



Articulación y optimización de la cadena de valor de la compañía Laboratorios

Servinsumos S.A. teniendo como eje central el área de mercadeo.

Diana Carolina Delgado Torres

Jessica Tatiana Mantilla Romero

Maikol Steven Medina Moreno

Universidad EAN

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Maestría en mercadeo Global

Bogotá, Colombia

2021

**Articulación y optimización de la cadena de valor de la compañía Laboratorios
Servinsumos S.A. teniendo como eje central el área de mercadeo.**

**Diana Carolina Delgado Torres
Jessica Tatiana Mantilla Romero
Maikol Steven Medina Moreno**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Mercadeo Global

Director (a): Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de ciencias económicas y administrativas
Maestría en mercadeo Global
Bogotá, Colombia
2021

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 13/09/2021

Dedicatoria

Agradezco a mis padres, a mi familia y a todas las personas que compartieron el proceso de afianzar mi crecimiento profesional y personal. Hemos llegado al final de una nueva etapa, nuestros conocimientos y valores han ido cambiando con El Paso de estos años y serán aplicados a la búsqueda de soluciones únicas que permitan el crecimiento y mejora de las empresas en las cuales sea partícipe de ahora en adelante, brindando lo mejor de mí y demostrando que entre mayor sea la adquisición de conocimientos, mayor será el cambio y la huella que podremos dejar en el mundo. Diana Delgado

Este logro es un mérito de mi familia, de mi esposo, mis padres y mi hermana; son personas que con su amor y dedicación me han formado durante mi camino. A mis docentes y compañeros que aportaron no solo académicamente, sino con sus valores fomentaron a mi crecimiento personal y profesional; estoy infinitamente agradecida por culminar esta etapa y seguir formando mi espíritu en un crecimiento constante. Jesica Mantilla

Agradezco principalmente a mi familia, amigos y conocidos que contribuyeron a este logro personal, adicionalmente a cada uno de los docentes que aportaron en mi formación tanto académica como personal. Maikol Medina

RESUMEN

El presente trabajo muestra una perspectiva holística del nuevo dinamismo del marketing dentro de las empresas, para ello se analiza la trascendencia del mercadeo en las organizaciones y el cambio del concepto a través del tiempo llegando de esta manera a la transversalidad del mercadeo y su importancia en la actualidad. La organización seleccionada para la presente pesquisa es la compañía Laboratorios Servinsumos S.A, como individuo de estudio, la empresa es perteneciente a la industria farmacéutica veterinaria colombiana y cuenta con presencia a nivel internacional. Esta compañía fue elegida para la evaluación del proyecto ya que es uno de los líderes en el sector, una vez analizada la problemática se evaluará la funcionalidad del marketing dentro de la cadena de valor. A partir de ello, el documento buscará cumplir el objetivo general, planteando una investigación con un diseño metodológico mixto de carácter descriptivo que consta de tres fases las cuales servirán como insumo para los hallazgos y plan de intervención a la empresa seleccionada.

Palabras claves: Articulación, cadena de valor, competitividad, farmacéutica, mercadeo.

ABSTRACT

The present work shows a holistic perspective of the new dynamism of marketing within the companies, for this purpose the transcendence of marketing in organizations and the change of the concept through time is analyzed, thus arriving at the transversality of marketing and its importance at present. The organization selected for this research is the company Laboratorios Servinsumos S.A, as an individual of study, the company belongs to the Colombian veterinary pharmaceutical industry and has an international presence. This company was chosen for the evaluation of the project since it is one of the leaders in the sector. Once the problem has been analyzed, the functionality of marketing within the value chain will be evaluated. From this, the document will seek to fulfill the general objective, proposing a research with a mixed methodological design of descriptive character consisting of three phases which will serve as input for the findings and intervention plan for the selected company.

Key words: Articulation, value chain, competitiveness, pharmaceutical, marketing.

CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Árbol de problemas	14
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	20
4.1 Productos.....	21
4.2 Organigrama.....	21
4.3 Análisis del Sector.....	23
5. MARCO DE REFERENCIA	26
5.1 Del mercado tradicional a lo contemporáneo.....	26
5.2 La cadena de valor de McKinsey como actor integrador del mercadeo	28
5.3 ¿Qué ventajas puede representar el modelo McKinsey?.....	31
5.4 La importancia del mercadeo en la cadena de valor en las organizaciones	32
5.5 El mercadeo como punto de partida para la planeación estratégica.....	34
5.6 El mercadeo y el valor agregado en la cadena de valor	35
5.7 La optimización e integración como factor de éxito	36
5.8 Se crea valor fortaleciendo las relaciones con los clientes.....	37
5.9 Articulando estrategias y las áreas de las organizaciones	37
5.10 Integración del departamento de Mercadeo dentro de la organización	38
5.11 Productividad y competitividad empresarial: La respuesta del mercadeo	39
5.12 El mercadeo como potencializador en la industria farmacéutica colombiana.....	40
5.13 El relacionamiento como pilar competitivo en el mercadeo farmacéutico	42
6. DISEÑO METODOLÓGICO	45
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	47
7.1 Fase uno.....	47
7.1.1 Matriz EFI-EFE con base en factores DOFA.....	48
7.1.2 Matriz MCPE.....	50
7.1.3 Matriz MPC	51
7.1.4 Matriz SPACE	54
7.1.5 Matriz PESTEL	55
7.1.6 Resultados concluyentes.....	58
7.2 Fase dos	59
7.2.1 Categorías evaluadas redes semánticas	59

7.2.1.1	Administrativo y financiero.....	60
7.2.1.2	Mercadeo.....	60
7.2.1.3	Investigación y desarrollo	61
7.2.1.4	Calidad	61
7.2.1.5	Cadena de abastecimiento	62
7.2.1.6	Ventas.....	62
7.2.1.7	Postventa	62
7.2.2	Redes Semánticas	63
7.2.2.1	Administrativo y financiero.....	63
7.2.2.2	Mercadeo.....	64
7.2.2.3	Investigación y desarrollo	65
7.2.2.4	Calidad	66
7.2.2.5	Cadena de abastecimiento	67
7.2.2.6	Ventas.....	68
7.2.2.7	Postventa	69
7.3	Áreas de mayor intervención.....	70
7.4	Fase tres, plan de intervención	71
7.4.1	Word cloud Administrativo y financiero.....	71
7.4.2	Word cloud Mercadeo	72
7.4.3	Word cloud Investigación y desarrollo.....	72
7.4.4	Word cloud Calidad.....	73
7.4.5	Word cloud Cadena de abastecimiento	73
7.4.6	Word cloud Ventas	74
7.4.7	Word cloud Servicio postventa.....	74
7.4.8	Propuesta cadena de valor	75
8.	CONCLUSIONES	76
9.	RECOMENDACIONES	78
10.	REFERENCIAS	80

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1Árbol de Problema.....	17
Figura 1. Organigrama Servinsumos	22
Figura 3. Matriz SPACE.....	54
Figura 4. Matriz Pestel.....	55
Figura 5. Red Administrativo y financiero	64
Figura 6. Red semántica mercadeo	65
Figura 7. Red de Investigación y desarrollo	66
Figura 8. Red semántica Calidad	67
Figura 9. Red semántica cadena de abastecimiento.....	68
Figura 10 Red semántica ventas	69
Figura 11. Red semántica servicio postventa.....	70
Figura 12. Word cloud Administrativo y financiero.....	71
Figura 13. Word cloud Mercadeo	72
Figura 14. Word cloud Investigación y desarrollo.....	72
Figura 15. Word cloud Calidad.....	73
Figura 16. Word cloud abastecimiento	73
Figura 17. Word cloud Ventas	74
Figura 18. Word cloud Servicio Postventa	74

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Cadena de valor	29
Tabla 2. Matriz EFE-EFI	48
Tabla 3. Matriz MCPE.....	50
Tabla 4. Matriz MPC	53
Tabla 5 Propuesta cadena de valor.....	75

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el transcurso de la historia han generado un sinnúmero de ideas preconcebidas respecto a los factores organizacionales asociados al éxito, no obstante, estas ideas fundamentadas radican de pensamientos asociados a departamentos tales como finanzas, producción y una alta gerencia; sin duda algunos aspectos importantes al tener en cuenta como factores de éxito, sin embargo la visión queda un poco corta y otros departamentos han entrado en decadencia y desvalorización dado a que no se les ha brindado la suficiente importancia dentro de la cadena de valor. Uno de estos eslabones es el Mercadeo, en muchas ocasiones llega a tal punto de no existir o ser un capítulo olvidado dentro del organigrama empresarial, siendo este un grave error para la organización, pues la imagen de la empresa para los clientes y consumidores será el valor que éstos productos y servicios produzcan; de acuerdo con Kotler & Keller (2012) el mercadeo debe funcionar como un principio general inicial de los negocios actuales, además de esto se debe ver como parte fundamental de la estrategia que se pacte tanto a largo como a corto plazo para el cumplimiento de los objetivos y consecución del éxito de manera general de la organización (Gil, 2017). Por lo consiguiente, el mercadeo debe ser tenido en cuenta y ser visto como eje central transversal dentro de la organización, el cual dictamine y ejecute las pautas para el correcto direccionamiento, a través del correcto engranaje con los diversos departamentos de la compañía.

Laboratorios Servinsumos S.A, es una compañía consolidada a nivel nacional e internacional de tamaño mediano de acuerdo al número de empleados registrados, sin embargo, a pesar de su tamaño la compañía no cuenta con estrategias orientadas desde un enfoque contemporáneo, evidenciando una desarticulación en el departamento de mercadeo dado que este se encuentra subdividido por dos áreas en la casa matriz de Colombia (Mercadeo y ventas nacionales, Mercadeo y ventas internacionales), de los cuales el crecimiento y relevancia en cuanto a proyecciones de venta están identificados por el gerente de cada departamento siendo este un problema comunicativo para la empresa (Servinsumos, 2020).

Anualmente Laboratorios Servinsumos S.A. tiene un crecimiento en Colombia del 10%-15% en ventas y en exterior del 5%-8%, sin embargo, al tener procesos de mercadeo tercerizados en

los países de exterior como participación en ferias, investigaciones, publicidad, tendencias, oportunidades de mejora y fortalecimiento comercial, no ha sido posible una consolidación o seguimiento fijo en cuanto a investigación de mercados se refiere. El área de mercadeo establece los planes y estrategias a nivel nacional y exterior, sin embargo, este perfil agro veterinario mide la percepción del ámbito animal primordialmente y reduce la importancia del consumidor, el impacto de varios departamentos de la compañía en las ventas y otros procesos internos como lanzamientos, desarrollos e intervenciones en los productos que se miden en la cadena de valor hasta el cliente final (Servinsumos, 2020).

La falta de articulación ha llevado a la necesidad de realizar un diagnóstico exhaustivo de los principales procesos que interactúan desde la creación del producto hasta el lanzamiento y posterior comercialización del mismo al cliente, todo esto con el fin de encontrar falencias o rupturas dentro de la cadena de valor de la compañía que añadan tiempos extra a los procesos y que de alguna manera reduzcan el valor que se le promete al cliente final. Finalmente es imperativo destacar la falta de automatización de procesos de venta que generan tramitología innecesaria interna y aumentan los tiempos de entrega en despachos y/o exportaciones puntualmente incumpliendo la promesa de venta de 30 días, llegando a tener a veces retrasos de más de un mes, que perjudican la imagen de la compañía y genera desconfianza en los clientes, pues al no tener criterios y prioridades o posibles mejoras, la compañía puede llegar a perder sus distribuidores, lo cual generaría una gran problemática ya que maneja una distribución exclusiva de un solo distribuidor por país, afectando el status y experiencia de 36 años de trabajo.

1.1 Descripción del problema

De acuerdo a la literatura y los antecedentes citados, se encuentra que en la compañía Laboratorios Servinsumos S.A existe una visión tradicionalista que muestra un bajo nivel de importancia en el eslabón del mercadeo; esto ha evitado su posición como actor relevante dentro de la empresa, causando un incorrecto engranaje dentro de los diversos eslabones de la cadena de valor. Otro aspecto relevante es la falla en la interrelación o comunicación con otros departamentos, pues al no tenerse claridad para por ejemplo inscribir ante el ICA los productos

se generan cambios, falta de priorización, inventarios mal consolidados, errores en la producción y la falta de cumplimiento de pronósticos con el mismo (Servinsumos, 2020).

1.2 Árbol de problemas

Es una técnica que nos permitirá diagnosticar el problema o necesidad central, así como las causas y efectos relacionados con el mismo (Alonso, 2017), por lo cual para el desarrollo de este documento se llevó la identificación de siete posibles efectos y siete posibles causas las cuales se relacionan directamente con el problema a tratar.

Efecto 1: Disminución en oportunidades de mejora respecto a investigación de mercados

Al encontrarse dentro de un mercado que continuamente genera nuevos competidores, la compañía debe estar a la vanguardia de la investigación para lograr sobresalir y ejecutar planes que le ayuden a ello, por lo cual la investigación y dinamismo de los eslabones de la cadena de valor deben estructurarse conjuntamente

Efecto 2: Pronósticos con desfase en producción que descuadra inventario

La falta de articulación de los diversos eslabones de la cadena de valor conlleva a procesos equívocos que repercuten en una sobreproducción, o por otra parte faltantes de productos en el inventario lo cual con el paso del tiempo genera un aumento de costos y disminución en las ventas.

Efecto 3: Pérdida de tiempo y recursos monetarios en inscripción de marcas sin uso

La falta de control y articulación entre el departamento de mercadeo y desarrollo, genera un aumento en el registro de marcas en superintendencia de industria y comercio que finalmente no logran desarrollarse a plenitud, ya que el producto no sale al mercado, generando retrasos y pérdida de tiempo.

Efecto 4: Pérdida de adaptación a la modernidad o procesos automatizados

La falta de actualización en cuanto a sistemas dentro de las diversas dependencias tales como; CRM, apps entre otros, no permite que la compañía se encuentre a la vanguardia y modernismo que el mercado y la industria lo requieren, quedando un paso atrás de sus competidores.

Efecto 5: Pérdida de trazabilidad para nuevos productos

Al no encontrarse bajo el mismo entorno, el departamento de mercadeo se ve involucrado en la decisión y creación de estrategias para lanzamientos de productos en el momento del comité, sin embargo, no participa de todo el proceso de creación del mismo, por lo que pierde información que puede llegar a ser valiosa en el punto de venta.

Efecto 6: Llegar al consumidor por un canal equívoco

Al no realizar una exhaustiva investigación del consumidor actual, puede llegar a perderse una oportunidad de venta o cliente potencial sin saber cómo se le debe llegar exactamente, las tendencias existentes y la cultura actual que el cliente pueda llegar a tener.

Efecto 7: Toma de decisiones por departamento y no en conjunto

Al establecerse una marca, producto o un lanzamiento, las decisiones surgen a partir del gerente de cada área, involucrando a la parte comercial o de mercadeo ya cuando el proceso está avanzado o es existente, lo cual, puede llegar a tener un retroceso en la información ya que falta trabajo en equipo y una mejora en la comunicación para evitar “teléfonos rotos”.

Causa 1: Falta de investigación exhaustiva respecto al consumidor final

La investigación realizada es por campo, falta una línea directa en cuanto al manejo de información del consumidor final para conocer sus gustos y preferencias y sus hábitos de consumo llegando a no contemplar aspectos importantes en la toma de decisiones respecto a cliente final

Causa 2: Falta de articulación con pronósticos de Exterior y Nacional

Al no tener claro las unidades de venta los pronósticos de los departamentos de ventas nacionales e internacionales tienen problemas con el despacho de productos ya que muchas veces no se cuenta con el inventario suficiente

Causa 3: Desarrollo de nuevas marcas sin tener producto terminado

El desarrollo y costo de nuevas marcas es un tema que ha venido quedando atrás sin darle la prioridad o importancia requerida, tanto es así, que los proyectos de marca e incluso las ya registradas ante la superintendencia de industria y comercio tienen nombre, pero no cuentan con producto terminado, generando pérdida y control de tiempo y dinero.

Causa 4: Ventas por canales tradicionales y falta de innovación y trabajo conjunto

Los diversos softwares utilizados en la compañía están enfocados en las ventas y el área contable, la parte de clientes se maneja por canal tradicional mostrando un atraso frente a posibles competidores con herramientas digitales o contacto directo como un CRM.

Causa 5: Área de mercadeo establecido un 80% como ventas y diseño de producto

El área de mercadeo ha sido establecida primordialmente por el ámbito económico que puede generar en la compañía en función a las ventas y la publicidad del mismo, dejando a un lado una investigación más enfocada en el consumidor y en saber llegar a él.

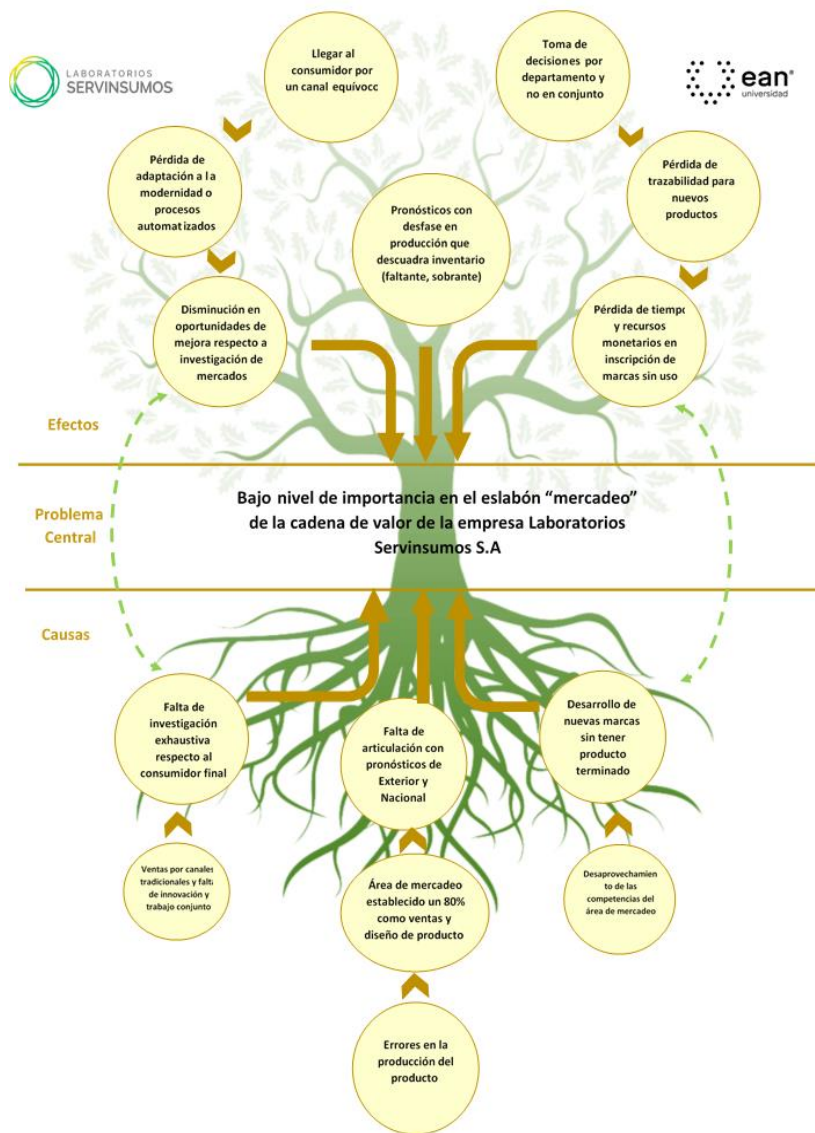
Causa 6: Desaprovechamiento de las competencias del área de mercadeo

El área de mercadeo cuenta con un personal altamente calificado para ejercer estrategias tanto nacionales como globales, pues el personal profesional está especializado en diversas áreas que pueden generar mayor valor agregado en la organización como branding, brand equity, entre otros.

