



**Direccionamiento estratégico comercial para la empresa BIO-LINE COLOMBIA
S.A.S. en el departamento del Tolima**

July Catherine Benítez Triana

Universidad Ean
Facultad de Administración, Finanzas, Ciencias Económicas
Programa Maestría Mercadeo Global
Ibagué, Colombia
2021

**Direccionamiento estratégico comercial para la empresa BIO-LINE COLOMBIA
S.A.S. en el departamento del Tolima**

July Catherine Benítez Triana

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Mercadeo Global

Director (a):

Juan Carlos Rentería García

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas, Ciencias Económicas

Programa Maestría Mercadeo Global

Ibagué, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A Dios y la virgen, por darme tantas oportunidades y bendiciones en la vida. A mi familia y a mi esposo, por todo el amor que me han dado, por apoyarme e impulsarme para crecer profesionalmente cada día y siempre estar en cada paso.

A mis docentes, por el conocimiento transmitido y su constante acompañamiento.

A Margarita, por la oportunidad de profundizar en su empresa y el apoyo prestado.

Resumen

En el documento se presenta la propuesta de direccionamiento estratégico comercial para la empresa Bio-line Colombia SAS, la cual es una empresa de la región del Tolima inmersa en el sector de Dispositivos médicos. Fue creada en el año 2017, por la gerente Margarita María Ruidiaz, quien es bacterióloga y de acuerdo a su trayectoria profesional, identificó el potencial para esta zona en la comercialización de este tipo de elementos.

La empresa ha presentado un crecimiento en su nivel de ventas desde su apertura, las cuales, a raíz de la pandemia, se vieron potencializadas por el incremento en la demanda de sus clientes. A pesar de esto, se han evidenciado falencias en el área de planeación y dirección estratégica, ya que están enfocados en la solución de requerimientos diarios de la operación, mas no a una estrategia consolidada que le permita medir sus resultados.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo general propuesto es diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico comercial para la empresa Bio-line Colombia S.A.S., para las acciones de fortalecimiento del mercado de comercialización de insumos de laboratorio clínico en el departamento del Tolima.

Para el alcance del mismo, se propone realizar un diagnóstico de la empresa, analizar las condiciones del entorno, validar las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes actuales, para con esto determinar la capacidad de acción de la empresa y así realizar un plan de acción estratégico para el área comercial.

En el documento se presenta la información de las herramientas aplicadas como Entrevistas, encuestas y diagnostico MMGO. Posterior a esto, se aplican las herramientas de análisis estratégico como la Matriz DOFA, Matriz MIME, MPC y Análisis de PEST con lo cual se pueden evidenciar los resultados desde el punto de vista interno y externo de la organización. A partir de esto, se realiza la propuesta de Direccionamiento estratégico junto con un plan de acción, recomendaciones y conclusiones.

Palabras clave: comercial, proveedores, planeación, clientes, ventas, estrategia.

Abstract

The document presents the proposed strategic commercial direction for the company Bio-line Colombia SAS, which is a company in the Tolima region immersed in the Medical Devices sector. It was created in 2017, by the Manager Margarita María Ruidiaz, who is a bacteriologist and according to her professional career, she identified the potential for this area in the commercialization of this type of elements.

The company has shown growth in its level of sales since its opening, which, as a result of the pandemic, were strengthened by the increase in demand from its customers. Despite this, there have been shortcomings in the planning and strategic direction area, since they are focused on solving the daily requirements of the operation, but not on a consolidated strategy that allows it to measure its results.

According with the above, the general objective proposed is to design a proposal for a commercial strategic direction for the company Bio-line Colombia S.A.S., for actions to strengthen the market for the commercialization of clinical laboratory supplies in the Tolima department.

To achieve this objective, it is proposed to carry out a diagnostic of the company, analyze the conditions of the environment, validate the needs, expectations and satisfaction of current clients, in order to determine the capacity of action of the company and make a plan of strategic action for the commercial area.

