se debe regir por una serie de leyes y normas para no incurrir en sanciones de tipo legales y/o económicas que afecten el funcionamiento de la entidad, a continuación, se relaciona el marco legal en el que se desenvuelve nuestra problemática.

9.3.1. Ley 256 de 1996.

“Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal”. Para CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. es muy importante dar cumplimiento a esta ley, promoviendo la libre competencia entre sus competidores y a su vez la protección de los consumidores en el mercado en el que se encuentra inmerso, mediante la aplicación de los lineamientos emitidos por la norma.

9.3.2. Ley 1480 de 2011.

“Estatuto del Consumidor.” La compañía CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda., vela por los derechos que tienen los consumidores frente a la relación que tienen ellos con la entidad, y así evitar la vulneración de alguno de los derechos escritos en esta ley, incentivando una buena relación entre proveedor-cliente, logrando un mejor servicio basado en la normatividad vigente.

9.3.3. Resolución 1403 de 2007.

“Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones.” Para CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. su mayor interés es cumplir con la normatividad para el desarrollo de sus actividades, por tal razón adopta las disposiciones de la presente norma, dando la confianza a los clientes de que los productos adquiridos cumplen con todos los requisitos

relacionados a la venta y distribución de medicamentos, teniendo en cuenta aspectos como almacenamiento, distribución, entre otros.

9.3.4. Circular 09 de 2019.

“Por la cual se modifica la Circular 07 de 2018, en el sentido de incorporar unos medicamentos al régimen de control directo. fijar su precio máximo de venta e incluir un submercado relevante.”. Es importante tener en cuenta esta norma al momento del desarrollo de la actividad de la compañía, ya que dicta los precios de algunos productos manejados por CC distribuciones Farmacéuticas Ltda., los cuales no podrán superar los precios allí consignados por eso es una información relevante al momento de las propuestas comerciales o negociaciones futuras con nuevos clientes, para así no incurrir en la falta a las disposiciones de la vigente norma.

10. Plataforma estratégica

C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. es una compañía enfocada en la compra y venta de productos farmacéuticos, por lo cual sus clientes son lo más importante para las directivas. Es por ello que cuenta con políticas hacia los clientes “Clientes, Perfil y Acercamiento”. Los clientes son entre otros, Hospitales y Clínicas de Territorios nacionales, de la Provincia, y en áreas periféricas a nivel nacional. La empresa ofrece atención de programas de contingencia de EPS e IPS. La empresa enfoca sus ventas por planeación de los servicios, de acuerdo con el volumen de pacientes y especialidad terapéutica. CC Distribuciones Farmacéuticas busca la constante participación en licitaciones de hospitales privados y públicos, si el proveedor lo permite. Unido al proveedor, CC Distribuciones ofrece entrenamiento y planes de mejoramiento en el uso de los productos y políticas epidemiológicas.

La empresa tiene totalmente definido el tipo de clientes que puede vincular a sus negociaciones, debido a la normatividad que rige este tipo de comercialización; sin embargo, la metodología de acercamiento y adherencia de nuevos clientes está limitado a la manera tradicional que han venido manejado desde la apertura de la empresa.

C.C. Distribuciones cuenta con el servicio de atención al cliente “Poseemos una línea directa de atención al cliente a nivel nacional. Nuestros proveedores están en línea con nuestros requerimientos.” (C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. 2019). Sin embargo, esta línea no cubre la necesidad de nuevas negociaciones y/o nuevos clientes ó nuevas tecnologías de información.

La garantía de Calidad y los tiempos de entrega son su mejor recurso para satisfacer la necesidad de los actuales clientes y es un plus para resaltar frente a nuevas negociaciones.

“Distribuimos productos de laboratorios que certifiquen su calidad. Poseemos créditos directos con los mayores laboratorios. Actualmente tenemos convenio establecido con dos especialistas en transporte para envíos fuera de Bogotá y sus tiempos de entrega están en 24 y 48 horas” (C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. 2019).