Causa 7: Errores en la producción del producto

El área de mercadeo puede establecer una unión con el área de desarrollo o calidad y posterior a ello con el área de regulatorios, para evaluar los diversos cambios en los artes, en las presentaciones de productos y en las presentaciones a registrar, ya que muchas veces se registra ante el ICA presentaciones que terminan no comercializándose o artes que con el paso del tiempo comienzan a tener cambios que económicamente pasan a ser un gasto que pudo haberse ahorrado desde la planificación de producto.

Figura 1Árbol de Problema



Fuente: Autoría propia

2. OBJETIVOS

Para el desarrollo del trabajo dirigido se puso a consideración objetivos que apunten directamente a la problemática actual a la que se enfrenta Laboratorios Servinsumos S.A, por lo tanto, estos fueron pensados de tal manera que sean el eje de ruta para el desarrollo de las competencias y logros a lo largo del proyecto.

2.1 Objetivo general

Articular el área de mercadeo con la cadena de valor de la compañía Laboratorios Servinsumos S.A, buscando optimizar procesos e incrementar la competitividad de la empresa en la industria farmacéutica veterinaria colombiana.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del funcionamiento de la cadena de valor de la compañía Laboratorios Servinsumos S.A, tanto en sus eslabones como relaciones en la generación de valor.
- Determinar los eslabones de la cadena de valor que requieren mayor optimización y articulación.
- Verificar estratégicamente los procesos de la cadena de valor y su relación con el área de mercadeo.
- Proponer la implementación de un plan de intervención a la compañía Laboratorios Servinsumos S.A brindando opciones de articulación entre las diferentes áreas, logrando así un mayor valor a la organización y al cliente (cadena de valor).
- Evaluar el impacto de la propuesta brindada, validando posibles situaciones de mejora entre las diferentes áreas involucradas.

3. JUSTIFICACIÓN

La compañía Laboratorios Servinsumos S.A se ha visto inmersa en un cuello de botella y no permite el avance en cuanto a modernidad y diferenciación estratégica frente a sus competidores que aumentan con el paso del tiempo (Servinsumos, 2020). El deterioro del departamento de mercadeo y el posible desaprovecho de una mejora y generación de valor agregado a los procesos de la cadena de valor harán que la compañía Laboratorios Servinsumos S.A únicamente se vea reflejada por años de experiencia y no por el valor y calidad de su servicio y producto ante el consumidor. El posicionamiento de Laboratorios Servinsumos S.A como una compañía ejemplar e innovadora en la correcta articulación de procesos de la cadena de valor teniendo como eje central el área de mercadeo permitirá lograr mayores estándares de calidad, los cuales estarán dados por una constante revisión de los procesos actuales de la compañía generando un plan de mejora a los diferentes procesos de la organización. Al establecer una posible mejora en la práctica de la integración de los procesos de la cadena de valor con el área de mercadeo, se logrará eficacia, eficiencia y un aumento en la calidad de la organización y el valor percibido por el cliente.

La presente investigación se realiza con el ánimo de clarificar y dar la orientación pertinente a la empresa Laboratorios Servinsumos S.A en el desarrollo de sus actividades diarias a través de la mejora y optimización de la cadena de valor la cual generará un impacto multidimensional a los procesos desarrollados, por ende, los departamentos que conforman la cadena de valor serán el objetivo a alcanzar dado que de éstos depende el funcionamiento y valor percibido por el comprador. Dicho esto, el proyecto sentará sus bases mediante el campo investigativo de emprendimiento y gerencia, a través de las líneas de marketing en las organizaciones y modernización de las organizaciones, perteneciente al grupo investigativo G3PYMES.

4. MARCO INSTITUCIONAL

La organización Laboratorios Servinsumos S.A como se denotará más adelante es una empresa caracterizada por valores éticos definidos que rigen el comportamiento organizacional de ésta, además cuenta con proyecciones establecidas basadas en raciocinio y realidad, por lo cual ha respetado la naturaleza de su negocio desde su creación desde hace ya 36 años; esto se evidencia tanto en su visión y misión rescatando su constante compromiso con el talento humano y la diversificación de sus líneas de productos dentro del sector agro veterinario y pecuario. Laboratorios Servinsumos S.A es una empresa del sector farmacéutico que ofrece servicios en la fabricación de productos farmacéuticos veterinarios, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico. Tuvo sus inicios hace 36 años en el mercado colombiano y actualmente maneja operaciones en 11 países de América latina, de los cuales hacen parte, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Venezuela y Colombia (Servinsumos, 2020).

La visión de la compañía Laboratorios Servinsumos S.A. es para el año 2030 ser una organización referente en los sectores veterinario y agrícola, gracias a su excelente equipo humano, diversificación en productos y servicios, su presencia internacional y la contribución al desarrollo sostenible, por otro lado, su misión se mantiene como un equipo humano motivado en constante crecimiento comprometido con el desarrollo del campo y el bienestar animal, para lo cual se resaltan valores corporativos como:

- **Trascendencia:** Contribuimos al desarrollo de las personas y la sociedad, dejando una huella en sus vidas, por medio de nuestro ejemplo de entrega, perseverancia y humildad.
- **Respeto:** Comprendemos las diferencias, escuchamos y valoramos los diversos puntos de vista.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad y lealtad, siendo congruentes con nuestros principios, firmes en nuestras acciones y cumpliendo nuestras promesas.
- **Pasión:** Generamos un ambiente entusiasta, alegre y proactivo, a través de nuestro actuar.

- Solidaridad: Actuamos con espíritu de servicio y trabajo en equipo, buscando el desarrollo de nuestro entorno.

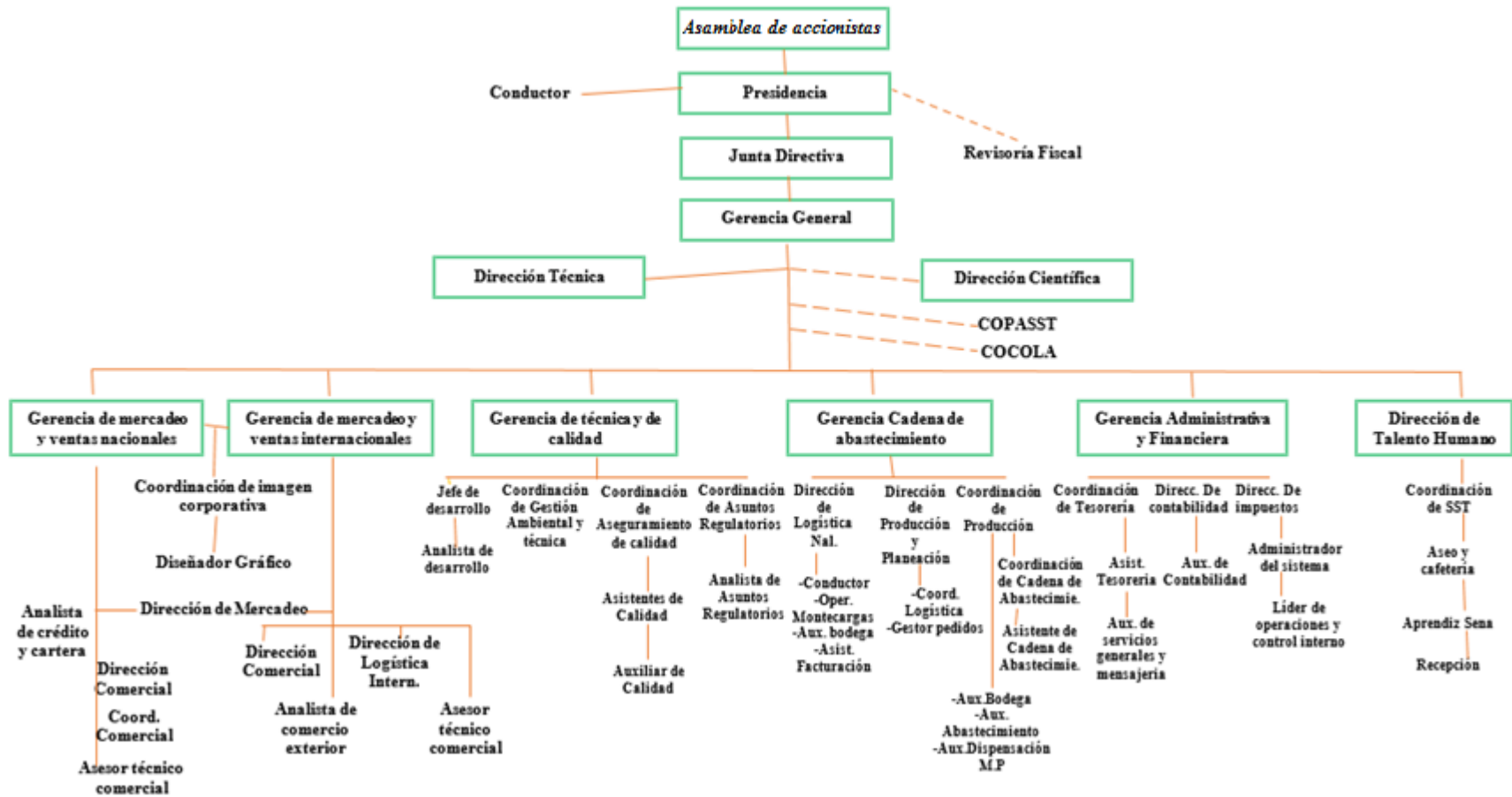
4.1 Productos

Laboratorios Servinsumos S.A maneja diversas líneas de productos para animales bovinos, equinos, porcinos y mascotas (aproximadamente 74 productos generales que conforman 275 productos por presentación), dentro de los cuales se subdividen en a) grandes especies: antimitóticos, ectoparasiticidas, antisépticos, antibióticos, antibacterianos, antidiarreicos, hemoparasiticidas, vitamínicos, minerales reconstituyentes, endectocidas, promotores de crecimiento y anabólico, antiinflamatorios b) mascotas: antimicóticos y bactericidas, antiparasitarios internos, suplemento vitamínico, antiparasitarios externos, productos de limpieza (Servinsumos, 2020).

4.2 Organigrama

El presente organigrama de Laboratorios Servinsumos S.A está conformado por un orden jerárquico descendente en la cual como se evidencia en la figura 1 encontramos en la parte superior asamblea de accionistas, presidencia, junta directiva y gerencia general , en la parte inferior se encuentran ubicado los 6 departamentos los cuales conforman el funcionamiento de la organización estos son la gerencia de mercadeo y ventas nacionales, así mismo se encuentra la gerencia de mercadeo y ventas internacionales, gerencia técnica y de calidad, gerencia de cadena de abastecimiento, gerencia administrativa financiera y dirección de talento humano.

Figura 2. Organigrama Servinsumos



Fuente: Elaboración propia tomado de (Servinsumos, 2020)

4.3 Análisis del Sector

En concordancia con diversos actores y según Banco de la República (2017), existen tres sectores económicos o productivos en los cuales están distribuidos los diversos actores económicos, siendo el sector económico secundario el que más se acopla a las características y naturaleza de Laboratorios Servinsumos S.A ya que este está conformado en:

Actividades en las que hay un mayor grado de transformación de los insumos. Estas actividades se desarrollan en lo que comúnmente llamamos actividades industriales, tales como la fabricación de químicos, cauchos, plásticos, zapatos, textiles, confecciones y aparatos de alta tecnología, entre otros productos

Por lo consiguiente, podemos afirmar que Laboratorios Servinsumos S.A como actor económico pertenece a dicha categoría debido a sus características productivas. Así mismo, respecto a su actividad económica, la empresa hace parte de los siguientes códigos: 2100 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico y 4645 comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.

La industria farmacéutica tiene una amplia trayectoria en Colombia con gran desarrollo tecnológico y orientación a las Buenas prácticas de Manufactura (BPM). En el país existen 130 compañías farmaceutas registradas en dichas prácticas y para el año 2018 la industria registró USD 3.580 millones en ventas, consolidando su potencial de crecimiento a largo plazo (Procolombia, 2019). Según proyecciones realizadas por Colombia Productiva, el sector farmacéutico pasará a facturar \$63,4 billones de pesos en el año 2032, aumentando su producción a \$34 billones, y generando alrededor de 98.000 puestos de trabajo, duplicando la cantidad actual (Portafolio, 2019). Sin embargo, es preciso resaltar que la participación de los farmacéuticos veterinarios fue aproximadamente el 10% del total mencionado anteriormente, con una cifra cercana a los USD 24 millones (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019) y los principales destinos de las exportaciones son Ecuador, Panamá, Perú, México, Estados Unidos y Chile (Trade Map, 2020).

Así, este comportamiento muestra que la industria farmacéutica veterinaria presenta una tendencia constante de crecimiento gracias a la eficacia y seguridad alcanzada a través de procesos de innovación. En este sentido, se destacan los productos dermatológicos y antiparasitarios externos, con una participación del 40% y los medicamentos biológicos con un 20% (Pet Industry, 2019). Esta industria crece un 2,5% anual, +200 compañías participan en el mercado de medicamentos veterinarios ofreciendo productos de calidad dirigidos a la producción y protección animal, que contribuyen al fortalecimiento del sector pecuario en el territorio nacional. Según estimaciones del gobierno, entre el 5% y el 10% de los ingresos anuales de las empresas multinacionales del sector, van dirigidos a la inversión en el área de investigación tecnológica y desarrollo de nuevos productos.

Laboratorios Servinsumos S.A hace parte de los laboratorios pyme más reconocidos a nivel nacional ocupando un segundo lugar en el mercado farmacéutico veterinario con una participación del 13,03% para el año 2019 y un total de 3.027.767 US de exportación en este (Servinsumos, 2019), sin embargo, al revisar el histórico de la empresa, se observa que en años anteriores al 2015-2016 se mantenía en primer lugar frente a sus competidores y obtenía una participación del 21,92%. La diversidad en la posición y participación del mercado son el reflejo de los buenos resultados de la organización, donde es claro y evidente el crecimiento continuo año tras año y el comportamiento de la compañía. Laboratorios Servinsumos S.A está ubicada en una industria con un gran número de competidores y desafíos como lo son las empresas no registradas legalmente que afecta directamente la competencia legal y transparente de la industria, al igual que el crecimiento de los ingresos y/o rentabilidad de esta. Haciendo más necesaria la definición de políticas y objetivos de calidad por parte de Laboratorios Servinsumos SA, como pilar para la generación de valor al cliente.

Los grandes niveles de crecimiento proyectados para la industria se han visto un poco desacelerados actualmente desde la llegada de la pandemia, dado al mismo contexto y a las medidas de protección propuestas por el estado se obstaculiza el normal funcionamiento de las organizaciones, esto se puede evidenciar a través del informe de medición trimestral hecho por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) el cual afirma que la economía ha decaído respecto al año anterior un 15,7% (DANE, 2020), por lo consiguiente la

desaceleración económica del PIB, en general ha afectado todos los sectores económicos, no siendo una excepción el sector farmacéutico veterinario el cual también ha percibido esta realidad de una manera negativa para su finanzas y proyecciones.

5. MARCO DE REFERENCIA

A partir de las fuentes de información identificadas, se expondrán las diferentes nociones y antecedentes que enmarcan el desarrollo de la investigación del mercadeo y su percepción e influencia en las organizaciones, incluyendo la conceptualización teórica de este y su contraste con la industria farmacéutica colombiana. Para ello se desarrolló el siguiente marco de referencia el cual opta de trece capítulos que permiten vislumbrar con mayor claridad la justificación y apartado teórico el cual se fundamentó la investigación

5.1 Del mercado tradicional a lo contemporáneo

A través del tiempo el mercadeo ha variado su conceptualización basada en las necesidades y retos de la época, a tal punto de adaptarse a cada una de las situaciones y exigencias del tiempo. El concepto de mercadeo se puede contextualizar en tres periodos; periodo preconceptual, periodo de conceptualización formal y periodo actual (Carasila & Miltón, 2008). El primer periodo de marketing denominado periodo preconceptual data de 1900 a 1959, se divide en tres momentos de acuerdo con Manuera Alemanán (1992) citado por Carasila & Miltón (2006): periodo de identificación 1900 – 1920 en la cual se intenta de manera coherente y lógica descifrar las actividades y funciones del marketing siendo éste el resultado de la época “se cree que el mercadeo es la manera en que los productores comercializan sus productos”, posterior a ello, el periodo funcionalista 1921 – 1945 deja vislumbrar un concepto un poco más claro de las funciones y actividades, el mercadeo es visto como “la transferencia de propiedad de bienes y servicios”, incluyendo la distribución física desde el momento en que el producto sale de la máquina del productor hasta llegar a los usuarios, finalmente el último periodo anterior a la conceptualización 1945 – 1960 sienta las bases conceptuales ya que, según Howard (1957) citado por Carasila & Miltón (2006), manifiesta que el mercadeo tiene la perspectiva del management debido a su orientación hacia la adopción de decisiones; por ello introduce las aportaciones procedentes de la economía, la psicología y la sociología, siendo este el punto de partida para un concepto formal.

El periodo de conceptualización formal que comprende los años de 1960 a 1989, fue uno de los periodos más importantes ya que marcaron el hito de una conceptualización medianamente consensuada. Al inicio de este período, la American Marketing Association AMA (1960) aporta la primera definición formal como la “realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario”. De acuerdo con McCarthy (1964) el mercadeo es el resultado de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas. La importancia de esta definición radica en la visión del mercadeo como aquel encargado de evidenciar qué producto se fabrica, qué precio tendrá, dónde y cómo se venderán, además de incluir la satisfacción de los clientes (Carasila & Miltón, 2008), lo que conduciría al desarrollo de las 4 P’s del mercadeo. Posterior a ello, autores como Marketing Staff of the Ohio State University (1965), Stanton (1969), Kotler & Levy (1969), Kotler & Zaltman (1971) y Kotler (1972) agregan un grado de importancia en la formulación conceptual del mercadeo social y estratégico (Carasila & Miltón, 2008). A través de la importancia de la sociedad y la aceptación de los productos en esta, además los autores resaltan la estrecha colaboración entre la estrategia de mercadeo y la estrategia corporativa siendo el ante sala a la formulación del mercadeo en el contexto actual.

Finalmente encontramos el periodo actual, data de los años 1990 a la actualidad en cual el mercadeo comienza a tener relevancia y una transversalidad dentro de la organización, siendo así que el director general de la asociación de marketing español afirma Conde (2019, p. 4) “es evidente que el mercadeo trasciende el propio departamento y va más allá e inunda, contagia e impregna el resto de las funciones en las áreas de la empresa”; por último, afirma que el mercadeo cada vez es más la estrategia de la empresa y debe serlo así, congruente con lo mencionado por Ordoño (2020) quien destaca el mercadeo como transversal, lo cual consiste en trabajar por un mismo objetivo y que todas las áreas aporten para la consecución de estos desde cualquier área o departamento.

El autor Ordoño (2020) resalta que la transversalidad del marketing no debe perderse de un departamento a otro sino que lo de uno aporte al otro y se evidencie como una cadena hasta conseguir un mejor resultado; así mismo Arrese (2019) enfatiza que el mercadeo desde su origen

ha tenido una vocación transversal en las organizaciones, sin embargo hace unos años comienza a evidenciarse la necesidad de la transversalidad interna en las actividades y funciones del mercadeo, lo cual claramente es un desafío. Por otra parte, Unzurrunzaga (2019, p.54) señala que;

El marketing no puede trabajar en un silo con el exterior y ser la única conexión con este, el marketing debe estar totalmente conectado con la compañía porque al final la imagen que tenemos de la marca es una, no una por cada departamento por lo cual todo tiene que ser absolutamente alineado.