The document presents the information on the tools applied such as interviews, surveys and MMGO diagnostic. After this, strategic analysis tools such as the SWOT Matrix and MIME Matrix, MPC and PEST Analysis are applied, with which the results can be evidenced from the internal and external point of view of the organization. From this, the Strategic Direction proposal is made together with an action plan, recommendations and conclusions.

Keywords: commercial, suppliers, planning, customers, sales, strategy.

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABLAS	X
1. INTRODUCCIÓN	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. MARCO DE REFERENCIA.....	17
4.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	17
4.2 ENTORNO EMPRESARIAL	19
4.2.1 ANÁLISIS DE PEST.....	20
4.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	21
4.3.1 MATRIZ DOFA.	21
4.3.2 MATRIZ INTERNO Y EXTERNA MIME	21
4.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	22
4.4.1 CULTURA DE COMPRAS EN EL SECTOR SALUD EN COLOMBIA	23
4.4.2 ESTRUCTURA Y PROCESOS DE COMPRA EN HOSPITALES E IPS	24
4.4.3 MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN	26
4.4.4. MÉTODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES.....	28
4.5 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	29
4.5.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	31
4.6.1 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE HILL - JONES	33
4.7. DINÁMICA ÁREA COMERCIAL	33
4.7.1 MOTIVACIONES LA COMPRA EN EL SECTOR SALUD Y HOSPITALARIO	33
4.7.2 INFORMACIÓN SOBRE NOVEDADES DEL MERCADO	34
4.7.3 ESTRUCTURAS COMERCIALES TÍPICAS EN ESTE SECTOR	35
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	39
5.1 MISIÓN.....	39

5.2 VISIÓN	39
5.3 VALORES CORPORATIVOS	39
5.5 RESEÑA HISTÓRICA	40
5.6 LÍNEAS DE PRODUCTOS	41
5.8 SECTOR SALUD	42
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
6.2 TIPOS DE DATOS	45
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
6.4 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	46
<i>6.4.1 ENTREVISTA</i>	46
<i>6.4.2. ENCUESTA</i>	48
6.5 MUESTRA POBLACIONAL	48
6.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS	49
5.1 PROCESAMIENTO DE DATOS	50
<i>5.1.1 RESULTADOS ENTREVISTA</i>	50
<i>5.1.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL MMGO</i>	51
<i>5.1.3 RESULTADOS ENCUESTA</i>	54
6. PLAN DE INTERVENCIÓN	72
7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	86
ANEXO A. GUION ENTREVISTA	94
ANEXO B. ENTREVISTA GERENCIA	96
ANEXO C. ENTREVISTA AUXILIAR ADMINISTRATIVA	101
ANEXO D. DISEÑO ENCUESTA	108

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Conceptos del marco de referencia	17
Figura 2. Organigrama	40
Figura 3. Nube de palabras	51
Figura 4. Informe Integral MMGO	52
Figura 5. Tipo de entidad	54
Figura 6. Tiempo de creación	55
Figura 7. Tiempo de relacionamiento comercial	55
Figura 8. Medio por el cual conoció a Bio-line Colombia	56
Figura 9. Frecuencia de compra	56
Figura 10. Que tan de acuerdo se encuentra sobre las actividades comerciales de la empresa	57
Figura 11. Que tan de acuerdo se encuentra sobre las actividades comerciales de la empresa	58
Figura 12. Nuevas líneas de productos que le gustaría que se incluyera	59
Figura 13. Motivaciones de compra	59
Figura 14. Oportunidades de mejora	60
Figura 15. NPS para productos o servicios de la empresa	60
Figura 16. NPS para recompra	61
Figura 17. Matriz MIME	69
Figura 18 – Análisis PEST	71

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. DOFA	63
Tabla 2. Matriz de evaluación de factor interno – MEFI	66
Tabla 3. Matriz de evaluación de factor externo – MEFE	67
Tabla 4 - Matriz de perfil competitivo – MPC	70
Tabla 5. Plan de acción	81
Tabla 6 – Presupuesto	84

1. Introducción

La empresa Bio – line Colombia S.A.S, fue creada en el año 2017, se encuentra inmersa en sector Salud en la categoría de Dispositivos Médicos e Insumos. Inició sus actividades por medio de la comercialización de productos para laboratorio clínico y paulatinamente, ha incluido nuevas líneas que complementan las necesidades de sus clientes, como son las relacionadas con la protección personal y el material médico quirúrgico.