Finalmente, en la visión de la entidad se expone “Ser el mejor aliado comercial de nuestros clientes basándonos en la confianza, calidad y servicio que le damos a nuestros productos; para llegar al 2020 con un valioso reconocimiento a nivel nacional e internacional” (C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda.2019); a la fecha no se ha logrado alcanzar este objetivo, ya que se puede evidenciar un alto flujo de clientes en un determinado periodo. Aquellos que se han logrado retener, ha sido por temas de precios en los productos y no por un valor agregado del servicio que diferencie la empresa de manera significativa de sus competidores.

Todo lo anterior basado tácitamente en un pensamiento de marketing clásico, que se enfoca en 4 componentes (producto, precio, plaza y promoción), lo que en el mercado actual aunque son importantes al momento de la elección de un proveedor no son los únicos factores a tener en cuenta, si no que a su vez se debe abordar las relaciones entre los proveedores y sus clientes a través de herramientas y canales de fácil acceso.

11. Estructura organizacional

A continuación, se detalla el organigrama brindado por la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda. y se definen cada una de las funciones que lo componen.

11.1. Revisor fiscal

El señor Henry Torres Muñoz es el encargado de cerciorarse que las operaciones que se realicen en la empresa cumplan las prescripciones de los estatutos y a las decisiones de la Junta Directiva y de los Accionistas.

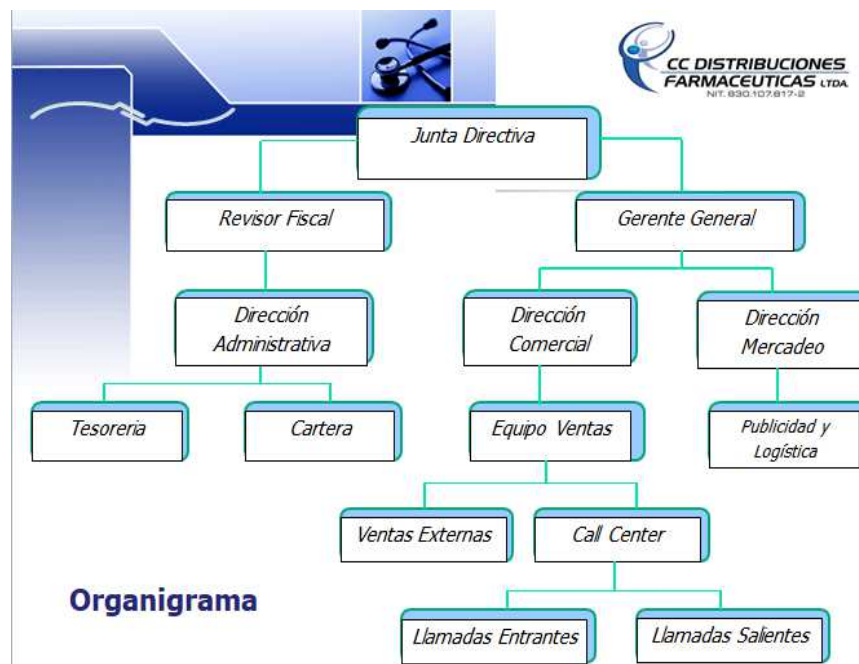


Figura 5. Organigrama de la empresa. CC Distribuciones farmacéuticas Ltda. s.f.

11.2. Gerente general

El Señor León Darío Cortes Accionista y a su vez Gerente General, vela por las operaciones del día a día de la empresa y también es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

11.3. Dirección administrativa

La señora Yolanda Vergara Martínez es el administrador de la empresa y por ende la encargada de la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación, lidera los procesos ejecutados por Tesorería y Cartera.

11.4. Tesorería y cartera

El señor Harold Fabian Quevedo es el encargado de organizar y gestionar todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja, Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa. Es decir, de los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa.

11.5. Dirección comercial

La señora Yolanda Vergara Martínez, de igual manera, es el máximo responsable de las ventas de la empresa, marca los objetivos concretos a toda la fuerza comercial.

11.6. Dirección de mercadeo

Es el encargado de definir las estrategias de marketing para la oferta de productos, además de planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos. Analizan las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de estas.