5.2 La cadena de valor de McKinsey como actor integrador del mercadeo

En un contexto de mercado cada vez más saturado y competido las organizaciones deben ajustar su modelo de negocio con el fin de responder a escenarios cada vez más desafiantes y desconocidos, estructurando de tal forma sus procesos de manera secuencial e inteligentemente que les permita crear valor agregado al consumidor final. En concordancia con Gerralda (2013 p,1) “la cadena de valor es una herramienta de análisis que nos ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la degradación ordenada del conjunto de actividades de la empresa”. Existen diversos modelos de cadena de valor los cuales han marcado el desarrollo y evolución del concepto, siendo uno de los más relevantes el planteado por la empresa de consultoría McKinsey (1975) puesto que este es el punto de partida conceptual y eficaz.

McKinsey plantea un modelo básico encaminado a seis eslabones (tecnología, diseño del producto, producción, mercadeo, distribución y servicio) en el cual se adhiere temas o acciones relevantes en cada uno de estos eslabones que signifiquen una ventaja competitiva para la organización en el sector y por ende un valor agregado superior al final de la cadena, este modelo permite identificar qué actividades realiza por sí misma y cuáles debería externalizar. Si bien es la estructura más simple es la que mejor refleja una filosofía orientada a procesos, con lo que es ideal para organizaciones que comulguen de estos principios (Iglesias, 2017), además es el punto de partida conceptual de la implementación de modelos de cadena de valor posteriores más

complejos, su importancia radica en una perspectiva de mezcla de funciones internas de la empresa en conjunto con una visión global que resulta de gran utilidad en la identificación de manera fácil y concisa de las actividades más importantes de la empresa pertenecientes a cada uno de sus eslabones que permitan la creación de valor agregado y una ventaja competitiva en el sector (García, 2010). El rol integrador del mercadeo en el modelo de cadena de valor planteado por McKinsey toma el papel de eje de articulación en cada uno de los procesos seleccionados como relevante optimizando y mejorando desde la perspectiva del marketing cada uno de estos, teniendo como resultado una propuesta de valor más consolidada y fuerte.

A continuación, teniendo en cuenta que el modelo McKinsey permite la libre elaboración y elección de los eslabones de la cadena de valor, se explicarán los eslabones elegidos; teniendo en cuenta que las dimensiones elegidas fueron seleccionadas de acuerdo a la investigación de la industria farmacéutica colombiana y los factores críticos de éxito dentro de las mismas:

Tabla 1 Cadena de valor

ESLABÓN	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIAS
Administrativo y financiero	De acuerdo con el eslabón enfocado en la administración de recursos se encuentra dentro de las actividades de apoyo o secundarias, estas respaldan a las actividades primarias como a las de apoyo. La empresa identifica los factores clave que conlleven a la ejecución de las decisiones a corto plazo y así mismo, facilitando el servicio a clientes, reflejando la experiencia y brindando el servicio oportuno a la creación de ventajas competitivas en el mercado.	Planeación, finanzas, contabilidad, asuntos gubernamentales, administración de calidad tecnología del equipo y creación de presupuestos para fijar el producto.
Investigación y desarrollo	Se encuentra dentro de las actividades secundarias en una organización, es el conjunto de esfuerzos que ayuda a investigar y mejorar el proceso del	Transformación de insumos en producto final, maquinado, empaque, investigación, pruebas u

	producto; se mantienen conocimientos know-how que combinan tecnologías de punta siendo una estructura específica de la creación de valor, el control de insumos y el estudio de relaciones con proveedores.	operaciones de instalación o creación de prototipos.
Mercadeo	Es una actividad primaria que contiene todas las acciones ejecutadas para la venta de productos o servicios en las organizaciones, encargada directamente de trabajar de la mano con el área de producción y presenta cambios de acuerdo a la industria económica donde se encuentre.	Investigación de mercados, selección de canal, relación de canal-precio, generación de demanda y target objetivo.
Calidad	Es una actividad directa que consiste en ser y crear valor a la organización, a partir de aquellas actividades que aseguran la calidad dentro de otras actividades como por ejemplo pruebas de campo, inspecciones, empaquetado, operaciones, verificación y ajuste, siendo un diagnóstico previo a la entrega del cliente final.	Recopilación, almacenamiento, distribución física del producto, materias terminadas, procesamiento y programación de pedidos.
Cadena de abastecimiento	Este eslabón hace referencia a la compra de insumos necesarios en la cadena de abastecimiento, así mismo, mantienen el aprovisionamiento, equipo y/o maquinaria necesaria para la creación de valor brindada al cliente final.	Almacenamiento, control de inventarios, programación y retorno a proveedores.
Ventas	De la mano con el eslabón de mercadeo son mecanismos que entregan beneficios al producto final, es decir, ayuda a encontrar las variaciones en el mercado, establece los sectores más beneficiosos y	Publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas de mercado.

	brinda acciones y estrategias que se consoliden en el intercambio y ganancia económica a la organización.	
Servicio postventa	Es la consolidación de actividades asociadas con la prestación de servicios que mantengan el valor del producto y conserven los ajustes y mejoras del proceso. Mantienen y tienen como fin último la satisfacción del cliente.	Instalación, reparación , entrenamiento, repuestos de perspectiva y ajustes del producto.

Fuente: Dolores Tous (2019)

Las características anteriormente planteadas buscan desagregar a la empresa en una serie de actividades que constituye el sistema de negocio. De acuerdo con García, E. (2010) la cadena de valor Mckinsey “mantiene una cadena de actividades que parten de la entrada de insumos, materias primas, entre otros, por medio de compras u otros servicios hasta el servicio postventa”, estos desagregan el último valor entregado al cliente donde cada eslabón desempeña un papel importante en la creación de ventajas competitivas sobre los competidores. Un aspecto relevante dentro de la cadena de valor es la diferenciación sostenible que nace y que requiere que una empresa desempeñe solo una actividad de valor que repercuta en los criterios de compra, manejar un desempeño superior y crear la mayor brecha entre el valor del comprador creado y el costo de exclusividad en la cadena de valor de la empresa partiendo de un objetivo común: calidad total (Padilla, 2018).

5.3 ¿Qué ventajas puede representar el modelo McKinsey?

Según lo descrito por Saballo (2017) el modelo propuesto por McKinsey, data desde 1980, agregando una cadena de actividades secuenciales o “sistema de negocios” que va desde la entrada de insumos, materias primas, entre otras, por medio de las compras hasta la postventa, generando así que cada eslabón contribuya en el desarrollo de las fuentes potenciales de ventajas competitivas frente al mercado en el cual está la organización. El modelo de McKinsey permite una mezcla de las funciones internas de la organización y la visión global del sector, logrando una clasificación de los factores que definan la ventaja competitiva de la empresa, satisfaciendo a

los clientes, diferenciándose de la competencia y favoreciendo la formación de valor (Emprende, 2015). Así, la matriz de McKinsey permite una visión global, incluyendo el entorno, lo que en ocasiones permite la delegación de sus actividades internas a estructuras externas o subcontratadas que aporten positivamente a la integración de estructuras que generan valor para los clientes; sin embargo, se debe tener gran precaución de no llegar a una desalineación por la delegación de funciones primarias definidas tanto por Porter y por McKinsey (Arnedo, 2012).

La cadena de valor permite hacer énfasis en la valorización del producto o servicio, el saber-hacer, el producto en sí mismo, su relación con la cultura y la historia, así como da la importancia a los actores relacionados en el proceso (García, 2019), en concordancia con lo dicho por Torres y Zoe (2020) el enfoque de cadena de valor incorpora una mejora sistemática y sostenible al funcionamiento general de la organización, con procesos más óptimos, mayor productividad, menores barreras de comunicación y logrando una competitividad frente a la realidad dinámica y compleja de un mercado en constante cambio.

5.4 La importancia del mercadeo en la cadena de valor en las organizaciones

El mercadeo ha facilitado a través de su visión estratégica y perspectiva holística una mirada más detallada e íntegra del negocio, logrando alinear los diversos procesos mencionados hacia una misma y fortalecida propuesta de valor encaminando y contribuyendo a un crecimiento en las diversas áreas que componen la cadena de valor colocando en el centro al consumidor y sus necesidades, por otra parte la importancia del mercadeo radica como punto de análisis y control que pueden ser vistos desde la cadena de valor como una excelente herramienta y modelo para un correcto análisis de diagnóstico en la detección de fortalezas y debilidades y en la identificación de ventajas competitivas (Asociación de Marketing de España, 2020); (Devoto, sf). Por lo tanto, la importancia de mercadeo en la cadena de valor varía en diversos campos tales como; comunicativo, visional y operacional dentro de la organización.

En concordancia con Instituto (Certus, 2020, pág. 1) el propósito de la cadena de valor es “incrementar la eficiencia en la producción a fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible obteniendo una ventaja competitiva”, siendo así, que la transversalidad del mercadeo

busca alinear desde un eje estratégico del departamento propio permeando las diversas funciones y actividades en la cadena de valor que permitan tener a toda la empresa y departamentos trabajando para conseguir objetivos comunes y así ganar en eficiencia (Asociación de Marketing de España, 2020), por lo cual, el mercadeo es visto como el director de la orquesta encargado de velar por el correcto funcionamiento de la cadena de valor centrando las actividades que comprenden éstas a través de en un objetivo en común, la satisfacción total del consumidor; además del rol que cobra el mercadeo en la cadena de valor, es el actor estelar que permite dar cumplimiento de la propuesta de valor prometida al cliente y a su vez mejorar y potencializar la eficacia de la empresa (Asociación de Marketing de España, 2020). El concepto de valor apoya la sostenibilidad de una empresa, puesto que procesos de logística de entrada, operaciones, ventas, la logística de salida, el servicio postventa y las actividades de apoyo, alineados en conjunto con el área de mercadeo permiten consolidar la entrega de la propuesta de valor prometida (Maqueda, 2015).

Las industrias y su cadena de valor se enfrentan a retos cada vez más demandantes en los cuales se ve inmersa la necesidad de una mejora continua que permita afrontar los desafíos de su entorno, por lo tanto, han surgido tendencias que permiten a la organización mejorar su cadena de valor, así lo hace ver Vega (2018) el cual afirma que las tareas o procesos deben ser optimizados hasta tal punto de integrarse entre sí, brindando beneficios como eficiencia en recursos de tiempo para ofrecer al consumidor un valor percibido más alto. Otros autores concuerdan con la importancia de la optimización a través de la integración, incluyendo otros factores como la planeación y control de acuerdo a Gaby (2019, p. 1). “Para asegurar la consistencia y optimización dentro de la cadena de valor en la industria farmacéutica, es fundamental la correcta planeación, integración y control de los distintos eslabones. Esta integración de procesos se ve altamente influenciada a través de momentos coyunturales que afectan el normal trascender, siendo la modernización sistemática y el ritmo acelerado de la tecnología, aspectos que han evolucionado en la cadena de valor pasando de procesos manuales hasta una producción tecnológica denominada industria 4.0 entendida como (MinTic, 2019, p.1):

Una nueva esfera de la industria que aparece como un resultado del surgimiento, distribución, uso y apropiación de nuevas tecnologías (tecnologías digitales y tecnologías de Internet) que permiten

procesos de producción completamente automatizados donde los objetos físicos (máquinas) interactúan sin que se dé la participación humana.

Dicho esto, la perspectiva del mercadeo debe estar presente en cualquier empresa sin importar su tamaño, puesto que permite la consecución de logros y objetivos propuestos fortaleciendo la adaptación al cambio y respuesta a este, de no hacerlo las empresas no saldrían adelante ya que su cadena de valor no ofrecería productos o servicios que suplan las necesidades actuales del consumidor.

5.5 El mercadeo como punto de partida para la planeación estratégica

Toda organización se ve en la necesidad de desarrollar procesos de planeación estratégica que le permita ser la hoja de ruta para la consecución de metas y objetivos, puesto que cada empresa es consciente de la necesidad de tener un norte o un punto de partida que actúe como fundamento sólido de inicio. De acuerdo con la Asociación de Marketing de España (2020, p. 7) el mercadeo puede ser visto como “la palanca de la estrategia de la empresa” la cual debe partir desde la dirección general, cuyo fin es brindar lineamientos que lleven a la razón de cualquier empresa, la satisfacción total del cliente (Villarjubín, 2020).

La planeación estratégica puede ser vista como una herramienta de gestión encaminada al mejoramiento continuo de la cadena de valor, dado que es entendida como “una aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo, procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita la administración del negocio y la organización de manera profesional” (Díaz, 2018, p. 2), por ende un correcto análisis y planeación en cada uno de los eslabones facilitará el adecuado funcionamiento y optimización de procesos que permitan alcanzar los logros y objetivos propuestos. Lograr convertir estas decisiones y acciones en resultados y comportamientos positivos en el mercado requiere el trabajo en conjunto de diferentes programas y procesos de: logística interna, logística externa, servicio, operaciones, marketing, compras, gestión de recursos humanos y desarrollo tecnológico (Wheelen, T. & Hunger, J, 2013). En otras palabras sí los procesos tienen un grado de importancia en la cadena de valor, el eslabón de marketing juega un papel central por su alcance

e importancia en la planeación estratégica; de acuerdo a la Asociación de Marketing de España (2020) el mercadeo no solamente es visto como un eslabón más de la cadena de valor sino “es el área con la visión más completa de una compañía” lo que permite a las empresas tener una mayor visión estratégica íntegra entre las distintas áreas funcionales, además la correcta planeación estratégica en los diversos eslabones de la cadena de valor en conjunto con la perspectiva transversal del marketing que ofrece a las organizaciones la capacidad de crear un marco para una mejor coordinación y control de las actividades internas (Greenlay 1986 citado por David, Marion, & Florence, 2013), facilitando así una actitud favorable frente a los cambios y ofreciendo fundamentalmente una visión objetiva de los problemas.

5.6 El mercadeo y el valor agregado en la cadena de valor

Según lo descrito por Salvador (2016, p. 8) el valor agregado es “la diferencia entre lo que cuesta poner un producto de determinadas características en el mercado y lo que el cliente está dispuesto a pagar por él, o lo que éste percibe como valor”; este concepto presenta alta concordancia con lo dicho por Vera y Cañón (2018, p. 34) donde describen el valor agregado como “el valor adicional que obtienen los bienes y servicios al ser convertidos en el proceso productivo, es la característica extra que ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor”; pero más allá de la teoría y conceptos básicos, el valor agregado permite a las organizaciones favorecerse en diversos aspectos tanto económicos, sociales, ambientales y en su imagen ante su entorno y sociedad en general. La dirección de mercadeo se ve involucrada directamente en la construcción de valor agregado a través de la unión de esfuerzos en la búsqueda de un objetivo común entre los diversos eslabones que componen la cadena de valor, siendo así de acuerdo al estudio realizado por Asociación de Marketing de España (2020) que el mercadeo ofrece una visión más enfocada a resultados en todos los departamentos de la empresa consiguiendo unificar el valor de la marca llegando consigo a la mejora de resultados.

Es allí donde el mercadeo juega un rol principal en la creación de valor agregado dentro del funcionamiento de la organización para lograr la diferenciación, pues este permitirá aprovechar las oportunidades de un sector en crecimiento, con altos márgenes de rentabilidad; según

AGMRC (2016) y IICA (2015), citados por Vera y Cañón (2018) se identifican tres estrategias genéricas de valor agregado, con lo cual a través de a) cambios físicos del producto, b) diferenciación y segmentación del mercado y c) mecanismos innovadores, las organizaciones logran posicionar en el mercado los productos con atributos diferenciados, que sean reconocidos y valorados por los consumidores. Sin embargo, esto significa un reto importante en la organización, siendo el eslabón de mercadeo el propicio de unificar, pues requiere de una integración amplia dentro de la empresa al fin de disminuir riesgos, aumentar el poder de negociación para la compra de insumos y/o ventas de los productos, acceder a nuevos mercados y favorecer un aprendizaje continuo.

5.7 La optimización e integración como factor de éxito

El entorno global impone a las organizaciones el uso de mejoras sustanciales en los sistemas de mercadeo a fin de lograr un posicionamiento y perduración en el tiempo; la adopción del mercadeo tanto interno como externo brinda ventajas competitivas que aporten a la sostenibilidad de la empresa y genere productos/servicios de calidad para sus clientes (Prieto, 2016). El mercadeo ayuda a las organizaciones a que tengan mayor interés en la participación de sus procesos para la implementación estratégica, generando servicios/productos de calidad que forjen resultados productivos. Esto permite lograr incorporar los objetivos y estrategias dentro de la organización, con ideas claras y manifiestas que expongan la visión del mercadeo, logrando complementar e incrementar la motivación y competitividad.

Sandoval y Guerrero (2010), citado por Martínez y Zea (2019) reconocen que las organizaciones son uno de los principales actores en las sociedades modernas, contando con la responsabilidad de articular el mercadeo, a la vez que aportan un impulso a las economías, dinamizándolas en los países que han adoptado un sistema económico de libre mercado, basados en la producción, oferta y demanda de bienes y servicios, Oviedo (2016) resalta el impacto positivo que tiene la rentabilidad de reconocidos puntos de venta farmacéuticos en el país basado en estrategias de mercadeo, donde se presentan grandes productos, confiabilidad de la mercancía, ubicación estratégica, ofrecimiento de productos especializados y alto volumen de abastecimiento; incidiendo en una gran acogida de los productos y una herramienta

influenciadora para la decisión de los clientes, aumentando el crecimiento de los mismos a través de los nichos de mercado y finalmente generando mayores utilidades para las organizaciones.

5.8 Se crea valor fortaleciendo las relaciones con los clientes

De acuerdo con Londoño (2018) el uso de sistemas modernos como el *Customer Relationship Management*- CRM permite brindarle al cliente un paso inicial para la conformación de una relación en cuanto a mercadeo, es decir, promueve el uso de herramientas existentes que se consolidan en una base de datos, el uso de percepciones, elecciones y perfiles de cada tipo de cliente que a largo plazo generará en la compañía un aumento en la competitividad y en la optimización de recursos y procesos para aumentar de esta manera la efectividad comercial. Al tener una asignación clara y concisa respecto al cliente al que se pretende llegar y datos sensibles que permitan de una u otra manera interactuar e incentivar su percepción, las compañías pueden establecer mejoras y relaciones sensibles que con el paso del tiempo se convertirán en relaciones fuertes, logrando una fidelización y elección de la marca por encima de otras, así mismo, al reducir la distancia e incertidumbre del consumidor, la compañía establecerá una marca propia que será distinguida y entrelazada con la experiencia y suspicacia en cuanto a innovación y buenos resultados, todo esto de la mano del departamento de mercadeo.

De ahí que, el mercadeo no tiene limitantes en el uso de diversos procesos para efectuar cierres de ventas, investigaciones y valor del producto, ya que consolida de una sola manera la información y la brinda al área encargada para obtener el mejor resultado propuesto y lograr una optimización de recursos y procesos que de alguna manera beneficien a la compañía, siendo este participe en diversas etapas del producto (inicial, desarrollo, investigación, procesos, mejoras y entrega final) (Lizarazo, 2021).

5.9 Articulando estrategias y las áreas de las organizaciones

Las organizaciones participantes de la industria farmacéutica han reconocido en mayor medida la importancia de la articulación con el área de mercadeo, según lo descrito por Cortés (2019) es importante contar con una articulación y alineación con el área de mercadeo de la organización

pues el departamento de Mercadeo de una compañía farmacéutica es uno de sus pilares importantes ya que el objetivo de esta área es adaptar un producto a las necesidades cambiantes del consumidor final, al tomar como punto de partida una adecuada gestión de la información. Actualmente, son varias las estrategias que se manejan desde el área de mercadeo, teniendo en cuenta esto, el mercadeo ha sido subdividido en una categoría propia de la industria como *Marketing Farmacéutico*, de acuerdo al programa de especialización en Marketing farmacéutico de la Universidad del bosque, se entiende que esta categoría tiene como objetivo principal, realizar un estudio de un Mercado Farmacéutico en un contexto globalizado y tecnológicamente avanzado, desde una perspectiva responsable del medio ambiente centrada en 3 pilares claves: razonamiento analítico desde la información obtenida, estratégico en la formulación de rutas de éxito y del análisis financiero como herramienta gerencial de primera mano (Universidad El Bosque, s.f.).