Luego de tres años de operación en el mercado de la Región del Tolima, Bio - line Colombia SAS ha generado avances importantes relacionados con el reconocimiento de los profesionales en el área, por medio de la creación de alianzas con diferentes tipos de proveedores y entidades gremiales. Esto a la fecha le ha permitido dar a conocer la empresa en este mercado, el cual es un sector reconocido por ser altamente competitivo.

De acuerdo con información del Ministerio de Salud, en el departamento del Tolima existen 434 instituciones prestadoras de servicios de esta área. Estas pueden ser clasificadas en entidades públicas e instituciones privadas, con una estimación de cerca de 51 y 383 respectivamente (Supersalud, s. f.), de los cuales Bio - line Colombia SAS, ha accedido a 124 clientes, entre compras frecuentes y esporádicas.

La gestión de ventas de la empresa se ha basado en los relacionamientos previos de la empresaria en su trayectoria laboral, mas no corresponde a una estrategia comercial y de mercadeo de forma estructurada. De acuerdo con esto, al realizar una comparación de los primeros años de operación, ha venido presentando desempeño creciente, con un incremento en ventas de 172% en el año 2018 frente al año 2017 y del 30% del año 2019 respecto al 2018. (Bio-line Colombia S.A.S., 2020).

En la vigencia del 2020 se presentó un incremento de las ventas de la empresa, explicada por la variación en la demanda ante la emergencia sanitaria generada por la COVID 19 desde marzo de 2020. Es por esto, que la empresa incluyó en su portafolio nuevos productos utilizados en las instituciones de salud como elementos de bioseguridad, los cuales le permitieron complementar las necesidades de sus clientes.

Con el fin de acceder a nuevas oportunidades de mercado y ampliar su portafolio, la Gerencia ha participado en eventos del sector salud en el ámbito nacional e internacional, identificando nuevas tendencias para la inclusión de nuevos productos. Aunque la empresa cuenta con un equipo interdisciplinario para las actividades operativas y administrativas, la gestión comercial está a cargo de la Gerente, lo que ha limitado, la implementación de un plan de acción que permita fortalecer esta área y a su vez ampliar la cobertura del mercado.

Aquí es importante tener en cuenta lo planteado por Best (2007), quien da a conocer que la planificación estratégica de mercado permite al empresario establecer la dirección que debe seguir su compañía, como aspecto fundamental para el alcance de los objetivos en el largo plazo en crecimiento en ventas, beneficios y cuota de mercado.

A partir de lo anterior, con el desarrollo del trabajo dirigido, se busca establecer un plan de trabajo para el área comercial de Bio-line Colombia SAS, el cual contribuya al fortalecimiento del mercado de la empresa, por medio de un componente estratégico que de herramientas a la gerencia para la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta, que la implementación de la propuesta estará supeditada a la apropiación de la Gerencia sobre las sugerencias realizadas, así como su capacidad financiera para mejorar su equipo de trabajo e implementar acciones de acuerdo a las necesidades identificadas.

El desempeño que ha presentado la empresa en los últimos años, ha permitido identificar el potencial en el mercado y las oportunidades existentes, lo cual se ha visto fortalecido por la contingencia actual presentada por la pandemia. Es así que se hace necesario, generar un direccionamiento estratégico en Bio-line Colombia SAS, el cual permita a la gerencia alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado y una mayor articulación con sus clientes.

De acuerdo a lo anterior, por medio del desarrollo de este trabajo de grado se busca dar respuesta al interrogante ¿Qué acciones desde el área comercial se deben implementar en

la empresa Bio-line Colombia SAS, para lograr un fortalecimiento del mercado de dispositivos médicos en el departamento del Tolima?