11.7. Equipo de ventas

Conformado por 3 vendedores a nivel nacional, quienes son los encargados de difundir el portafolio de productos mediante la adquisición de nuevos clientes y negociaciones dando así cumplimiento a los presupuestos y estándares establecidos por la Dirección Comercial. De igual manera están en la capacidad de apoyar y brindar solución a la necesidad que pueda llegar a presentar un cliente.

11.8. Publicidad y logística

La señora Rocío Rincón Cano es la encargada de satisfacer los requerimientos del mercado, como son asegurar que los productos se encuentren disponibles en la cantidad y en el lugar adecuados en el momento en el que el consumidor los desee.

12. Plan de mejora para la fidelización de clientes a través del marketing relacional

12.1. Objetivo general

Fortalecer las relaciones comerciales con los principales clientes, cuyo impacto en la compañía es decisivo, con el fin de generar vínculos sólidos a largo plazo que sean rentables para la compañía.

12.2. Alcance

Este plan de mejoramiento va enfocado a todos aquellos clientes nacionales, con los cuales ya existe una negociación comercial y con los nuevos clientes que se adhieran desde el momento de su implementación.

12.3. Debilidades

En la implementación del plan de mejora puede haber ciertos desconciertos a nivel interno en la compañía, por ello se debe tener pensado una serie de estrategias para solventar los siguientes puntos.

- Que el personal de ventas no se apersona y aprenda correctamente del proceso de fidelización de clientes y que, por lo tanto, esto sea contraproducente en la relación de los clientes con la compañía.
- Que los ejercicios de fidelización de clientes comprometan gastos que la compañía no esté dispuesta a costear, como la implementación de un sistema de CRM.
- Que, aunque se implemente el plan de mejora con relación a la fidelización de clientes, los acuerdos con los proveedores se terminen, por lo que se genere una falta de productos específicos que comprometan las relaciones comerciales de la empresa.

12.4. Diagnóstico

Aunque el estudio de los estados financieros de la compañía de los años anteriores (2017 - 2018) ha arrojado resultados positivos en cuestión de ventas, los ingresos provienen netamente de una cantidad específica de clientes, los cuales determinan el porcentaje de ventas efectivas para la empresa, es decir, tienen poder de decisión en el momento de establecer condiciones de negociación. En las tablas de clientes (Anexos 13 y 14) se evidencian los porcentajes de ventas que genera cada cliente. En el 2018-2017, fueron los clientes 1, 2 y 3 quienes generaron el 53% de las ventas obtenidas por la empresa, es decir falta fortalecer e incrementar la participación de los demás clientes. Así mismo, se vuelve necesario fidelizar a los grandes clientes previniendo pérdidas de ventas que afecten los ingresos de la empresa.

Cabe resaltar que en el 2017 el total de Clientes Varios (Anexo 13 y 14), quienes hacían compras casuales y no superiores a diez millones de pesos, eran 127, pero para el año 2018 el total de Clientes Varios disminuyó a 71, causando una reducción en el valor porcentual de las compras del 25% al 13%. También se observa que para el 2018 los clientes 1, 2 y 3, siguen presentando un valor porcentual del 53% y un cuarto que representa el 10% del valor de las ventas. El Cliente 1 de la tabla del año 2017, disminuyó sus compras de manera significativa por terminación de contrato con terceros, por ello el Cliente 1 de la tabla 2, año 2018 (Anexo 13) hace referencia a un cliente distinto.

En conclusión, se determina que cada vez se están concentrando la totalidad de las ventas en menos clientes. Se puede evidenciar que un grupo de menos de cinco clientes, para el 2018, representaron el 63% de las ventas anuales, lo que indica que, si uno de estos clientes deja de comprar en la empresa, causaría un impacto económico importante, que podría poner en riesgo la estabilidad financiera de la compañía, y por lo tanto su funcionamiento en el mercado. Es por eso que un plan de mejora enfocado en la fidelización y consecución de clientes contribuiría a disminuir el riesgo de una pérdida de uno o varios de los clientes potenciales con los que cuenta la compañía, a la vez se busca aumentar el número de los clientes casuales y trabajar en pro de su permanencia, ya que también representan un porcentaje valioso para las ventas de la compañía.