Entendiendo y corroborando que la importancia del área de mercadeo va mucho más allá de lo que algunas compañías pueden percibir (ventas o creación de material publicitario), es un eje de articulación y un sistema relacional con otros departamentos de la empresa, en donde su eje primordial es estratégico y brinda a las organizaciones un uso responsable y totalmente abierto a los cambios a los cuales se ven enfrentados día a día. De acuerdo con Cortés (2019), el mercadeo pasó de ser un área lejana, a pertenecer y formar parte de varios departamentos intrínsecamente dentro de una organización, tanto el financiero, producción, desarrollo e innovación, entre otros, siendo un eje fundamental en la articulación de varios procesos con un objetivo en común.

5.10 Integración del departamento de Mercadeo dentro de la organización

Dentro de la industria farmacéutica se han adoptado diversas estructuras y modelos básicos en las organizaciones, en el intento de adaptarse a las regulaciones y requerimientos internacionales dadas las mínimas diferencias entre países, globalizando medidas comunes y adaptando las características del mercado, según lo descrito por Anca (2013) existen dos modelos básicos en las organizaciones de un departamento comercial a) la estructura básica que contempla una gran ventaja de simplicidad y claridad de líneas de reporte, conformada por un departamento comercial y encargada de la promoción de los productos de la compañía, direccionándolo finalmente al director de ventas de la organización b) la estructura en unidades de negocio busca

una especialización para la rentabilidad al máximo de cada una de las principales áreas en las que se encuentra la empresa, bajo la figura de director de la unidad de negocios integrándose con las estructuras de mercadeo y ventas para la formación de equipos integrados de trabajo.

Este modelo facilita la toma de decisiones y la evaluación del retorno de la inversión, así como la integración y esfuerzos de mercadeo y ventas, brindando una visión de la importancia de que el departamento de mercadeo sea el responsable y/o coordinador para lograr una articulación con todos los departamentos orientados al cliente en el cumplimiento de los objetivos y en la alineación de las acciones que ayuden al cumplimiento de ventas; así mismo, suministra la información necesaria y valiosa a fin de orientar el desarrollo de estrategias para la creación y desarrollo de nuevos productos acordes a las necesidades del mercado farmacéutico (Perez, 2017).

5.11 Productividad y competitividad empresarial: La respuesta del mercadeo

De acuerdo con García (2010) citado por Salas (2018) el término mercadeo tuvo inicios entre los años 1906 y 1922, y se refiere a la vinculación de la economía del país con la comercialización referente al entorno social, conexo con la distribución y las ventas tanto a grandes como pequeños minoristas. Esta definición concuerda con la dada por Armstrong & Kotler (2013 p. 5) que describen “el marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor a sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes”; así mismo, American Marketing Association (2017) afirma que es una actividad basada en la creación, comunicación, distribución e intercambio de ideas, bienes y/o servicios, donde se identifican y satisfacen las necesidades humanas y sociales llevando a una rentabilidad de la organización.

Sin embargo, el mercadeo o actual marketing ha sido considerado en los últimos tiempos como un departamento alejado de la realidad empresarial, un departamento o área vinculada a las ventas y la imagen o marca de la compañía pasando por alto el sentido estratégico y táctico que como valor agregado puede brindarle a la organización. De acuerdo con Asociación de Marketing de España (2020) la responsabilidad del mercadeo está encaminada en “contagiar” su

espíritu y vocación al resto de las áreas funcionales de la empresa, y para ello, el director de mercadeo y en general los que incursionan en el área tienen que relacionarse y colaborar con el resto del comité o equipo directivo de la empresa, brindando su ayuda y su visión.

El mercadeo se vuelve más importante si se entiende como la capacidad para entender las necesidades de consumidores y usuarios, generando una relación satisfactoria en el involucramiento de un “todo”, de cara a devolverles una propuesta de valor que genere beneficio para la empresa y tenga un impacto positivo para la sociedad, de ahí que el mercadeo es entendido como la estrategia o marco inicial para sostener una primera estrategia basada en el conocimiento de causa-efecto el cual a largo plazo comienza a convertirse en una estrategia competitiva diferencial.

La transversalidad del mercadeo permite a las empresas tener una mayor visión estratégica, con una perspectiva holística, que ayuda a poner el core en el consumidor. Teniendo en cuenta esto, el mercadeo se convierte en una ventaja potencial para el incremento de la eficacia en las empresas y la optimización de recursos, resaltando con ello la relación de todas las áreas funcionales de la organización siendo más productiva. Es así que, frente a los complejos y dinámicos mercados globales, el mercadeo ha pasado a convertirse en una filosofía empresarial, que les permite alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, conocimiento así sus fortalezas, carencias e identificando sus oportunidades, para lograr desenvolverse en entornos cambiantes y competitivos, mercados maduros y consumidores exigentes (Peñaloza, 2005).

5.12 El mercadeo como potencializador en la industria farmacéutica colombiana

La industria farmacéutica tiene una amplia trayectoria en Colombia, con gran desarrollo tecnológico y orientación a las Buenas prácticas de Manufactura (BPM). En el país existen 130 compañías farmaceutas registradas en dichas prácticas y para el año 2018 la industria registró USD 3.580 millones en ventas, consolidando su potencial de crecimiento a largo plazo (Procolombia, 2019). Según proyecciones realizadas por Colombia Productiva, el sector farmacéutico pasará a facturar \$63,4 billones de pesos en el año 2032, aumentando su producción a \$34 billones, y generando alrededor de 98.000 puestos de trabajo, duplicando la

cantidad actual (Portafolio, 2019). Sin embargo, es preciso resaltar que la participación de los farmacéuticos veterinarios fue aproximadamente el 10% del total mencionado anteriormente, con una cifra cercana a los USD 24 millones (Camara de Comercio de Bogota, 2019) y los principales destinos de las exportaciones son Ecuador, Panamá, Perú, México, Estados Unidos y Chile (Trade Map, 2020).

Así, este comportamiento muestra que la industria farmacéutica veterinaria presenta una tendencia constante de crecimiento gracias a la eficacia y seguridad alcanzada a través de procesos de innovación. De acuerdo a Kotler & Keller (2015. P 87) “el análisis del comportamiento del consumidor es el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y se deshacen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos”. Actualmente, para las empresas farmacéuticas, son varias las estrategias que se manejan dentro del área de mercadeo, teniendo en cuenta la categorización como *Marketing Farmacéutico*, donde se presenta un estudio formal y segmentado de los diferentes consumidores, este proceso abarca el estudio de necesidades a lo largo del proceso de compra, es decir, integra un tipo de planeación en la cadena de demanda.

De acuerdo con Centro virtual de Negocios (2017) Colombia no solo es reconocida por la industria farmacéutica humana, para 2018 la Organización Mundial de Sanidad Animal, (OIE por sus siglas en inglés) manifestó que el país cuenta con uno de los mejores servicios de salud veterinarios en todo el mundo, ya que hace parte de los 180 países que atiende las disposiciones requeridas por la entidad. El éxito y reconocimiento mundial ha logrado abarcar y abrir nuevos mercados en la industria farmacéutica veterinaria colombiana quien anualmente tiene un crecimiento aproximado de 3%. En Colombia, en el mercado de medicamentos veterinarios, se registra que participan más de 200 compañías entre las nacionales y las multinacionales, además, se estima que estas empresas cuentan con niveles de facturación cercanos a los 296.000 millones de pesos anuales (Centro virtual de Negocios , 2017).

El ente público Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural dentro del informe propuesto al CVN – Centro virtual de negocios describe al sector como uno de los más dinámicos de la economía colombiana, ya que las empresas que hacen parte de él, cuentan con importantes

inversiones de capital, tecnología y recurso humano siendo un factor crítico que diferencia o compara cada una de las empresas pertenecientes al sector (CVN News, 2018), buscando como objetivo primordial ofrecer productos de calidad dirigidos a la producción y protección animal, lo cual con el paso de los años contribuye al fortalecimiento del sector pecuario en el territorio nacional y a la búsqueda de diferenciación a nivel internacional, pues los ingresos de multinacionales del sector logran invertir hasta un 10% de sus ganancias en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos, ya que es un mercado genérico y patentar los insumos veterinarios no es sencillo en el país.

Teniendo en cuenta el concepto y manejo de la industria farmacéutica, se encuentra que el mercadeo además de convertir y hacer una estrategia eficaz en procesos, logra ubicar al cliente en el centro de la estrategia, alinear todos los recursos de la organización en la misma dirección, generar una estrategia global con un lenguaje incluyente en las diversas áreas que involucran el inicio y el final de los productos entregados al consumidor, logrando establecer una sintonía entre la productividad, la visión, la rentabilidad y la contribución al crecimiento general de la misma. Desde el mercadeo, podemos establecer un análisis competitivo profundo, una estabilidad de fidelización, sostenibilidad empresarial, adaptación global, proyección y planeación estratégica, creación de prospectivas, respuesta a necesidades directas y valor corporativo que logran brindarle a la organización un valor y propuesta diferencial en su macro y micro entorno, generando con ello una estrecha relación entre la transversalidad y la función propia del área (American Marketing Association, 2017).

5.13 El relacionamiento como pilar competitivo en el mercadeo farmacéutico

De acuerdo con Kotler & Keller (2015) las empresas enfrentan una competencia sin precedentes. Sin embargo, una empresa tiene más posibilidades de éxito cuando deja a un lado la filosofía basada en los productos y en las ventas y adopta una filosofía de mercadeo. No es un secreto que actualmente las compañías están siendo regidas por las relaciones con los clientes, anteriormente la pirámide u organigrama organizacional estaba demarcado e iniciaba por la alta dirección como cúspide y los consumidores en la base, pero ahora las grandes compañías que

manejan una estructura transversal manejan en la cúspide a los consumidores, dándole la “vuelta” al organigrama anterior y dejando la alta dirección como base siendo apoyo a los directivos intermedios. Todo esto, ha tenido un resultado controversial respecto a las relaciones que se deben mantener a lo largo de los años, con clientes buscando fidelización, con consumidores logrando un top of mind y con aliados estratégicos que logran intervenir y ser una fuerza absoluta para el crecimiento organizacional, actualmente llamado *customer centric* (ESIC Business & Marketing School, 2016).

En la industria farmacéutica, los cambios de mandos, clientes, proveedores e inversionistas logran ser conceptualizados como un “todo genérico” ya que es un mercado en constante movimiento que busca llegar a un mismo resultado: la salud animal y salud humana de calidad; todo esto logra mantener aliados o clústers estratégicos a la hora de mantenerse en el mercado, logrando que el cliente perciba un valor agregado en cada momento de verdad de acuerdo con Clúster farmacéutico Cámara de Comercio de Bogotá (2019) que se involucran en la compra o adquisición de servicios y/o productos. El valor percibido por las personas involucradas en el relacionamiento es la diferencia que aprecia entre las ventajas y el costo de adquirir el servicio o producto vs las diferentes alternativas del mercado, basándose de esta manera en la diferencia de lo que recibe y lo que entrega en cada una de ellas. Actualmente el concepto es conocido como el “*valor agregado*” de la organización (Kotler & Keller, Marketing Manager, 2015). Desde la cúspide del consumidor hasta los puntos de apoyo, las relaciones en cada industria están involucradas, el valor agregado de cada empresa depende de la manera en brindar y hacer entender dichas relaciones que a lo largo del tiempo terminan convirtiéndose en una fortaleza o debilidad interna de la compañía.

El concepto de mercadeo relacional maneja estrategias de construcción, prospección, fidelización y creación de autoridad en el mercado, lo cual ofrece un servicio personalizado, informativo y fuertemente segmentado hacia la búsqueda de unos objetivos fijos, de ahí que la industria farmacéutica tiene como reto involucrar procesos y estrategias innovadoras a la hora de brindar productos en un mercado de genéricos para lo cual en la actualidad se manejan redes, e-commerce, membresías internacionales, altas inversiones en benchmarking, entre otras tendencias para ofrecerle al cliente flexibilidad y comodidad (Kotler & Keller, Marketing

Manager, 2015), sin embargo, todo esto se consigue a través de generar una visión más integral, más estratégica y como parte del plan director de la empresa donde el área de mercadeo debe ser la base inicial. (Asociación de Marketing de España, 2020).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación se desarrollará en tres etapas con el fin de evidenciar aspectos internos y externos que afecten la correcta articulación del mercadeo dentro de la cadena de valor y a su vez, permita mostrar la importancia del rol del marketing en la industria y empresas, por lo cual la etapa uno contará con un enfoque mixto, ya que de acuerdo con Gómez (2006) combinando ambos enfoques el cualitativo y cuantitativo apropiadamente enriquecen la investigación, por ende se reafirma la selección de este, el enfoque mixto es seleccionado como una tercera corriente alterna a la polarización entre lo cualitativo y cuantitativo dado que brinda la oportunidad de potencializar y enriquecer el proyecto.

En la etapa uno se llevará a cabo el desarrollo del análisis organizacional externo e interno de la organización, entendido este primer concepto como los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones los cuales afectan la empresa (Arano, Flores, & Olivera, 2012), por lo tanto la herramienta a usar de diagnóstico en esta fase en concordancia al sector expuesto y según autores y pertinencia de la investigación es la herramienta PESTEL, seguido de esto la matriz MPC, MPE y SPACE, en lo que compete al sector interno se utilizara la matriz EFE-EFI, DOFA y finalmente una entrevista a profundidad al sector administrativo y gerencial de la organización.

El tipo de investigación en la etapa uno será de carácter descriptivo dado que se especificarán aspectos importantes que afectan directa e indirectamente la población a estudiar o problemática a tratar (Hernández 2014), consiguiente a esto la etapa uno tendrá una temporalidad de carácter trasversal, este entendido como la recolección datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker citado por Hernández, 2014). La conformación y consolidación de la información se realizará a través de fuentes primarias y secundarias esta primera definida de acuerdo con Marando & Gonzalez (2015) como; información original obtenida de primera mano, son el resultado de conceptos, teorías y resultados de investigación la cual contiene información directa sin previamente ser interpretada o evaluada por otra persona dentro de estas encontramos diferentes fuentes tales como libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas entre otras, no

obstante el uso de fuentes secundaria será habitual dentro de la elaboración del proyecto dado su uso, funcionalidad e importancia investigativa.

Respecto a lo que corresponde a la fase dos de la investigación se realizó con un enfoque cualitativo entendido este por Portilla, Rojas & Hernández (2014) como el conjunto de prácticas y técnicas de carácter imperativo que permiten escrudiñar a través de representaciones observables como anotaciones, grabaciones y documentos de información importante para el desarrollo del problema, siendo así que los autores anteriormente mencionados indican que el estudio cualitativo se utiliza a través de la recolección y análisis de datos con el fin de afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes que permitan la interpretación. Por otra parte la técnica de investigación será la entrevista, esta se desarrolló a través de un cuestionario de preguntas abiertas a profundidad en relación a la industria; para el desarrollo de este cuestionario se tomaron en cuenta las categorías: administrativas y financiera, mercadeo, investigación y desarrollo, calidad, cadena de abastecimiento, ventas y servicios post venta, siendo estas previamente identificadas en la fase uno de la investigación.

La técnica de muestreo fue no probabilística por conveniencia, para ello se dictaminaron parámetros de selección de los sujetos como: sector, subsector, tamaño, ubicación, experiencia, certificaciones, presencia internacional, participación de mercado, variedad de productos, redes sociales, diseño, distribución. Una vez elegida la muestra se procedió a desarrollar la entrevista a 12 empresas seleccionadas teniendo en cuenta su experiencia en el sector, cantidad de empleados y posición en el mercado farmacéutico colombiano: Biostar Pharmaceutical, Emfacorp SAS, Figa Laboratorios, Goram Laboratorios, Industrias Cardiomed, Laboratorio Ourofino Animal, Laboratorios Colvet, Laboratorios Invet, Laboratorios Megavet, Laboratorios V.M, Pharmetique Labs y Siegfried Laboratorios; éstas se realizaron mediante referidos a través de canales tecnológicos como Google meet, obteniendo un total de tres personas por empresa en diferentes cargos jerárquicos; lo cual brindó a la investigación un total global de 36 entrevistas. La extracción de la información y posterior tabulación se ejecutó a través del software Atlas ti por medio de redes semánticas para finalmente en la fase tres hacer una propuesta de lo que sería el modelo de cadena de valor para Laboratorios Servinsumos S.A tomando como base la fase uno, fase dos y marco de referencia consultado.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La creación de un diagnóstico organizacional y la administración estratégica es un proceso integral de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización, incluyendo en ellas el análisis interno y externo, la formulación de la estrategia o planificación a largo plazo, la implementación de esta, así como su evaluación y control; llevando consigo una vigilancia y evaluación de las oportunidades y amenazas puestas en visión junto con las fortalezas y debilidades de la organización (Wheelen, 2013). La administración estratégica es el proceso por el cual una organización, posterior a analizar su entorno y fijado los objetivos a mediano y largo plazo, elige o selecciona las estrategias más adecuadas y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de las mismas (Paris, 2005).

De este modo, un plan estratégico o en si un diagnóstico organizacional se puede aplicar a cualquier tipo de organización y se convierte en un factor diferencial en las empresas que han logrado mantenerse a lo largo del tiempo, permitiendo la toma de decisiones desde un análisis detallado que logre conocer y comprender su entorno, debilidades, amenazas, fortalezas, así como la creación de planes estratégicos que soporten dicha gestión; permitiendo a las organizaciones la identificación de las prioridades y orientación de sus esfuerzos y recursos, brindando un punto de vista objetivo de los problemas de dirección, representando una estructura de mejora, reduciendo al mínimo los efectos de las condiciones y cambios adversos y a largo plazo orientar las decisiones importantes al apoyo de los objetivos propuestos, facilitando la distribución eficaz del tiempo y recursos, anticipándose a las necesidades sociales y de la organización por medio de un alto grado de preparación y destreza (David F, 2003).

7.1 Fase uno

Para la compañía Laboratorios Servinsumos S.A se utilizaron diversos instrumentos de diagnóstico que brindaron un análisis del entorno externo e interno VS el entorno de la industria a la cual pertenece; cada uno de los diagnósticos se desarrolló a partir de investigación primaria de la industria y la creación de matrices con información propia de la empresa. A continuación, se presenta el análisis realizado para la compañía Laboratorios Servinsumos S.A, donde se

evaluaron diversas matrices que conformarán la investigación de la industria permitiendo el desarrollo y apoyo de factores relevantes para la compañía.

7.1.1 Matriz EFI-EFE con base en factores DOFA

La matriz EFE-EFI, es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, así mismo ayuda a diseñar estrategias aprovechando las oportunidades y mitigando los riesgos externos (Shum, Yi Min Shum Xie 2018 citado po Fernanda & Velázquez, 2019), además de esto es considerada como parte esencial de una auditoría estratégica; en ésta, se evalúan fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas facilitando la determinando los factores claves del éxito. Otorga un peso y una calificación, para posteriormente comparar su resultado con el promedio de la industria.