Este trabajo dirigido se ha dividido en siete componentes los cuales constan de la siguiente argumentación: En el primer componente se describe el problema y los objetivos del proyecto. En el segundo componente, se establece el Marco de Referencia según la revisión de bibliografía realizada con el tema de estudio. En el tercer componente, se presenta el Marco institucional de la empresa, con el fin de conceptualizar su actividad, estructura y sector. En el cuarto componente, se determina el Diseño metodológico, por medio del cual se realizará el proceso de investigación aplicado. En el quinto componente se da a conocer el Diagnóstico empresarial realizado a la empresa. En el sexto componente, se propone el plan de intervención del área comercial de la empresa Bio-line Colombia. Y se finaliza con un séptimo componente que incluye unas conclusiones y recomendaciones para ser presentadas a la gerencia de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico comercial para la empresa Bio-line Colombia S.A.S., para las acciones de fortalecimiento del mercado de comercialización de insumos de laboratorio clínico en el departamento del Tolima.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa Bio- line Colombia S.A.S. para conocer su situación actual
- Analizar las condiciones del entorno Bio- line Colombia S.A.S. bajo herramientas de análisis estratégico.
- Validar las necesidades, expectativas y satisfacción actual de los clientes de Bio- line Colombia S.A.S.
- Describir las capacidades actuales de la empresa Bio- line Colombia S.A.S. para competir en el sector de Dispositivos médicos e Insumos.
- Proponer un plan de acción estratégico para el área comercial en la empresa Bio – line Colombia S.A.S.

3. Justificación

De acuerdo con la situación identificada en la empresa Bio-line Colombia SAS, se han reconocido los siguientes aspectos que permiten justificar la realización de este plan de intervención para la empresa:

Conveniencia: aunque ha contado con resultados favorables desde su apertura se han evidenciado deficiencias en la organización comercial de la empresa Bio-line Colombia SAS. Actualmente, no presenta un plan de trabajo desde el área, que busque generar un fortalecimiento del mercado, el cual incluya un componente estratégico, que determine los aspectos a seguir para esta dependencia.

De igual manera, el reconocer los aspectos de mejora para la organización, le dará herramientas a la gerencia, para la toma de decisiones según su entorno competitivo, con lo cual, podrá identificar nuevas oportunidades para la atención y satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Relevancia social: Al dar herramientas a la empresa Bio-line Colombia SAS para fortalecer su gestión comercial, se generará un aporte al entorno, debido a que se fortalecerá la cadena de abastecimiento de dispositivos médicos en el departamento. Esta situación, permitirá ampliar la cobertura de clientes, incidiendo en el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios de los servicios de la salud de las zonas más desatendidas.

Así mismo, al ampliar la cobertura de clientes, incide en la implementación y optimización del uso de nuevas tecnologías o productos de dispositivos médicos, lo que permite aumentar la efectividad en el diagnóstico médico de los usuarios de los servicios de la salud.

Implicaciones prácticas: el estudio dará herramientas a la empresa Bio-line Colombia SAS, para establecer acciones para el fortalecimiento del área comercial, con el fin de alcanzar los objetivos determinados por la Gerencia, respecto a sus objetivos. De igual forma, le permitirá conocer las necesidades de sus clientes y así determinar la capacidad de dar respuesta sobre las mismas.

También, servirá de referente para las empresas del sector, las cuales pueden analizar la información desarrollada, con el fin de identificar aspectos a mejorar en sus organizaciones, a partir del análisis de su entorno y las potencialidades del mismo.

Valor Teórico: a partir del análisis del entorno y el sector en el que está inmerso la organización, se planteará el diseño de una estrategia acorde a las características de la empresa y de sus clientes, con el fin de alcanzar los objetivos ya mencionados.

De igual manera, se evidenciará información sobre el sector de los dispositivos médicos, con el fin de analizar el contexto, y de esta forma, servir de referencia para empresas de áreas relacionadas, que busquen mayor eficiencia en su gestión comercial.