12.5. Acciones por desarrollar para el plan de fidelización de clientes

12.5.1. Identificación de las cualidades del cliente.

Objetivo. Se procederá a revisar los acuerdos comerciales con los que cuenta CC Distribuciones y sus clientes para identificar condiciones y aspectos relevantes de la relación comercial.

Se elabora una plantilla (Anexo 15.) que incluye los aspectos de valor de compras anuales, días de pago, días de mora, descuentos entre otros, para así lograr identificar de manera más organizada y puntual esta información.

La meta de la creación de esta tarjeta de información cliente (figura 6), es inicialmente conocer toda la información general, comercial y negociaciones adquiridas entre la empresa y los clientes, y a su vez generar un beneficio al fortalecer la base de datos de la empresa, lo que ayuda a identificar de manera más fácil y personalizada las partes involucradas entre los clientes y la compañía, para así generar un contacto más fuerte entre ambos.


TARJETA DE INFORMACIÓN CLIENTE			
INFORMACION GENERAL			
Razón Social:		NIT / C.C.:	
Nombre del establecimiento:			
Actividad Económica:		Código CIU:	
Tipo de Sociedad: <input type="checkbox"/> Anónima <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Del Estado <input type="checkbox"/> Persona Natural <input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál?:			
Tipo de Contribuyente:			
Nombre del Propietario o Representante Legal:			
C.C. No.:		Expedite en:	
Direccion Comercial:		Ciudad:	Dpto:
Teléfonos:		E-mail:	Fax:
REFERENCIAS COMERCIALES			
Proveedor:	Teléfono:	Concepto:	
Proveedor:	Teléfono:	Concepto:	
Proveedor:	Teléfono:	Concepto:	
CONDICIONES COMERCIALES ACTUALES			
Forma de Pago:		Descuentos Concedidos:	
Plezo en Días:	Cupo de crédito autorizado:		
Promedio de Compras Mensuales:		Línea de Productos solicitada	
CONTACTO EN EL AREA DE COMPRAS			
Nombre del Jefe de Compras:			
Teléfono / ext.:		Celular:	
Correo Electrónico:			
Observaciones frente al servicio:			

Figura 6. Plantilla Tarjeta información Cliente. Propia (2019)

12.5.2. Evaluación de la satisfacción del cliente

Objetivo. Evaluar la percepción que tienen los actuales clientes frente a la empresa y las negociaciones comerciales que han entablado.

Para tal resultado se entra en contacto con los clientes actuales de la compañía, a quienes se les practicará una serie de actividades para lograr identificar las cualidades, sugerencias y/o comentarios. Primero mediante una encuesta titulada “Ayúdenos a Mejorar” en la cual y a través de los resultados obtenidos, se evidencie el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio que ofrece la compañía. Se desarrollará vía mail con un link de un formulario del servidor Google, el cual será enviado en el momento en que se haya terminado una determinada negociación. Dicha encuesta incluirá 11 preguntas con respuesta selección múltiple, con opciones cualitativas y cuantitativas. (Anexo 17).

Finalmente se dejará a disposición de los clientes el correo electrónico servicioalcliente@ccdistribuciones.com, donde pueden remitir cualquier inquietud, queja o reclamo en razón del servicio prestado por la entidad. Todas las herramientas anteriores ayudarán

a identificar las cualidades y necesidades de los clientes, luego se procederá a organizar toda la información obtenida para realizar un debido análisis.

CC DISTRIBUCIONES FARMACEUTICAS LTDA
MT 830107817-2

Ayúdenos a Mejorar!

Para CC Distribuciones Farmacéuticas, es muy importante la mejora continua, por lo tanto solicitamos amablemente la resolución de la siguiente encuesta:

1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas?

Menos de un mes
 De uno a tres meses
 De tres a seis meses
 Entre seis meses y un año
 Entre uno y tres años

Figura 7. Vista de encuesta de satisfacción del plan de fidelización. Propia (2019).