Tabla 2. Matriz EFE-EFI

		EFI (Evaluación de factores internos)				EFE (Evaluación de factores externos)			
		Variable	Peso	Calificación	\bar{x}				
Fortalezas	1	Certificación BPM	0,1	4	0,4				
	2	Cultura organizacional Personal de calidad y altamente competitivo	0,14	3	0,42				
	3	Internacionalización de producto	0,12	4	0,48				
	4	Fidelización de clientes	0,1	3	0,3				
			1		2,61				
Debilidades	1	Pérdida de trazabilidad en nuevos productos (inversión en mercadeo con poco seguimiento)	0,04	2	0,08				
	2	Falta de automatización de procesos	0,05	2	0,1				
	3	Alta rotación de personal	0,02	2	0,04				
	4	Desfases en pronósticos - faltantes	0,2	1	0,2				
	5	Falta de planta de producción	0,1	2	0,2				
		1		2,61					
Oportunidades	1	Capacitaciones administrativas Diagnóstico por parte de entes gubernamentales (Procolombia)	0,03	3	0,09				
	2	Buenas prácticas de almacenamiento Tendencias actuales hacia la salud	0,1	4	0,4				
	3	preventiva de las mascotas	0,05	3,5	0,175				
	4	Licencias ambientales	0,2	3,5	0,7				
	5		0,1	4	0,4				
		1		3,1					
Amenazas	1	Nuevos competidores	0,02	3	0,06				
	2	Altas tecnologías e innovación (Big data)	0,05	1,5	0,075				
	3	Variación del tipo de cambio	0,1	3	0,3				
	4	Protección de patentes	0,15	2	0,3				
	5	Nuevas exigencias regulatorias	0,2	3	0,6				
		1		3,1					

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la evaluación interna y externa de la compañía, se analizaron 5 componentes entre amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, éstas brindaron un resultado consolidado en el eje X de una ponderación de 3,1 y en el eje Y de una ponderación de 2,61 lo cual en el balance estadístico nos brinda una burbuja de 2,855 que de acuerdo a lo analizado nos brinda un balance positivo para la empresa que encamina a continuar con el uso de estrategias agresivas en la

industria para mantener su crecimiento y desarrollo; puesto que para algunas líneas del portafolio tiene grandes oportunidades de expandir fronteras y continuar con el crecimiento de nuevos mercados; así mismo, en cuanto a la fidelización de sus clientes, se encuentra que se han venido realizando buenas estrategias que deben seguir manteniendo, sin dejar a un lado el ámbito del desarrollo y la innovación que puede seguir siendo el factor clave dentro de la industria sin dejar de lado el capital humano con el que se identifica y se diferencia. Dentro de la matriz se encontraron los siguientes hallazgos:

Fortalezas: Se encontró que la compañía está fuertemente consolidada internamente gracias a su capital humano, inversión en la creación y adaptación de un modelo cultural, consecución de un alto perfil profesional, una alta inversión en internacionalización que conlleva a tener clientes fieles por más de 10 años consecutivos lo cual se considera una ventaja competitiva

Debilidades: Dentro de los factores internos, también se encontró que las debilidades más relevantes dentro de la compañía es la pérdida de trazabilidad de algunos procesos, como por ejemplo el área de mercadeo, lo cual genera que en países de exportación se venda más en cuanto a precio de lo que realmente le genera rentabilidad a la empresa. Así mismo, la falta de inversión en software o automatización de procesos hace que el papeleo, documentación y burocracia este presente, ocasionando una alta rotación de personal, un manejo del pronóstico con aumento de desfases (falta de producto) en producción y tercerizando la fabricación de sus productos siendo dependientes de agentes externos.

Oportunidades: Dentro de los factores externos se resalta el uso de capacitaciones con agentes externos como DANE, Superintendencia de Industria y Comercio, Centro universitario Politécnico Gran Colombiano entre otros; que brindan una adaptación a los cambios que está teniendo la industria y de los cuales Laboratorios Servinsumos S.A no se queda atrás. Así mismo, entes gubernamentales como Procolombia y la Cámara de Comercio son unos aliados en la elaboración de estrategias para la internacionalización de producto que junto con el ICA son entes encargados de brindar toda la certificación y calidad requerida para ser reconocidos a nivel internacional y nacional como una empresa con buenas prácticas de manufactura BPM.

Amenazas: Dentro de los factores externos también encontramos las amenazas del entorno, aquellos agentes que no pueden ser manejados y/o controlados por la compañía y que al ser variables logran de una u otra manera manipular el rumbo de cada una de las estrategias propuestas; los que más afectan a Laboratorios Servinsumos S.A son los nuevos competidores, así mismo la innovación de tecnologías, variación y volatilidad del dólar, la desprotección de patentes, los cambios y exigencias regulatorias en Colombia y exterior

7.1.2 Matriz MCPE

La matriz MCPE permite evaluar cuantitativamente las decisiones subjetivas sobre las ponderaciones y las clasificaciones de los factores claves de éxito seleccionados en la matriz MPC. Lo mas relevante de esta matriz es que facilita la priorización de estrategias planteadas en herramientas como la DOFA, adicionalmente permite visualizar el orden de implementación de cada estrategia planteada (Ducon y Rincón, 2009, citado por Forero, 2014).

Tabla 3. Matriz MCPE

LABORATORIOS SERVINSUMOS			MATRIZ MCPE Estrategias a Comparar (de la DOFA)						
Factores clave de éxito en la industria			*11-05. Con el alto manejo de las certificaciones y reconocimientos a Servinsumos desde su calidad por ello se puede aventurar en una apertura de mercados de mínimo dos países por año, aumenta el agendamiento comercial.		*14-A3. Con el alto manejo al servicio al cliente, la compañía puede continuar diferenciándose por encima de sus competidores, el capital humano es el recurso más fuerte que tiene actualmente, y podrá seguir ejecutando estrategias para brindar calidad en cuanto a servicio y continuar con su camino a la fidelización.		*13-A6. La falta de automatización de procesos y el rápido cambio en la industria a nivel de software pueden reducir riesgos si se manejan a nivel de pilatas con empresas de consultoría en tecnologías de la información que puedan brindar una inversión anual en capacitaciones y control de la data manejada, empezando por las filiales de la compañía con posibilidad de extensión a los demás países donde se comercializan los productos.		
Importancia Ponderación			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades								
	1.	Capacitaciones administrativas	3%	1	0,03	4	0,12	4	0,12
	2.	Diagnóstico por parte de entes gubernamentales (Procolombia)	10%	4	0,4	2	0,2	4	0,4
	3.	Buenas prácticas de almacenamiento	5%	1	0,05	0	0	0	0
	4.	Tendencias actuales hacia la salud preventiva de las mascotas	20%	4	0,8	0	0	0	0
	5.	Licencias ambientales	10%	4	0,4	2	0,2	0	0
	Amenazas								
	1.	Nuevos competidores	2%	4	0,08	4	0,08	0	0
	2.	Altas tecnologías e innovación (Big data)	5%	2	0,1	1	0,05	4	0,2
	3.	Variación del tipo de cambio	10%	4	0,4	1	0,1	2	0,2
4.	Protección de patentes	15%	1	0,15	1	0,15	0	0	
5.	Nuevas exigencias regulatorias	20%	4	0,8	3	0,6	2	0,4	
Total			100%						
Factores Internos	Fortalezas								
	1.	Certificación BPM	10%	4	0,4	3	0,3	0	0
	2.	Cultura organizacional	14%	3	0,42	4	0,56	4	0,56
	3.	Personal de calidad y altamente competitivo	13%	4	0,52	4	0,52	3	0,39
	4.	Internacionalización de producto	12%	4	0,48	1	0,12	0	0
	5.	Fidelización de clientes	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	Debilidades								
	1.	Pérdida de trazabilidad en nuevos productos (inversión en mercado con poco seguimiento)	4%	3	0,12	1	0,04	0	0
	2.	Falta de automatización de procesos	5%	2	0,1	4	0,2	4	0,2
	3.	Alta rotación de personal	2%	2	0,04	4	0,08	3	0,06
4.	Desfases en pronósticos - faltantes	20%	4	0,8	1	0,2	0	0	
5.	Falta de planta de producción	10%	4	0,4	0	0	0	0	
Total			100%						
Suma del puntaje total del grado de atracción:				6,89		3,82		2,83	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los factores encontrados en la matriz EFI-EFE se seleccionaron tres estrategias comparativas mutuamente excluyentes, verificando cuál de estas contiene un mayor atractivo para la compañía Laboratorios Servinsumos S.A; para ello se utilizó la matriz MCPE ya que es una matriz de enfoque cuantitativo de planeación estratégica que permite generar lineamientos objetivos de acuerdo a los factores internos y externos de la compañía, todo esto con el fin de identificar algunos factores críticos de éxito.

La ponderación obtenida dentro de las tres estrategias brindaron resultados altos, sin embargo, la estrategia que cuenta con un mayor atractivo es la número uno (F1 certificaciones - O5 Licencias) ya que obtuvo una puntuación de grado de atracción de 6,89 lo cual determina que las certificaciones en la industria brindan un alto reconocimiento en cuanto a calidad, esto puede ayudar a la empresa a generar una apertura de mercados bastante amplia ya que a nivel global las empresas farmacéuticas para poder exportar sus productos a determinados países deben contar con una continua certificación y re certificación en BPM. Adicionalmente sería un valor agregado consolidar estrategias para lograr certificaciones ambientales e ISO, esto no solo generará clientes externos, sino también podrá ser un objetivo estratégico el aumentar la cartera de clientes en exterior de mínimo dos países por año.

7.1.3 Matriz MPC

La matriz MPC permitirá identificar los principales competidores de la compañía basado en parámetros de éxito, se caracteriza por guardar siempre la relación con la posición estratégica de la compañía (Salazar & Terán, 2015), esta matriz es bastante útil dado que permite comparar a través de la ponderación de resultados la ubicación estratégica respecto a la muestra seleccionada, identificando a su vez sus fuerzas y debilidades específicas. Dentro de la evaluación de factores externos se identificaron los competidores con los cuales a través de la matriz MPC se establecieron los directos e indirectos para la compañía Laboratorios Servinsumos S.A. evaluando los factores más críticos dentro de la industria farmacéutica y con los cuales se identifican (localización, participación de mercado, experiencia en el sector, variedad de productos o portafolio, certificaciones, uso de redes sociales, diseño de producto, presencia internacional y distribución o canal de venta). Con ello se identificó que a pesar de no encontrarse al mismo nivel de las grandes multinacionales, dentro de su portafolio de productos

y las partidas arancelarias de exportación, Laboratorios Servinsumos S.A. se encuentra en un segundo lugar, evidenciando un buen posicionamiento en el mercado y reconocimiento como tal de la marca.

Tabla 4. Matriz MPC

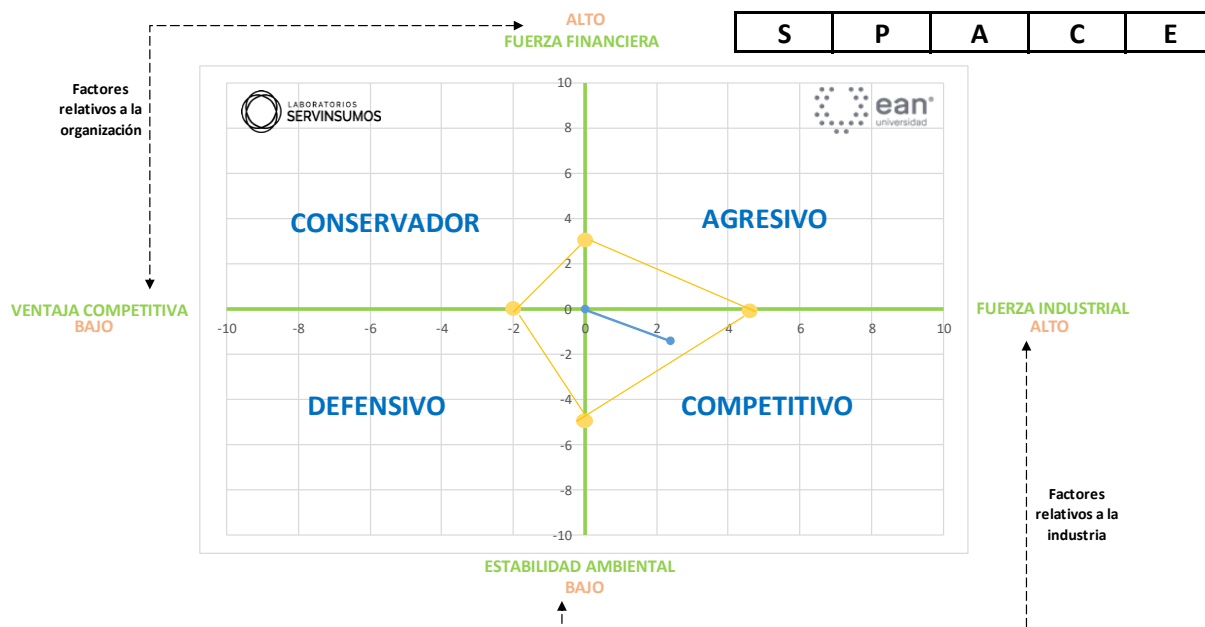
	LABORATORIOS V.M.	LABORATORIOS KYROVET	LABORATORIOS PROVET	VICAR FARMACEUTICA	BIOSTAR PHARMACEUTICAL
TIPO DE COMPETENCIA	DIRECTA	DIRECTA	DIRECTA	DIRECTA	DIRECTA
LOCALIZACION	Chía-Cundinamarca	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Tocancipá-Cundinamarca
PARTICIPACION MERCADO	8,00%	7,60%	5,40%	4,48%	2,30%
EXPERIENCIA EN EL SECTOR	52 AÑOS	27 AÑOS	35 AÑOS	79 AÑOS	18 AÑOS
VARIEDAD DE PRODUCTOS	7 Líneas de Negocios (Bovinos, Equinos, Avicultura, Caninos, Felinos, Ovinos, Porcinos)	7 Líneas de Negocios (Bovinos, Equinos, Avicultura, Caninos, Felinos, Ovinos, Porcinos)	6 Líneas de Negocios (Mascotas, Bovinos, Equinos, Aves, Porcinos, Ovinos y caprinos)	7 Líneas de Negocios (Bovinos, Equinos, Avicultura, Caninos, Felinos, Ovinos, Porcinos)	5 Líneas de Negocios (Bovinos, Equinos, Porcinos, Mascotas, Aves)
CERTIFICACIONES	BPM	BPM Calidad ISO 9001:2000 Calidad ISO 9000:1994	BPM ISO 9001:2008	BPM ICA 03458.	BPM
REDES SOCIALES	Facebook, twitter, google+	Facebook	No aparecen	No aparecen	No aparecen
DISEÑO	Productos neutrales de color verde, tipografía amarilla y blanca	Productos neutrales de color verde, tipografía amarilla y blanca	Productos neutrales de color rojo, tipografía amarilla y blanca	Productos neutrales de color rojo, tipografía amarilla y blanca	Productos neutrales de color rojo, tipografía amarilla y blanca
PRESENCIA INTERNACIONAL	9 países	No hay información clara	11 países	No	10 países
DISTRIBUCIÓN	Distribuidores internacionales y puntos de venta nacionales	Puntos de venta nacionales	Puntos de venta nacionales	Puntos de venta nacionales	Distribuidores internacionales y puntos de venta nacionales
REFERENCIADO DE	http://www.laboratoriosvm.com/	http://www.kyrovet.com/es/nosotros	http://www.laboratoriosprovet.com/	http://www.vicar.com.co/nosotros.html	http://www.biostarsa.com/es/
	TECNOQUIMICAS	BAYER	LABORATORIOS CALIFORNIA	LABORATORIOS GENFAR	LABORATORIOS CARVAL
TIPO DE COMPETENCIA	INDIRECTA	INDIRECTA	INDIRECTA	INDIRECTA	INDIRECTA
LOCALIZACION	Valle del Cauca	Alemania	Bogotá	Bogotá	Bogotá
PARTICIPACION MERCADO	16,60%	20,27%	5,30%	12,00%	18,05%
EXPERIENCIA EN EL SECTOR	86 AÑOS	157 AÑOS	59 AÑOS	53 AÑOS	80 AÑOS
VARIEDAD DE PRODUCTOS	5 líneas de negocio (cuidado de la salud, cuidado del bebé, cuidado personal, agroveterinaria, adhesivos)	3 líneas de negocio Salud ,nutrición, Bayervet	3 líneas de negocio (ganadería-producción, mascotas, consumo-humanos)	3 líneas de negocio (veterinaria, humana, niños)	5 líneas de negocio (avícola, premix, agroganadería, mascotas, agrícola)
CERTIFICACIONES	No se identifica en la página	BPM ISO 9001/2000, ISO 14001/2004 y Oshas 18000.ANDRUI	BPM ISO/IEC 17025 SO15189-2012	BPM	BPM ISO 9001 GREAT PLACE TO WORK
REDES SOCIALES	Facebook, twitter, instagram	Facebook, twitter, instagram	Facebook	Facebook, Youtube	No se identifica en la página
DISEÑO	Material de empaque con colores azul, rojo, verde, blanco, tipografía negra y blanca	Material de empaque con colores azul, rojo, verde, blanco, tipografía negra y blanca	Material de empaque con colores azul, rojo y blanco, tipografía negra y azul	Material de empaque con colores azul, rojo, verde, blanco, tipografía negra y blanca	Material de empaque con colores azul, rojo, verde, blanco, tipografía negra y blanca
PRESENCIA INTERNACIONAL	8 países	5 continentes (55 países aprox.)	12 países	14 países Genfar mas de 100 países línea Sanofi	15 países
DISTRIBUCIÓN	Distribuidor en farmacias y puntos de venta nacionales e internacionales	Filiales y puntos de venta alrededor del mundo	Filiales y puntos de venta alrededor del mundo, distribución a otras empresas farmacéuticas (ej. kyrovet)	Filiales y puntos de venta alrededor del mundo, distribuidor Sanofi	Filiales y puntos de venta alrededor del mundo
REFERENCIADO DE	https://www.tqconfiable.com/nosotros/nuestra-razon-de-ser	https://andina.bayer.com/es/acerca-de-bayer/bayer-en-el-mundo/	https://labunidos.com.co/	https://www.genfar.com.co/ https://www.sanofi.com.co/	http://carvalcorp.com/somos-carval/

Fuente: Autoría propia

7.1.4 Matriz SPACE

La matriz SPACE, tiene como objetivo determinar las estrategias más adecuadas para la organización una vez ya definida su posición estratégica interna y externa (Benavides, 2016), por este motivo resulta importante observar si la organización está haciendo uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas (CEREM, 2016).