La meta de esta actividad es alcanzar una calificación 5 en todos los aspectos cuantitativos evaluados, y en los aspectos cualitativos definir cuáles son las fallas que se están presentando y poder mejorarlas. Gracias a la implementación de esta encuesta se evidencia el nivel de fidelización de cada cliente y con el correo se puede detectar cualquier petición, queja o reclamo a tiempo y la resolución de estos se puede realizar efectivamente.

12.5.3. Implementación de sistema de CRM.

Objetivo. Implementar en la organización un sistema de marketing efectivo en la gestión de la retención, fidelización y valor vitalicio de los clientes.

Se propone la implementación de una solución CRM (Customer Relationship Management) con el fin de gestionar la retención y fidelización en las relaciones comerciales con cada uno de los clientes.

Estudio de las soluciones de CRM ofrecidas. El estudio de las soluciones de CRM ofrecidas (Anexo 17.) es una investigación de las propiedades de dos de las plataformas de CRM en las que la empresa CC Distribuciones farmacéuticas Ltda. puede invertir. Este se encuentra en anexos y describe las herramientas potenciales de retención y fidelización de clientes que puede llevar a la

compañía a aumentar su número de negociaciones. Entre el estudio realizado se tienen en cuenta aspectos como objetivos específicos de la solución, funcionalidades y herramientas, ventajas de la solución, casos de éxito y precios documentados.

La meta de esta implementación es que la empresa CC Distribuciones farmacéuticas Ltda. (1) no adquiera con el tiempo una desventaja con sus competidores respecto a la gestión, en medios tecnológicos, de sus clientes y (2) que la empresa gestione una relación de mayor calidad con sus clientes, gracias a la tecnología de punta, el interés por las estadísticas, la comunicación y la personalización del servicio.

12.5.4. Indicadores de efectividad del plan de fidelización.

Se formula una serie de indicadores pertinentes para la evaluación y seguimiento de las actividades del plan de fidelización para medir su efectividad.

Satisfacción del cliente. Número de peticiones, quejas y reclamos durante el 2019.

Porcentaje volumen de ventas para “clientes varios”.

Fórmula. Valor de Ventas “Clientes Varios” Totales a Cierre 2019 X 100 /Valor de ventas Totales de la empresa a Cierre 2019. (realizar comparativo 2018).

Resultado. Porcentaje igual o mayor a 30% positivo, se cumplió con la meta de incrementar este indicador.

Porcentaje volumen total de ventas.

Fórmula. Valor de Ventas Totales a Cierre 2019-Valor de ventas Totales a Cierre 2018/100.

Resultado. Porcentaje positivo, se cumplió con la meta de incrementar ventas con la empresa.

Porcentaje del valor de ventas por cada cliente.

Fórmula. Valor en pesos ventas por cliente a Cierre 2019- Valor en pesos ventas por Cliente 2018 /100.

Resultado. Porcentaje positivo, se cumplió con la meta de mejorar la participación de los clientes activos con la empresa.

ROI - Retorno en la inversión.

Fórmula. Beneficios / Costos. Valor de Incremento de las Ventas totales a Cierre 2019/Costos de la Inversión del Plan de Fidelización.

Resultado.

$B / C > 1$, el plan de mejora produjo ganancia.

$B / C = 1$, el plan de mejora no produjo ganancia ni pérdida.

$B / C < 1$, el plan de mejora produjo pérdida.

12.5.5. Estrategias complementarias del plan de mejoramiento.

Se llevarán a cabo una serie de actividades de capacitación de personal, evaluación de acuerdos comerciales e implementación de una plataforma E-commerce; las cuales son complementarias al plan de mejoramiento, y a su vez se realiza un debido presupuesto de cada actividad, para que el mismo sea evaluado y aprobado por la alta gerencia para su desarrollo en la compañía. (Anexo 19)

13. Conclusiones

Mediante el reconocimiento y diagnóstico, se pueden evaluar los procesos que se desarrollan en una empresa, y se pueden identificar los riesgos, generando respuestas de mejora continua y evitando impactos negativos dentro de las organizaciones.

El cliente es el eje fundamental para la generación de procesos comerciales efectivos, y de allí se desencadena el proceso de abastecimiento de una organización, por ende, siempre debe valorarse el estado y comportamiento de las relaciones con los clientes, con el fin de satisfacer al 100 % sus necesidades.

En el desarrollo de este documento, se pudo evidenciar a que a través del diagnóstico realizado a la empresa CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda., existe una alta rotación de clientes; ya que no se ha aprovechado al máximo el momento de buscar la recompra; por lo tanto, las estrategias planteadas en este plan de mejora, van enfocadas a fortalecer prácticas de la compañía como lo son la capacitación y desarrollo de habilidades del personal, y la implementación de nuevas herramientas como la adopción de un sistema CRM o plataformas E-commerce, todo con el fin de mejorar la relación entre la empresa y sus clientes, y generar fidelidad con la marca.

Invertir en la fidelización y retención de clientes es más económico que los gastos en los que se puede incurrir en publicidad solo para atraer nuevos negocios.

El voz a voz que se genera en los clientes, representa la posición comercial en la que se puede encontrar una organización y marca la diferencia en un mercado altamente competitivo y en crecimiento como el sector farmacéutico.

Un plan de mejora es estratégicamente efectivo para cualquier organización, pues se evalúa lo que se tiene, se reestructura y se implementa para obtener máximos beneficios; en el caso de CC Distribuciones Farmacéuticas Ltda., las relaciones con los clientes deberían ser un factor de evaluación constante, y al mitigar su rotación, se fortalece el ingreso operacional.

14. Referencias

- Abu, L. (2018). Así funciona la industria farmacéutica en Colombia. *Todo es Ciencia*. Recuperado de: www.todoesciencia.gov.co/farmaceuticas-1
- Agüero Cobo, L. (2014) *Estrategia de fidelización de clientes* (Trabajo de grado, Universidad de Cantabria) Recuperado de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%20C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>
- Alcaide, J. (2002). *Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Madrid, España: ESIC.
- Andia, O. (2019) ¿Qué pasa con la industria farmacéutica en Colombia?. Razonpublica.com. Recuperado de: <https://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/11852-que-pasa-con-la-industria-farmaceutica-en-colombia.html>
- Angulo, S. (s.f.). Colombia avanza en tecnología para la salud. *Enter.co*. Recuperado de: <https://www.enter.co/cultura-digital/salud-digital/colombia-avanza-en-tecnologia-para-la-salud/>
- Cámara de la Industria Farmacéutica (s.f.) Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/18-industria-farmaceutica>
- Castrillón, M. L. (2018) Estudio sobre Bioeconometría: Anexo 5 Análisis del sector farmacéutico. Recuperado de: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%205_An%20C3%A1lisis%20sector%20farmaceutico.pdf
- Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos en la Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: www.ccb.org.co
- Colombia, rezagada en acceso a medicamentos (2016, diciembre 5) *El Universal*. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.co/salud/colombia-rezagada-en-acceso-medicamentos-241734-CWeu350354>
- Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos (08 de mayo de 2019). Por la cual se modifica la Circular 07 de 2018, en el sentido de incorporar unos medicamentos al régimen de control directo. fijar su precio máximo de venta e incluir un sub mercado relevante. [Circular número 09 de 2019]. Recuperado de :

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/MET/circular-09-de-2019.pdf>

Congreso de la República (18 de enero de 1996). Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal. [Ley Estatutaria 256]. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0256_1996.html

Congreso de la República (12 de octubre de 2011). Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. [Ley Estatutaria 1480]. Recuperado de : http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html

Consejo Nacional de Política Económica y Social (30 de agosto de 2012). Documento Conpes social 155. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Politica%20Farmac%C3%A9utica%20Nacional.pdf>

Consultorsalud (2012). Política Farmacéutica Nacional Conpes 155. Consultorsalud.com. Recuperado de: <https://consultorsalud.com/politica-farmaceutica-nacional-conpes-155>