Figura 3. Matriz SPACE



Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación empresarial y de gestión se consolidó la matriz space, dentro de ella se identifica qué estrategia promedio debe estar consolidada por la empresa analizada para obtener un mayor crecimiento y/o rendimiento. Para Laboratorios Servinsumos S.A. se cuenta con una posición estratégica competitiva, esto nos indica que tiene amplios factores que son relativos o dependientes de la industria en la cual se encuentra; lo cual a grandes rasgos define que tiene un manejo de estrategias óptimo en el plano competitivo. Así mismo, nos permite identificar que se encuentra en plena integración de las dinámicas del mercado y desarrollo de los productos que maneja; este cuadrante competitivo incluye integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, lo cual demuestra que la compañía maneja un alto nivel de penetración de mercados, desarrollo e investigación y mantiene un tipo de riesgo compartido, pues es una empresa con ventajas

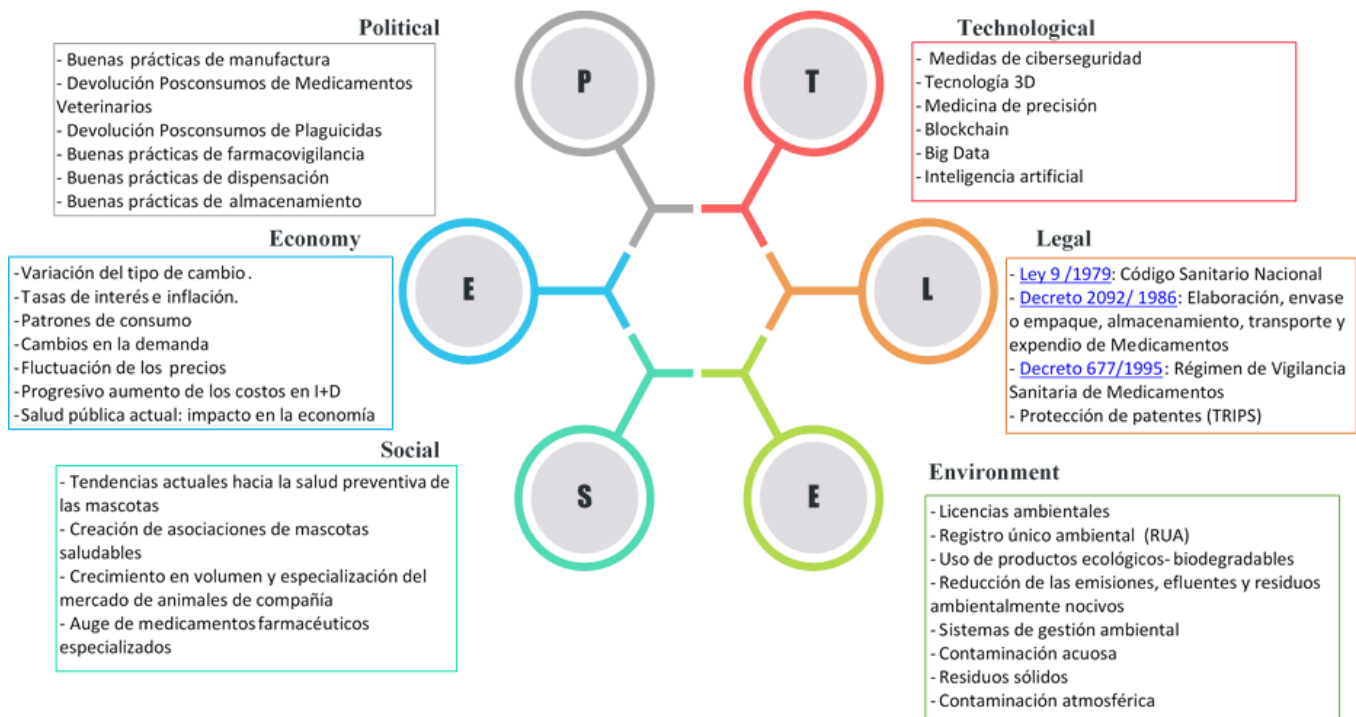
competitivas importantes (alta estabilidad en el ambiente, fuerza financiera media, alta ventaja competitiva y alto crecimiento frente la industria), efectuando en esta línea la estrategia más adecuada para su posición estratégica interna y externa, sugiriendo el desarrollo continuo del producto en una industria con alto crecimiento.

7.1.5 Matriz PESTEL

La matriz PESTEL está definida por Torradabella, Saiz & Manuel (2016, p. 3) “como un protocolo que facilita el estudio de los factores determinantes a tomar en cuenta para el análisis estratégico en los siguientes ámbitos: Político, Económico, Sociocultural, Técnico/Tecnológico, Ecológico y Legal”, esto permite identificar los factores externos que influyen las empresas a través del estudio de variables macroeconómicas donde la organización se desenvuelve (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006 citado por Fernanda & Velázquez, 2019).

Figura 4. Matriz Pestel

PESTLE analysis



Fuente: Elaboración propia

La política farmacéutica nacional ofrece 3 enfoques; el primero, basado en los componentes de acceso, uso racional y calidad de los medicamentos, el segundo el “enfoque de la cadena del medicamento” y un tercer enfoque está centrado en el concepto de la salud (Minsalud, 2012). A partir de estos lineamientos de orden nacional, las empresas aplican políticas y planes orientados a la devolución post-consumo de medicamentos veterinarios y plaguicidas. Así mismo, en este sector se desarrollan políticas para la caracterización de aguas residuales y aplicación de BPM de conformidad con el informe 32 de la OMS contando con políticas específicas para el cuidado de la salud humana y animal; entre las que se encuentran las buenas prácticas de almacenamientos, conservación y distribución, buenas prácticas de farmacovigilancia y buenas prácticas de dispensación (INVIMA, 2019).

Diversos factores económicos impactan directamente el crecimiento de la industria, principalmente la fluctuación del tipo de cambio en mercados internacionales, los cambios en la demanda del producto y la fluctuación de precios. Además, los niveles de inflación y las tasas de interés repercuten en las decisiones estratégicas de las compañías con relación a la inversión en investigación y desarrollo, adquisición de insumos y procesos de comercio exterior. En cuanto a las importaciones de insumos y materia prima, el alza del dólar impacta negativamente el sector, repercutiendo directamente tanto en la eficiencia derivada de las condiciones de los factores de producción, así como en la competitividad en términos de precio de venta de los productos terminados; otro factor económico relevante es el progresivo aumento de los costos en Investigación y Desarrollo, considerando que los procesos productivos en la industria farmacéutica veterinaria están altamente tecnificados y requieren el uso de tecnologías avanzadas para asegurar la calidad y confiabilidad de los productos (Márquez, 2019).

La situación actual de salud pública según el informe de perspectivas de la economía mundial del FMI, el aislamiento de la población para evitar la propagación del COVID-19, reducirá dramáticamente el crecimiento económico, generando un mayor impacto negativo en los países en desarrollo. La contracción del PIB será aguda en América Latina y el Caribe (-5,2%), además, se prevé una disminución del 11% en el volumen de bienes y servicios en el 2020 (AFP, 2020). En la actualidad existe una tendencia creciente hacia las prácticas de salud preventiva de las mascotas y la comunicación del valor que aportan a la vida de los animales. En este sentido la

AAHA (American Animal Hospital Association) y la AVMA (American Veterinary Medical Association), establecieron un programa denominado Partners for Healthy Pets, con el propósito de crear conciencia a los propietarios de mascotas, priorizando la necesidad de proporcionar un bienestar duradero (Rosenthal, 2015). Así mismo, este mercado mantiene una tendencia de crecimiento constante en cuanto al volumen de productos para diferentes usos veterinarios y la especialización en medicamentos orientados a cubrir necesidades dermatológicas, antiparasitarias, biológicas y estéticas (Pet Industry, 2019).

En el entorno global las empresas farmacéuticas multinacionales han tenido una presencia importante en los países a través de los años, propiciando la transferencia de técnicas que permiten a las empresas nacionales estar a la vanguardia en términos de tecnológicos y de calidad. El desarrollo de BPM en el país, ha permitido elevar el nivel tecnológico de las plantas de producción, posicionando la industria nacional en el mercado latinoamericano. La industria se caracteriza por la implementación permanente de estrategias basadas en tecnología, a partir de la necesidad de conseguir nuevos desarrollos, mejorar la productividad de las operaciones y generar mayor valor en la cadena de valor del producto (Guajardo, 2019).

Entre las tendencias tecnológicas más relevantes en la industria farmacéutica se encuentra a) Blockchain estructura informativa para la transferencia de datos digitales codificados de manera segura, b) Big Data, almacenar y procesar información tanto para el diseño de medicamentos y ensayos clínicos, como para monitorear pacientes en tiempo real, c) Inteligencia Artificial; permite a partir de la combinación de algoritmos, dar autonomía a las máquinas para agilizar procesos de desarrollo y pruebas de productos (mrHouston, 2019). Es importante resaltar la necesidad de la implementación de tecnologías que faciliten diversos procesos por medios electrónicos, incluyendo pagos, envíos de pedidos y la interacción con los clientes, con el propósito de reducir en la mayor medida posible el contacto social directo, en pro de contribuir para la disminución de la propagación de la pandemia actual.

Continuando con lo legal, el ICA establece licencias y registros necesarios para la exportación de insumos pecuarios, tales como el Registro de Insumos Pecuarios, Certificado Zoosanitario para Exportación (CZE), Certificado de Inspección Sanitaria (CIS) y el Registro de

Medicamentos y Biológicos Uso Veterinario y de Farmacovigilancia (ICA, 2020). Además, en materia de propiedad intelectual, el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual (TRIPS) es vinculante para todos los miembros de la OMC en el caso de las farmacéuticas humanas. Adicionalmente, para la parte ambiental las organizaciones promueven la prevención de la contaminación de los productos farmacéuticos bajo estándares de control de producción estrictos, con el fin de reducir la huella de carbono y el uso de agua. La reducción de las emisiones, efluentes y residuos ambientales se debe promover a partir de sistemas de gestión ambiental integrados con la gestión de calidad (Martín, 2016). Las estrategias ambientales más importantes en esta industria están orientadas a tres aspectos fundamentales (Ramos, 2006) a) reducir la contaminación acuosa a partir de la clasificación de aguas residuales generadas en las plantas de fabricación, b) clasificación de residuos sólidos urbanos y peligrosos, c) reducir contaminación atmosférica a partir de técnicas de absorción, adhesión, biolavados y combustión térmica.

7.1.6 Resultados concluyentes

A partir del análisis interno y externo de la organización Laboratorios Servinsumos S.A., se evidenciaron una serie de fortalezas que le han permitido a la empresa mantenerse a lo largo de estos 36 años como una compañía solvente, adecuada, con crecimiento y adaptación oportuna. Lograr factores de internacionalización, un óptimo servicio al cliente, alta calidad e imagen reconocida en el mercado, destaca un arduo trabajo en equipo y la identificación de nuevas oportunidades, lo cual le ha permitido a la compañía tener un crecimiento profesional interno calificado en diferentes áreas del conocimiento; lo que ha permitido un avance constante en el desarrollo de productos, procesos y certificaciones. Sin embargo, es importante resaltar algunos aspectos a mejorar en materia de adaptación de las estrategias de mercadeo a los entornos de otros países en los que tiene presencia Laboratorios Servinsumos S.A, dentro de ella encontramos la falta de automatización de los procesos que ha generado retrasos importantes en los tiempos de entrega; así mismo, el análisis interno también permite concluir la necesidad de una planta de fabricación propia para la optimización de procesos de producción y distribución, así como la gestión de procesos que agilicen las técnicas de información.

En cuanto a las fuerzas externas se encontraron oportunidades de crecimiento del negocio en el entorno, relacionadas con tendencias actuales globales como la salud preventiva de las mascotas, el crecimiento en volumen y especialización del mercado de animales de compañía, el auge de medicamentos farmacéuticos especializados y el reconocimiento de la calidad de los productos colombianos en mercados exteriores. Así mismo, existen oportunidades de crecimiento basados en desarrollos tecnológicos actuales, partiendo de la necesidad de mejores productos y procesos operativos que generen mayor valor. Dentro de las tendencias en este ámbito, se destaca el Blockchain, Big Data, y la inteligencia artificial, que permiten mayor autonomía y agilidad en el procesamiento de información para el mejoramiento del desarrollo de productos y servicios. Estas tecnologías también pueden facilitar procesos por medios electrónicos, entre los que se destacan los pedidos, pagos, y la posibilidad de una interacción constante con los diferentes grupos de interés como un CRM propio.

Finalmente, en el análisis del entorno externo se pueden observar factores que representan amenazas para el sector, como los cambios en la demanda del producto, la fluctuación del tipo de cambio y los precios en mercados internacionales, los niveles de inflación, las tasas de interés, y el rápido crecimiento de nuevos competidores en el mercado. Así mismo, se identificaron otras amenazas latentes como la protección de patentes y las regulaciones cambiantes en la industria nacional e internacional.

7.2 Fase dos

Se realizó la evaluación y análisis de las categorías, para ello se hizo la comparación teórica y se ejecutó un contraste con la industria farmacéutica, para ello se filtraron las categorías hasta llegar a siete seleccionadas que permitirán ahondar sobre la problemática y objetivos seleccionado

7.2.1 Categorías evaluadas redes semánticas

Para el análisis de la organización Laboratorios Servinsumos S.A y las empresas entrevistadas, se definieron siete categorías o áreas que desarrollan las actividades básicas para la

gestión de las organizaciones pertenecientes a la industria farmacéutica, estas categorías se componen de administrativo y financiero, mercadeo, investigación y desarrollo, calidad, cadena de abastecimiento, ventas y servicio postventa. Su selección se basa en la investigación realizada a los directivos de la organización Laboratorios Servinsumos S.A, los cuales por medio de la metodología de entrevistas brindaron información relevante a fin de comprender el comportamiento de los procesos dentro de la organización y poder esquematizar éste al construir la cadena de valor. La información partió de la percepción como un análisis cualitativo; las redes semánticas expuestas en el documento parten de un proceso de investigación de contenido, añadiendo inferencia, recopilando y sistematizando datos de muestreo jerárquico (gerentes, directivos y supervisores de la industria), dentro de los cuales se delimitaron comportamientos y frecuencias de información; donde las categorías permitieron generar reglas de codificación abiertas “verbatim” logrando identificar conceptualmente aspectos de investigación y comprensión de las dimensiones elegidas dentro del texto recopilado en las respectivas entrevistas.

7.2.1.1 Administrativo y financiero

La categoría administrativo y financiero representa en gran medida la disposición de los recursos y significa un reto importante para la organización en el cumplimiento de sus obligaciones y la generación de estabilidad y crecimiento; permite que los recursos y reputación en el sector, afiance lazos comerciales y genere mayor fortaleza para las empresas de sectores altamente competitivos y cambiantes como lo es el farmacéutico. Las industrias se ven enfrentadas a grandes retos que implican mejoras continuas y grandes inversiones que agreguen valor a sus clientes, por lo cual los recursos juegan un rol vital para el desarrollo de las estrategias propuestas e implementación de estas (Vega, 2018).

7.2.1.2 Mercadeo

El mercadeo es un área en transformación constante, constituida en las organizaciones para el desarrollo de la promoción de los productos; sin embargo, esta concepción ha cambiado en las organizaciones revelando el verdadero valor y la importancia que esta dependencia tiene para la

obtención de los objetivos estratégicos de las empresas y el estar a la vanguardia del mercado en el cual se desarrolla, generando un valor agregado y detectando las oportunidades, alcanzando una posición central entre las organizaciones al conectarse en diversos aspectos con otras áreas. Estos conceptos son concordantes, con lo propuesto por Carasila & Miltón (2008) quienes reconocen el mercadeo en el manejo de la orientación hacia la toma de decisiones y que permiten la adopción de aportes importantes dentro de la economía y los recursos de la organización.

7.2.1.3 Investigación y desarrollo

Investigación y desarrollo establece un pilar para el desarrollo de la industria farmacéutica con lo cual se genera los productos y las innovaciones propias, respondiendo a las necesidades del mercado y los cambios que este presenta, logrando la adaptación e incorporación de la tecnología y el desarrollo de valor tanto en las marcas como en la reputación de la organización, para alcanzar la satisfacción de la demanda dinámica propia de la industria. De acuerdo con Prieto (2016) la integración del área de mercadeo y el uso de la información que ésta extrae permite el desarrollo de actualizaciones frecuentes, generando productos de calidad que permitan el posicionamiento y la perduración en el tiempo de la organización con bases en un desarrollo frecuente de productos y servicios acordes a las necesidades del mercado.

7.2.1.4 Calidad

Por su parte Calidad debe participar de manera sincrónica con las demás áreas, a fin de lograr una verificación de los procesos y recursos con los cuales cuenta la organización, cumpliendo los objetivos trazados y ajustándose a las especificaciones y proyecciones dada dentro del marco de las políticas de la organización y lo legal que rija la industria y el territorio, a fin de alcanzar las aprobaciones y certificaciones requeridas para el cumplimiento de las mismas. De acuerdo con Certus (2020) la generación de una ventaja competitiva parte de la eficacia y evaluación de los procesos, a fin de entregar el máximo valor y generar en la empresa una satisfacción a las necesidades internas y externas expresando de esta manera la satisfacción total del consumidor.

7.2.1.5 Cadena de abastecimiento

La cadena de abastecimiento permite la optimización de los procesos de producción, conjugando acciones estratégicas con las cuales se alcanza un producto satisfactorio al cliente final, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos y garantizando la integración de elementos que permitan la satisfacción de las necesidades internas y externas, dando un correcto funcionamiento de la operatividad de la organización. Así las tareas o procesos brindan beneficios para el manejo de recursos y permiten generar un beneficio real percibido más alto, mejorando la competitividad de las organizaciones (Vega, 2018).

7.2.1.6 Ventas

La categoría ventas constituye una conexión directa con el cliente, generando vínculos que permiten coordinar una planeación conjunta con mercadeo, realizar la ejecución y control de las actividades en campo, garantizando así la generación de recursos para las compañías y la demanda frecuente y dinámica para la apertura y consolidación de mercados en trabajo conjunto con las áreas de la organización a fin de alcanzar utilidades suficientes que permitan el crecimiento y fortalecimiento en la industria. Dentro de la cadena de valor, se puede observar la relevancia de la comercialización de los productos o servicios, así como su relación con la competitividad y esfuerzos dinámicos para generar una influencia en los mercados inmersos, esto permite la consolidación de la empresa y la generación de reputación y dividendos suficientes que conlleven a perdurar a largo plazo (Zoe, 2020).

7.2.1.7 Postventa

La categoría postventa alcanza la fidelización y afianza la relación con el consumidor y/o cliente final, al reunir las estrategias que mejoren la experiencia de compra y mantenga los lazos duraderos en el tiempo con los clientes, respondiendo a las expectativas y necesidades de estos, con manejo eficiente de la información y la comunicación. De acuerdo con Londoño (2018) el uso de sistemas modernos como el CRM permite brindarle al cliente un paso inicial para la conformación de una relación en cuanto a mercadeo, es decir promueve el uso de herramientas

existentes que se consolidan en una base de datos que a largo plazo generarán en la compañía un aumento en la competitividad.