Cuervo, J. (2019, abril). El eCommerce como motor para la transformación digital de la farmacia. *PMFarma*. Recuperado de: <http://www.pmfarma.es/articulos/2578-el-ecommerce-como-motor-para-la-transformacion-digital-de-la-farmacia.html>

Dspace (2011). Formato de la Encuesta clima laboral 27 07 11.xls.Dspace en ESPOL.Recuperado de:www.dspace.espol.edu.ec

Farmacéuticos (2019) recuperado de es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/farmaceuticos-en-bogota el 08/04/2019

Gil Saura, I. & González Gallarza, M. (2008). *La investigación en valor percibido desde el marketing*. Innovar, 18 (31), 9-18.

Gómez, A., Ibañez, J. (2019, Marzo). El e-commerce: el gran reto para laboratorios farmaceuticos, distribuidores y farmacias. *PMFarma*. Recuperado de www.pmfarma.es/articulos/2545-el-ecommerce-el-gran-reto-para-laboratorios-farmaceuticos-distribuidores-y-farmacias.html

Informe del Sector Farmacéutico (2015) Recuperado de: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/2481/Repor_Julio_2015_Fedesarrollo_y_ANDI.pdf?sequence=3&isAllowed=y

International de Marketing.Digital Business School.(20 Febrero 2018). Recuperado: <https://www.internacionaldemarketing.com/blog/5-tendencias-en-e-commerce>

- Más del 98% de presupuesto de la salud será para funcionamiento. (2018, octubre 25) *El tiempo*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/vida/salud/presupuesto-del-sector-salud-para-el-2019-285528>
- Martín, L. (2016, julio 18) El cuidado del medio ambiente, clave para un sector farmacéutico sostenible. *Compromiso Empresarial*. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/07/el-cuidado-del-medio-ambiente-clave-para-un-sector-farmaceutico-sostenible/>
- Medicamentos y tecnologías (s.f.) Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/medicamentos-y-tecnologias.aspx>
- Ministerio de Protección Social (14 de mayo de 2007). Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones. [Resolución 1403]. Recuperado de: https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/buenas_practicas/normatividad/Resolucion1403de2007.pdf
- Misión Salud Fundación (2019). Política Industrial Farmacéutica en Colombia: ¿De qué se trata y por qué debería importarnos?*. *El Tiempo*, Blogs. Recuperado de: <http://blogs.eltiempo.com/medicamentos-sin-barreras/2019/04/29/222/>
- Página WEB C.C. Distribuciones Farmacéuticas Ltda. (s.f.) Recuperado de: <http://ccdistribuciones.com/index.html>
- Prada, S. (2019, enero 31) “Terriblemente injusto”, así es el acceso a medicamentos en la Colombia rural. *Semana Rural*. Recuperado de <https://semanarural.com/web/articulo/acceso-a-medicamentos-en-colombia/806>
- ¿Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO?(2018). Recuperado de: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Química verde. (2015, septiembre 29) *Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/quimica-verde-2015/214063>
- Rodríguez, C. (2015) ¿Qué es E-commerce o comercio electrónico?. Blog de Marketing Digital. Recuperado de: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Rodriguez, F. (2018). Análisis DOFA: Qué es y cómo hacerlo (con ejemplos). ModoEmprendedor. Recuperado de: <https://www.modoemprendedor.com/analisis-dofa/>

Simapro (2011). Hoja de cálculo de la encuesta de clima laboral. Oitsimapro. Recuperado de:
www.oitsimapro.org

Universidad de la Sabana (s.f.) Taller de disponibilidad y Accesibilidad de los Medicamentos Opioides en Colombia. Unisabana.edu.co. Recuperado de: <https://www.unisabana.edu.co/asison-los-eventos-en-unisabana/facultad-de-medicina/taller-de-disponibilidad-y-accesibilidad-de-los-medicamentos-opioides-en-colombia/>

Encuesta de Satisfacción.QuestionPro.(2019).Software para encuestas QuestionPro.Recuperado de:<https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-satisfaccion.html>