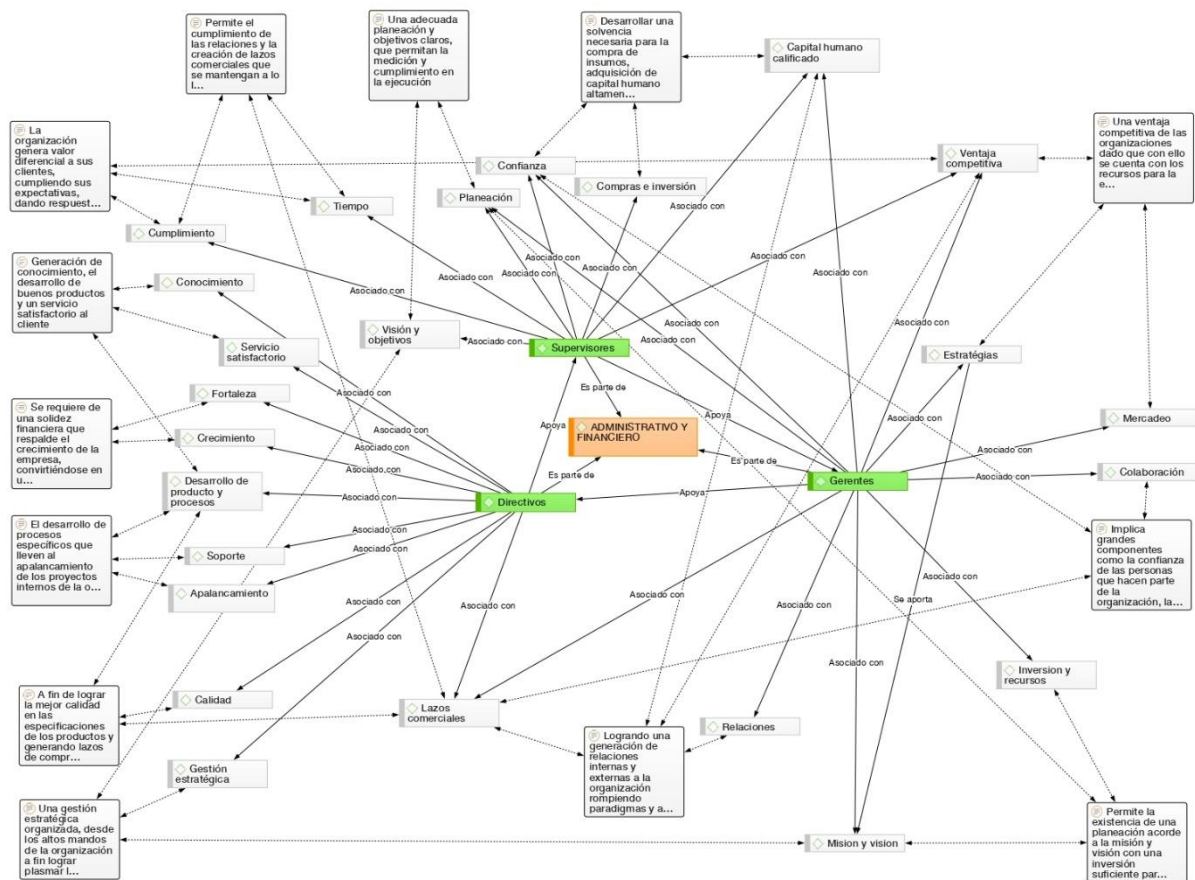
7.2.2 Redes Semánticas

La técnica de redes semánticas de acuerdo con Ximhai (2005, p 65) “reseña los procedimientos y cuidados metodológicos para la medición de los significados connotativos, que son utilizados en la elaboración de instrumentos”. Una red semántica es un conjunto de concepciones o información que las personas hacen de cualquier objeto de su entorno, mediante el conocimiento de las mismas. Para el análisis de Laboratorios Servinsumos S.A, se utilizó la técnica de redes semánticas como un manejo o acceso a la información cognitiva, lo cual de manera correcta brindó datos referentes a la industria e interpretación interna de los procesos evaluados.

7.2.2.1 Administrativo y financiero

La categoría de Administrativo y financiero tras su análisis, muestra una fuerte relación entre los niveles jerárquicos analizados, ya que permite la asociación de los factores como la visión, misión y objetivos de la organización a la planeación estratégica a fin de alcanzar una solidez financiera, crecimiento de la organización y ventaja competitiva en el mercado farmacéutico colombiano y su expansión a mercados internacionales; consolidando su reputación con proveedores y con los clientes que lleven a fortalecer las relaciones y crear lazos comerciales duraderos en el tiempo. Dentro del análisis se puede extraer la importancia de conjugar factores como el capital humano calificado, calidad, relaciones, recursos, desarrollo, tecnologías, cumplimiento y el mercadeo, como piezas claves para lograr el desarrollo y crecimiento de la organización y la creación de la solidez que le permita a las organizaciones del sector farmacéutico la creación de valor real percibido por el cliente. Para ver la red semántica haga clic [aquí](#).

Figura 5. Red Administrativo y financiero



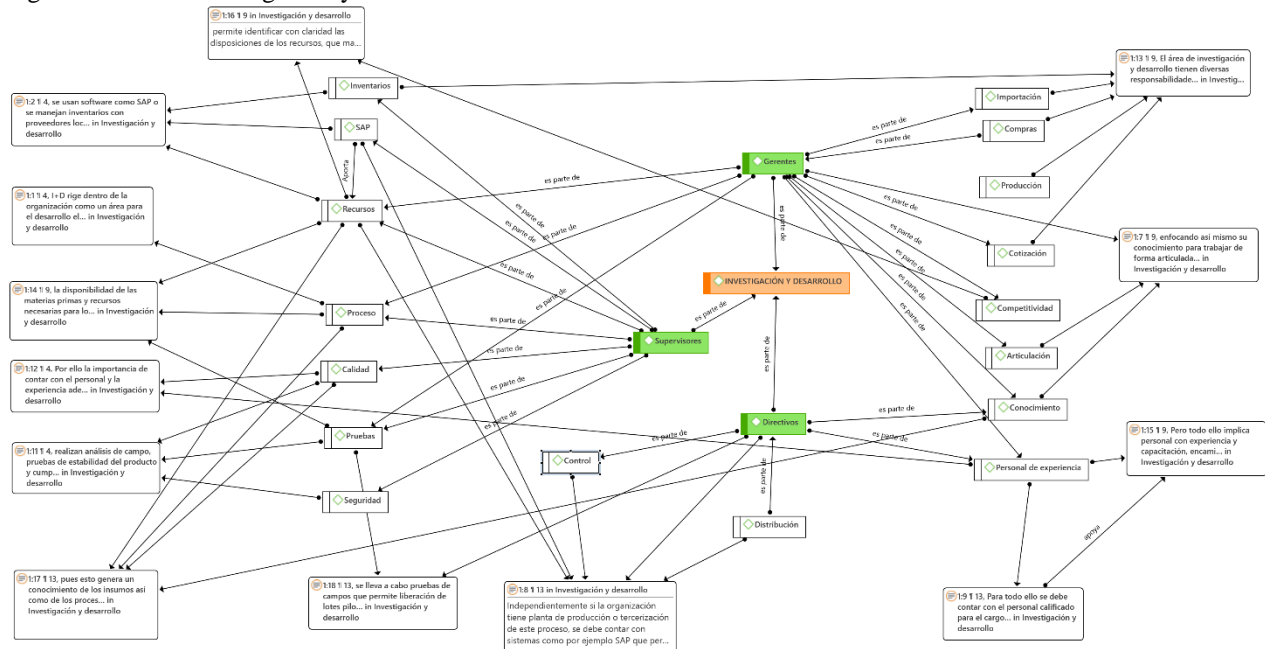
Fuente: Elaboración propia (2021) a partir del análisis de datos realizado en Atlas.ti

7.2.2.2 Mercadeo

La categoría de mercadeo muestra tras su análisis, una relevante relación con la extracción de la información externa e interna de la organización, logrando generar el conocimiento del comportamiento del mercado y las necesidades de los consumidores. A su vez, se puede observar la congruencia entre las jerarquías al identificar en el área de mercadeo factores como la fidelidad, el contacto directo con los clientes, la identificación de oportunidades y la satisfacción de las necesidades, al ser la categoría encargada de generar lazos comerciales y demandas fundamentales para el desarrollo de los productos de la organización, sus procesos internos, la consolidación económica y la reputación en el mercado farmacéutico. Esto permite crear una relación entre el mercadeo y la orientación de la organización al logro de sus objetivos, la

tecnológicas que permiten orientar, controlar y hacer seguimiento a estos recursos tales como el SAP. Para ver la red semántica haga clic [aquí](#).

Figura 7. Red de Investigación y desarrollo

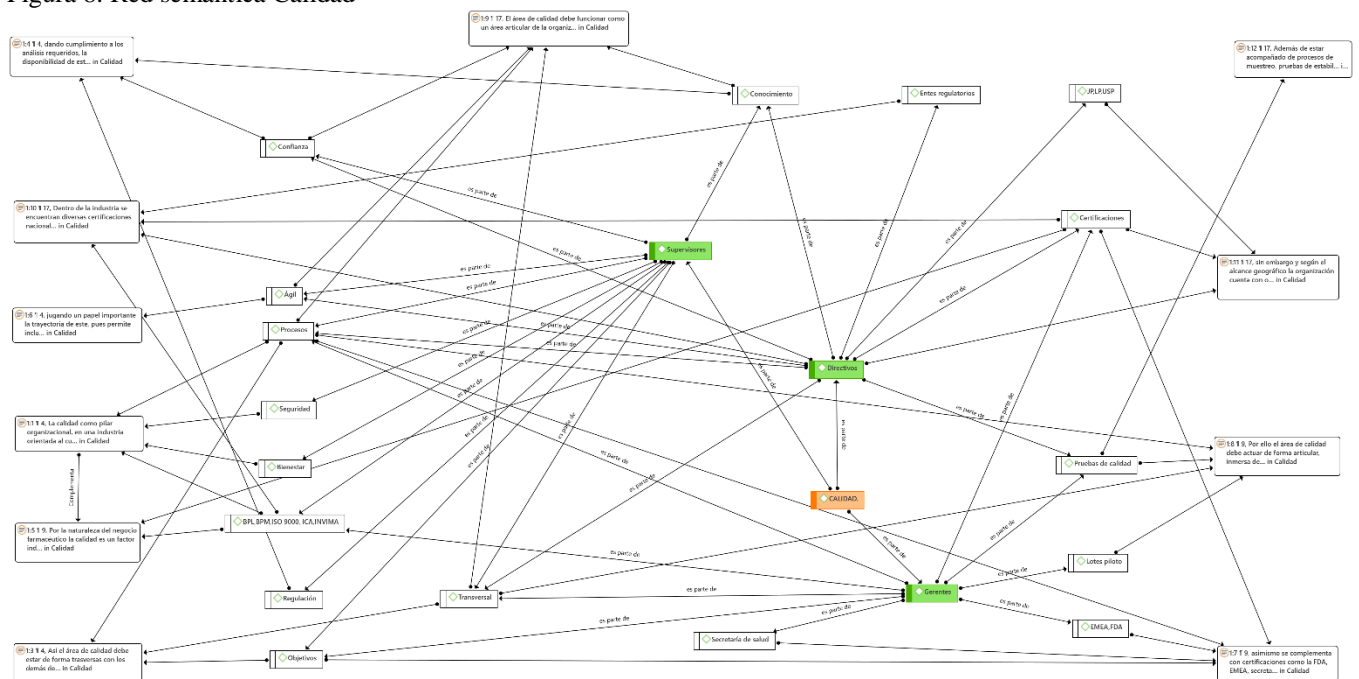


Fuente: Elaboración propia (2021) a partir del análisis de datos realizado en Atlas.ti

7.2.2.4 Calidad

La categoría calidad muestra tras su análisis que los supervisores y directivos brindan importancia a la generación de procesos de calidad que tengan como fin la generación de conocimiento, adicionalmente la parte gerencial complementa esto evidenciando la transversalidad como factor de éxito en la agilización de actividades. Por otra parte, es importante la relación de los temas de seguridad, regulación y bienestar, este último como parte esencial debido a la industria analizada, por ello tanto los tres niveles jerárquicos resaltan la importancia de certificaciones como BPL, BPM, ISO 9000, ICA e INVIMA, como factor de seguridad y posicionamiento en el mercado, por último, se evidencia el área de calidad como aquella capaz de alcanzar los objetivos de la organización. Para ver la red semántica haga clic [aquí](#).

Figura 8. Red semántica Calidad

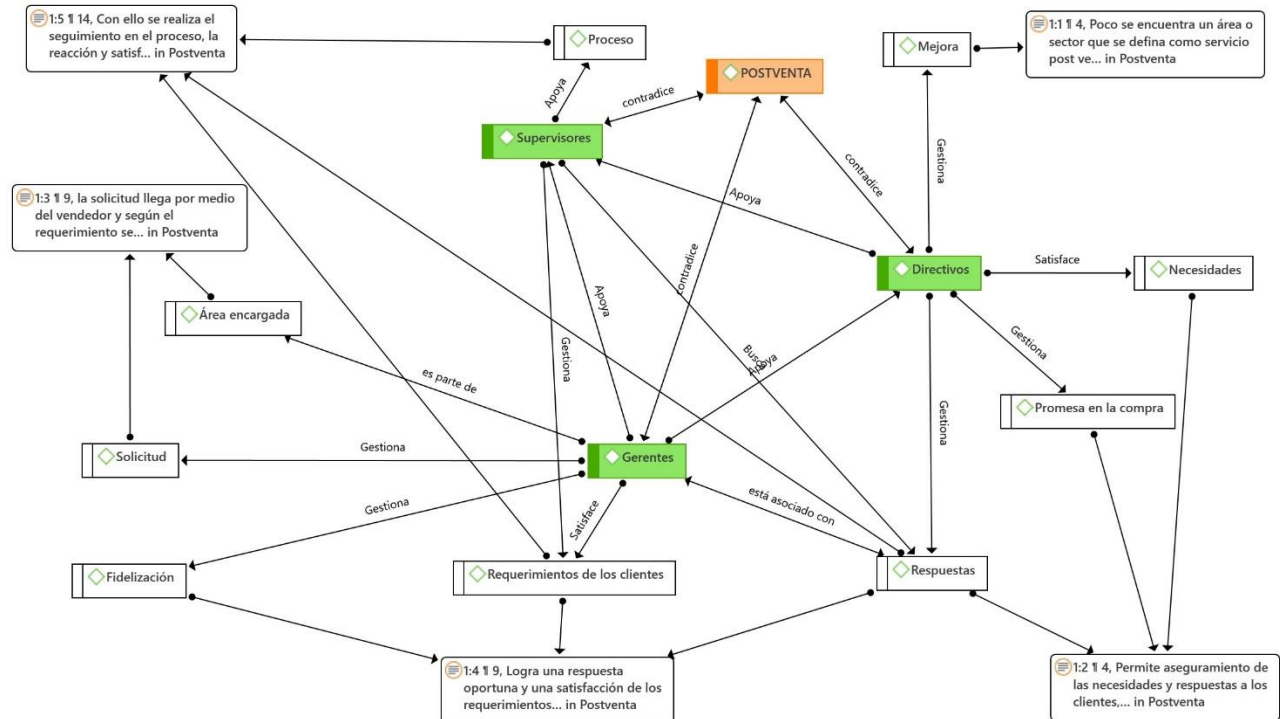


Fuente: Elaboración propia (2021) a partir del análisis de datos realizado en Atlas.ti

7.2.2.5 Cadena de abastecimiento

La categoría de cadena de abastecimiento después de su análisis, mantiene una amplia relación con proveedores y la creación de alianzas estratégicas en la industria que se ven reflejadas como una ventaja competitiva en cuanto a relacionamiento se refiere; así mismo, se evidencia que la planeación, gestión y coordinación de procesos en línea con otras áreas aumenta la relevancia en la trayectoria de la empresa, los resultados obtenidos y la mitigación de riesgos. Por otra parte, dentro de este eslabón el manejo de los recursos, el estar a la vanguardia de los sistemas tecnológicos y mantener la información actualizada de stocks en tiempo real genera un aumento de confianza entre los clientes, proveedores y la compañía; esto refleja un cumplimiento entre las obligaciones que reduce tiempos y mantiene la información de manera legal y certera que permite el seguimiento continuo a proveedores puede llegar a mitigar el desabastecimiento de materias primas. Para ver la red semántica haga clic [aquí](#).

Figura 11. Red semántica servicio postventa



Fuente: Elaboración propia (2021) a partir del análisis de datos realizado en Atlas.ti

7.3 Áreas de mayor intervención

Dentro de las organizaciones cada área suma valor a los procesos y genera importantes aportes a su construcción; sin embargo, tras el análisis realizado, se observan puntos de atención conjuntos que permiten focalizar los esfuerzos para el fortalecimiento de estas. Dentro de ellas es posible detectar la relevancia en áreas o departamentos como administrativos y financieros, con los cuales se logre una dinámica satisfactoria al cumplimiento de las necesidades de las organizaciones; generando flujos que permitan el desempeño de las obligaciones a tiempo y un afianzamiento de las relaciones internas y externas. Por su parte Mercadeo es un eslabón que toma mayor relevancia para la gestión de los mercados y la creación de lazos con los clientes y/o consumidores, permitiendo conocimiento y direccionamiento de las estrategias que logran la consolidación económica y el fortalecimiento de la reputación.

A su vez cadena de abastecimiento permite un manejo de recursos y mitigación de riesgos que alcanza alianzas estratégicas, pero se observan diversas falencias en los manejos e integración de

7.4.8 Propuesta cadena de valor

Como se observa en la table cinco de propuesta de la cadena de valor or se evalúan las dimensiones y factores críticos de éxito que deben ser prioridad dentro de las categorías más relevantes para la gestión de planeación y procesos en la empresa: mercadeo, investigación y desarrollo, calidad, administrativo y financiero, cadena de abastecimiento, ventas y servicio postventa. Aquí se destaca la importancia del conocimiento del mercado y la creación de redes para aplanar una curva en el organigrama son uno de los factores clave para aumentar una ventaja competitiva y comparativa; así mismo, la reputación, la oferta de mercado y promesa entregada al cliente parte del buen manejo de la investigación y la creación de productos innovadores para posteriormente seguir con la creación de formas farmacéuticas de calidad; controlando riesgos, evaluando el seguimiento constante a un sistema certificado y pleno que logre un beneficio a la compañía. Continuando con el proceso se maneja la importancia de contar con un presupuesto claro y conciso para la elaboración de los proyectos analizados, una respuesta a tiempo en cuanto a pagos, disponibilidad financiera y forecast, pasando a la articulación de procesos, producción y liderazgo en la consolidación de abastecimiento ideal, manteniendo stocks semestrales y en algunos casos anuales que dependan de la rotación del producto y la información brindada por ventas que ayude a consolidar la experiencia en el mercado, el seguimiento con los clientes a través de un sistema tecnológico (CRM), que finalmente brinde garantías, experiencias y conocimiento al consumidor respecto a

Tabla 5 Propuesta cadena de valor

Departamentos referentes en los procesos de valor

	Mercadeo	Investigación y Desarrollo	Calidad	Administrativo y financiero	Cadena de abastecimiento	Ventas	Servicio postventa
Factores críticos de éxito - Dimensiones	*Gestión estratégica	*Desarrollo de talento humano	*Agilidad regulatoria	*Planeación estratégica	*Lotes pilotos	*Experiencia	*Conocimiento especializado transversal (Q.F, ventas)
	*Identificación de oportunidades	*Alto nivel de análisis	*Licencias ambientales	*Pago oportuno	*Articulación de procesos	*Desarrollo humano	*Seguimiento técnico
	*Conocimiento de mercado	*Reputación con proveedores	*Reputación	*Respuesta a tiempo	*Respuesta a tiempo	*Metodología de ventas	*Capacitación en productos
	*Área líder	*Oferta de mercado (análisis y diversificación de productos)	*Forma farmacéutica	*Capacidad financiera	*Liderazgo	*Equipo multicultural	*Garantía
	*Redes de Networking		*BPM		*Manejo de stocks	*Coaching	
	*Investigación del consumidor		*Control de riesgos		*Experiencia	*CRM	
			*Trazabilidad		*SAP, plataforma Salesforce		

Fuente: Autoría propia con base en la investigación

8. CONCLUSIONES

Las compañías farmacéuticas colombianas presentan retos y desafíos inherentes a su industria debido a que estas juegan con aspectos importantes como lo son el bienestar y la salud del consumidor final, siendo factores trascendentales y críticos en el cumplimiento de la promesa de valor de todas las empresas pertenecientes en el mercado, para la correcta entrega de valor y sostenibilidad empresarial es importante la innovación, sin embargo de acuerdo a Global Innovation Index (2020) Colombia ocupa la posición 68 de 131 países en el ranking de innovación, la razón de esta posición están asociadas a parámetros evaluados como lo son: un bajo conocimiento y aplicación tecnológica, bajo capital humano capacitado y baja sofisticación del mercado, aspectos concordantes y comunes que comparten las industrias colombianas en general y sin duda algunos aspectos también identificados en el sector farmacéutico veterinario, por ello no es ajeno a verse afectado por estos dado que conviven en el mismo dinamismo y ecosistema.

Se encuentra una demanda interna creciente en la industria farmacéutica en el conocimiento y manejo de una correcta cadena de valor, manteniendo procesos claros e identificados para la consolidación de una fuerte estrategia que agregue valor diferencial a la organización (Gelonch, 2016). Dentro de la industria farmacéutica se encuentra que el departamento de mercadeo es perteneciente a otros tales como ventas, dirección científica, diseño y publicidad, logrando con ello una adecuada gestión de la organización y llevando en curso las acciones necesarias para realizar estrategias acordes a los objetivos (Vergara, 2019); sin embargo, en algunas empresas no existe un departamento de mercadeo consolidado, lo cual acrecienta la necesidad para el fortalecimiento de este eslabón tan olvidado en algunas empresas pertenecientes a la industria analizada enfocado en el desarrollo de articulaciones del conocimiento y experiencia de esta área en miras de la visión organizacional.

Se encuentra que dentro de la industria farmacéutica se desconoce el manejo de una correcta cadena de valor, se mantienen procesos claros e identificados pero no la consolidación de una fuerte estrategia que agregue valor diferencial a la organización, presentando un comportamiento en común dentro del cual se identifica la falta de innovación y generación de productos nuevos

que permitan crear una ventaja competitiva disruptiva en el mercado, todo esto dado por la falta de capacidad de investigación y desarrollo en nuevas moléculas y patentes.

El área de mercadeo es la encargada de la generación de conocimiento y el desarrollo de la industria en el mercado colombiano, por ello las organizaciones deben velar por reconocer este departamento como un área líder, permitiendo potencializar las oportunidades que este genera dentro de la organización. El mercadeo deberá articular procesos de análisis y trazabilidad a las proyecciones, de la mano de cadena de abastecimiento evaluando y mitigando los riesgos actuales del mercado a través de un benchmarking, en el cual se establezcan las debilidades y amenazas de la industria para adquirir materias primas y no repercutir en desabastecimientos.

El manejo del mercadeo en la organización Laboratorios Servinsumos S.A debe estar establecido como un concepto general tanto para el área nacional como internacional, es decir, la investigación y consolidación de estrategias para Colombia y comercio exterior deberán partir de un mismo ente y no de cada distribuidor extranjero; con esto se reducirán riesgos y se mantendrán estrategias homogéneas para la organización, esto brindará una visión total que complemente la perspectiva estratégica a largo plazo y permita la optimización de procesos a fin de incrementar la oferta de productos diferenciales al consumidor.

El departamento de mercadeo deberá planear con producción los tiempos exactos de entrega de productos terminados, así como la evaluación y seguimiento a las materias primas para poder establecer mediante sistemas tecnológicos (SAP, Salesforce) el cronograma exacto de entrega al cliente final, evaluando y mitigando los riesgos actuales del mercado a través de un benchmarking, en el cual se establezcan las debilidades y amenazas de la industria para adquirir materias primas y no repercutir en desabastecimientos, factor común negativo en toda la industria farmacéutica veterinaria colombiana entrevistada.

9. RECOMENDACIONES

Acorde a los análisis realizados a través del desarrollo del actual documento, basado en la información teórica y de campo recolectada, se recomienda para Laboratorios Servinsumos S.A mantener un concepto organizacional plano, donde la estructura con el paso del tiempo deje de ser jerárquica y conste de un apoyo continuo entre áreas como mejoramiento a la productividad y eficacia. Así mismo, realizar un plan de trabajo encaminado a la ejecución de procesos estratégicos que involucren nuevas oportunidades tecnológicas y que reduzcan tiempos de respuesta a los clientes, los cuales podrán estar ejecutados a través de las plataformas que son utilizadas por la mayoría de sus competidores SAP y SALESFORCE.

Se recomienda a la organización que el área de I+D trabaje de la mano con el departamento de talento humano para articular procesos de reclutamiento a través de alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales con el fin de obtener mano de obra calificada, además, se recomienda la elaboración de un plan extensivo de apoyo en la creación de semilleros de investigación para fortalecer el talento humano y la capacidad investigativa de las áreas involucradas en la cadena de valor, por ello es importante contemplar la articulación del área de mercadeo con las dependencias involucradas en la cadena de valor de la organización, independizando el mercadeo como un área líder en los procesos; esto brindará una visión completa que complemente la perspectiva estratégica a largo plazo y permita la optimización de procesos a fin de incrementar la oferta de productos diferenciales al consumidor.

Es oportuno que el departamento de mercadeo pase a estar independizado, logrando así ejecutar actividades de apoyo a recursos humanos en la identificación de nuevas oportunidades tecnológicas que limiten la selección de personal y eviten la rotación del mismo. Esto permitirá mantener una fuerte relación con el área de ventas nacionales e internacionales estableciendo estrategias de e-commerce y trade marketing, obteniendo todo el conocimiento, experiencia y trayectoria en el departamento como área líder y no tercerizando procesos, liderando planes de capacitaciones constantes e involucramiento de todo el personal de la organización respecto a la consecución y desarrollo de nuevos productos para no sesgar el conocimiento e interés al área administrativa o de oficina. El manejo del mercadeo en la organización Laboratorios

Servinsumos S.A debe estar establecido como un concepto general tanto para el área nacional como internacional, es decir, la investigación y consolidación de estrategias para Colombia y comercio exterior deberán partir de un mismo ente y no de cada distribuidor extranjero; con esto se reducirán riesgos y se mantendrán estrategias homogéneas para la organización.

El área de mercadeo independizada, podrá apoyar al área administrativa y financiera mejorando la relación con proveedores y aumentando de esta manera su capacidad financiera como eje fundamental para el apalancamiento de recursos y una planeación estratégica desafiante como factor de éxito en la organización, este apalancamiento se podrá ejecutar a través de la colaboración del área mercadeo como actor acompañante en la ejecución o posible participación de la compañía Laboratorios Servinsumos S.A en convocatorias gubernamentales o de investigaciones privadas que brinden un mayor reconocimiento de la empresa en la industria, teniendo la posibilidad de ganar incentivos económicos apoyando al departamento administrativo y financiero, se enfatiza que el departamento de mercadeo deberá articular procesos de análisis y trazabilidad a las proyecciones de la mano de cadena de abastecimiento evaluando y mitigando los riesgos actuales del mercado a través de un benchmarking, en el cual se establezcan las debilidades y amenazas de la industria para adquirir materias primas y no repercutir en desabastecimientos.

Por ultimo se destaca la importancia que la organización Laboratorios Servinsumos S.A. analice la posibilidad de ejecutar su propia planta de producción o mantener alianzas estratégicas en países cercanos que proveen materias primas y productos terminados para mitigar riesgos como paros en Colombia y quedar con desabastecimiento, adicionalmente se recomienda que el departamento de mercadeo deberá apoye el análisis y trazabilidad en las proyecciones de la mano de cadena de abastecimiento evaluando y mitigando los riesgos y amenazas de la industria para adquirir materias primas y no repercutir en desabastecimientos. Igualmente es aconsejable el mantenimiento de una fuerte estrategia en redes sociales, en participación de eventos y ferias que consoliden a ideas innovadoras que permeabilicen toda la empresa, escuchando ideas en todos los niveles jerárquicos e inclusive, haciendo retos con hashtag por las redes sociales más utilizadas en la industria: Tiktok, Instagram, Twitter, Facebook y YouTube sin dejar a un lado la publicación de material promocional y publicitario.

10. REFERENCIAS

- AFP. (14 de Abril de 2020). *Covid-19 generará caída global con más impacto en países en desarrollo*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/https://www.portafolio.co/economia/coronavirus-hoy-covid-19-generara-caida-global-con-mas-impacto-en-paises-en-desarrollo-539866>
- American Marketing Association. (02 de 2017). *AMA*. Recuperado el 09 de 2020, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American Marketing Association AMA. (1960). *Committee on Definitions. Marketing definitions. A glossary of marketing terms*. Chicago: Autor.
- Anca, A. (2013). *Marketing en la industria Farmacéutica*. Obtenido de UNIROJAS: dialnet.unirojas.es
- Arano, R., Flores, M., & Olivera, D. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 62-65. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Arnedo, G. (2012). *La cadena de valor como nuevo eje de competitividad frente a los desafíos del mercado global*. Obtenido de <http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/2458/0062819.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arrese, Á. (30 de Diciembre de 2019). *Youtube*. Obtenido de ÁNGEL ARRESE, PROFESOR DE MARKETING en la Universidad de Navarra | Jornada socios corporativos: <https://www.youtube.com/watch?v=8I9jrLoQzBo>
- Asociación de Marketing de España. (2020). *Anuario de Marketing*. Obtenido de https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2020/07/Anuario_MKT_2020.pdf
- Asociación de Marketing de España. (2020). El marketing se hace más trasnversal. *Anuario de Marketing*, 1-96. Obtenido de https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2020/07/Anuario_MKT_2020.pdf
- Banco de la Republica. (2017). *Banco de la Republica*. Obtenido de Banrep: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf

- Benavides, C. (2016). *repositorio.utmachala*. Obtenido de MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA UN APOYO A LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES:
[https://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/polsim/matriz%20peyea.doc#:~:text=La%20matriz%20%E2%80%9CPEYEA%E2%80%9D%20\(POSICION,posiciones%20estrat%C3%A9gicas%20interna%20y%20externa.](https://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/polsim/matriz%20peyea.doc#:~:text=La%20matriz%20%E2%80%9CPEYEA%E2%80%9D%20(POSICION,posiciones%20estrat%C3%A9gicas%20interna%20y%20externa.)
- Camara de Comercio de Bogota*. (Octubre de 2019). Obtenido de Cluster Farmaceutico Bogota-Region: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/2019/Octubre-2019/Sector-farmaceutico-mueve-mas-de-14-billones>
- Carasila, C., & Miltón, A. (2008). El concepto del marketing: pasado y presente. *redalyc*, 41-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>
- Centro virtual de Negocios . (Enero de 2017). Obtenido de <https://www.cvn.com.co/wp-content/uploads/2018/08/1-Farma-humana-farma-veterinaria-1.pdf>
- CEREM. (10 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/como-medir-una-estrategia-con-space>
- Clúster farmacéutico Cámara de Comercio de Bogotá. (octubre de 2019). *Cámara de comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/2019/Octubre-2019/Sector-farmaceutico-mueve-mas-de-14-billones>
- Conde, V. (05 de Diciembre de 2019). *Youtube*. Obtenido de La transversalidad de la función del marketing, temática de la gala de los #PremiosMKT 2020:
<https://www.youtube.com/watch?v=3uKj9HmNXXKo>
- Cortés, O. J. (12 de Julio de 2019). *Universidad Militar*. doi:<http://hdl.handle.net/10654/34887>
- CVN News. (2018). *Centro virtual de negocios*. Obtenido de <https://www.cvn.com.co/wp-content/uploads/2018/08/1-Farma-humana-farma-veterinaria-1.pdf>
- DANE. (14 de agosto de 2020). *Comunicado de prensa DANE*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim20.pdf
- Díaz, M. (2018). Breve historia de las herramientas de gestión. *Facultad de Ciencias empresariales y económicas* , 1-8.
- Dolores Tous, V. G. (2019). *Sistemas de producción, análisis de las actividades primarias de la cadena de valor*. Madrid: Esic Editorial.

- Emprende, A. (2015). Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- ESIC Business & Marketing School. (19 de octubre de 2016). *Esic Edu*. Obtenido de <https://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/customer-centric>
- Fernanda, B., & Velázquez, J. (2019). *Diagnóstico integral y plan estratégico de mercadeo para Identimed*. Obtenido de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1930/1/Tesis.pdf>
- Forero, A. (2014). *repositoriouiuptc*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/jspui/bitstream/001/1564/1/TGT-300.pdf>
- G Perez, F. D. (2017). *Industria farmacéutica y la promoción de los medicamentos. Una reflexion necesaria*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000200012
- Gaby, G. (30 de Julio de 2019). *Revistaneo*. Obtenido de <https://www.revistaneo.com/articles/2019/07/30/retos-de-la-cadena-de-valor-en-la-industria-farmaceutica>
- García, E. (2010). *Dialnet*. Obtenido de Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6763236.pdf>
- García, E. (2010). *Universidad del pacífico*. Journal of business.
- Garcia, L. (2019). ¿Puede el turismo ayudar a la valorizacion del dulce tipico en Toluca, estado de Mexico? Analisis por medio de la cadena de valor . *Turismo y Sociedad*, 161-179.
- Gelonch G. (2016). Análisis de la cadena de Valor de la industria Farmacéutica: <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/713/00%20Tesis%20GELONCH%2c%20Guillermo%20version%20final%20161025%20-%20copia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gerralda, J. (23 de Febrero de 2013). *mbaramiro*. Obtenido de La cadena de valor: <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>
- Gil, M. (2017). *repository.unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16362/GilCelisManuelEnrique2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Global Innovación Index. (2020). *wipo*. Obtenido de Colombia: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/co.pdf

- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Cordoba: Brujas. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover#v=onepage&q=cuantitativo&f=false>
- Guajardo, J. (1 de Julio de 2019). <https://www.instoreview.com/>. Obtenido de Tendencias tecnológicas y grandes oportunidades para la industria farmacéutica: <https://www.instoreview.com/blog/tendencias-tecnologicas-y-grandes-oportunidades-para-la-industria-farmaceutica>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- ICA. (2020). <https://www.ica.gov.co/>. Obtenido de Registro de Medicamentos y Biológicos Uso Veterinario y de Farmacovigilancia: <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/regulacion-y-control-de-medicamentos-veterinarios.aspx>
- Iglesias, A. (09 de Diciembre de 2017). *ticbeat*. Obtenido de Qué es la cadena de valor de una empresa? Los modelos de McKinsey y Porter: <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa-los-modelos-de-mckinsey-y-porter/>
- INVIMA. (30 de Diciembre de 2019). <https://www.invima.gov.co/>. Obtenido de Buenas prácticas de farmacovigilancia y su impacto en procesos sancionatorios: <https://www.invima.gov.co/buenas-practicas-farmacovigilancia-y-su-impacto>
- J Vera, J Cañón. (2018). El valor agregado de un sistema ambiental más allá de la certificación. 86-91.
- Kotler. (1972). A generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 46-54.
- Kotler, & Levy. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 10-45.
- Kotler, & Zaltman. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social. *Journal of Marketing*, 3-12.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Mexico: Person. Obtenido de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Manager*. Pearson.

- Lizarazo, L. (2021). *Propuesta de mejora procedimental a los procesos de mercadeo corporativo y activaciones de la empresa colsubsidio*. Obtenido de USTA:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/31550/2021LizarazoLaura.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Londoño, C. M. (2018). *Mercadeo Relacional*. Obtenido de
https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Manual_mercadeo_relacional.pdf
- Maranto, M., & Gonzáles, M. (Febrero de 2015). *repository.uaeh*. Obtenido de
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Marketing Staff of the Ohio State University. (1965). Statement of Marketing Philosophy. *Journal of Marketing*, 43-44.
- Márquez, M. (2019). Configuración económica de la industria farmacéutica. *Actualidad Contable Faces*, vol. 22, núm. 38.
- Martín, L. (18 de Julio de 2016). <https://www.compromisoempresarial.com/rsc>. Obtenido de El cuidado del medio ambiente, clave para un sector farmacéutico sostenible:
<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/07/el-cuidado-del-medio-ambiente-clave-para-un-sector-farmaceutico-sostenible/>
- McCarthy, J. (1964). *Basic marketing, a managerial approach*. (2º, Ed.) R.D. Irwin, Homewood.
- Minsalud. (30 de Agosto de 2012). <https://www.minsalud.gov.co/>. Obtenido de Política farmacéutica nacional:
<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Politica%20Farmac%C3%A9utica%20Nacional.pdf>
- MinTic. (2019). *colombiatic*. Obtenido de Aspectos básicos de la industria 4.0:
https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_1.pdf
- mrHouston. (23 de Mayo de 2019). <https://mrhouston.net/>. Obtenido de ¿Qué avances tecnológicos se esperan en la industria farmacéutica?:
<https://mrhouston.net/blog/avances-tecnologicos-en-la-industria-farmaceutica/>
- N Martínez, K. Z. (2019). Factores claves del plan de mercadeo para micro y pequeñas farmacias. *Universidad El Bosque*, 25.
- N Saballo, C. A. (2017). Competitividad de las organizaciones productoras de cacao. *Revista Ciencia e Internacionalidad*, 104-114.

- Ordoño, I. (03 de Septiembre de 2020). *Youtube*. Obtenido de ¿Cómo es la transversalidad del marketing en las empresas? Yumiwi nos da su opinión:
<https://www.youtube.com/watch?v=QUmLsZ-rREA>
- Oviedo, R. (2016). *Estrategia de mercadeo para el crecimiento de ventas en la categoria de productos nutricionales de droguerías Colsubsidio*. Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana .
- Padilla, R. (2018). *CEPAL Naciones Unidas*. Obtenido de
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/S1601085_es.pdf?sequence=1
- Peñaloza, M. (2005). El mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable*, 8(10), 71-81.
- Pet Industry. (17 de Enero de 2019). <http://petindustry.co/>. Obtenido de Tendencias desde la industria farmacéutica: <http://petindustry.co/veterinaria/tendencias-desde-la-industria-farmaceutica/>
- Portafolio*. (Octubre de 2019). Obtenido de Sector farmaceutico mueve mas de 14 billones:
<https://www.portafolio.co/negocios/sector-farmaceutico-mueve-mas-de-14-billones-534762>
- Portilla, M., Rojas, F., & Hernández, I. (2014). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: UNA REFLEXIÓN DESDE LA EDUCACIÓN COMO HECHO SOCIAL. *Teoría y procesos curriculares*, 87-100. Obtenido de revistas.udenar.edu.co
- Procolombia. (2019). *Procolombia*. Obtenido de <https://procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/cifras-del-mercado-farmac-utico>
- R Prieto, C. B. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal . *Revista Venezolana de Gerencia*, 102-119.
- Ramos, C. (2006). Los residuos en la industria farmacéutica. *Revista CENIC Ciencias Biológicas*, Vol. 37, 25-31.
- Rosenthal, M. (Julio de 2015). <http://www.gesvilsa.com/>. Obtenido de 10 Tendencias en medicina veterinaria:
http://www.gesvilsa.com/agesvet/news/julio2015/traduccion_articulo_Tendencias_en_medicina_veterinaria_6_15.pdf
- Salazar, P., & Terán, J. (Mayo de 2015). *dspaceups*. Obtenido de Universidad politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/UPS-QT07173.pdf>

- Salvador, G. (2016). Agregado de Valor: Compartiendo conceptos. *INTA*, 76-81.
- Servinsumos. (2019). *Análisis del sector*. Tocancipa, Cundinamarca, Colombia.
- Servinsumos. (2020). *Análisis de competencia*. Tocancipa, Cundinamarca, Colombia.
- Servinsumos, L. (2020). *Departamento de Recursos Humanos*. Tocancipa, Cundinamarca, Colombia.
- Stanton. (1969). *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill.
- Torrababella, L., Saiz, C., & Manuel, J. (2016). Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: una valoración práctica. *Revista de Ciencias Sociales*, 54-67. Obtenido de <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/88467/>
- Trade Map. (2020). Obtenido de www.trademap.org: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2018
- Universidad El Bosque. (s.f.). Obtenido de <https://www.unbosque.edu.co/especializacion/gerencia-de-marketing-farmaceutico>
- Vergara O, Acevedo A, González Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones.
- Villarjubín, H. (03 de Septiembre de 2020). *Youtube*. Obtenido de La transversalidad del marketing desde el punto de vista de Workout: <https://www.youtube.com/watch?v=zS9wFyutAnc>
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Person. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>
- Ximhai, R. (4 de Septiembre de 2005). *Universidad autónoma indígena de México*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46110301.pdf>
- Zoe, E. T. (2020). Cadenas de Valor: enfoques y precisiones conceptuales. *Técnicas administrativas* , 1666-1680.