Utilidad metodológica: a partir del conocimiento adquirido por medio de la contextualización de su entorno, la identificación de las potencialidades y aspectos de mejora de la empresa, así como, la verificación de las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes actuales, se realizará la propuesta de nuevas estrategias con el fin de fortalecer su actividad comercial y apoyar la toma de decisiones efectivas por parte de la gerencia.

4. Marco de Referencia

Para el desarrollo del presente marco de referencia, se realizó un análisis para englobar los temas relacionados con el objetivo del presente trabajo dirigido y de esta forma conocer desde el componente teórico, aspectos relacionados con el diagnóstico interno y externo de la empresa y el análisis del comportamiento del consumidor. A partir de esto, se busca también contar con el soporte para la definición de las capacidades actuales de la empresa, para así diseñar la propuesta planteada. Los siguientes, son los temas analizados:

Figura 1 - Conceptos del marco de referencia



Nota. Elaboración propia.

4.1 Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico empresarial hace referencia a las actividades que se realizan en una compañía, que permiten conocer su situación actual e identificar los principales obstáculos que se presentan para el alcance de los objetivos trazados. De esta forma, se busca implementar acciones de evaluación, control y mejoramiento como alternativa para mejorar el desempeño organizacional.

Como lo expresa Rodríguez (2015), el diagnóstico organizacional corresponde a una descripción realizada por un observador, sobre la forma de operación de una empresa

determinada, buscando alcanzar su desarrollo como un proceso de cambio planificado. Esta actividad, está conformada por un análisis de la situación actual, identificando sus problemas, potencialidades y vías de desarrollo.

Al mismo tiempo, dentro de los principales aspectos que buscan este desarrollo empresarial están: proceso natural de crecimiento o deterioro de la organización, búsqueda de atención de problemas de productividad y calidad o aspectos internos y complejidad del entorno. A partir de esto, el autor lo define como un proceso desde una perspectiva sistémica, la cual mide la efectividad de una organización, incluyendo capacidades de desempeño de los componentes de la empresa e impacto del sistema organizacional sobre los miembros individuales.

Como lo plantean Armas-Noda y Artiles-Visbal (2009), la importancia del diagnóstico organizacional radica en la evaluación, control y mejora de las actividades que son esenciales para el alcance de resultados óptimos, incluyendo variables determinantes para el análisis como la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Lo anterior, permite identificar las debilidades o lagunas existentes, con el fin de establecer acciones de atención para su mejoramiento (p. 14).

Desde el punto de vista de Muñiz (2017), los siguientes son los tipos de diagnóstico que se pueden realizar en una organización:

- Diagnóstico Integral: Este tipo de diagnóstico, es reconocido por buscar el análisis de una gran cantidad de variables empresariales, según las áreas o necesidades sobre las cuales se requiere adquirir información.
- Diagnóstico Específicos: Se caracterizan por realizar análisis de tipo más concreto y específico, sobre aspectos puntales de la empresa

Este mismo autor plantea que es necesario tener en cuenta algunos procesos, que garanticen los resultados que se esperan alcanzar a través del diagnóstico. A continuación, se relacionan cada uno de ellos:

- **Evaluación:** Se establecen unos parámetros bajo los cuales se va a determinar la situación actual de la empresa, centrándose en aquellos aspectos de interés para la compañía.
- **Visión detallada:** En este proceso, la persona encargada de realizar el diagnóstico, se centra en el proceso de recolección y organización de la información, de la empresa en estudio.
- **Cálculos:** En esta etapa y de acuerdo a la información recolectada, se realiza un análisis frente a los parámetros establecidos.
- **Conclusiones:** Por último, se realiza un análisis de la información y de acuerdo a los cálculos realizados, se establecen los motivos que limitan a la empresa a alcanzar el nivel de los parámetros, para de esta forma, establecer el plan de mejoramiento de la compañía.

4.2 Entorno Empresarial

Tomando como referencia a Duncan (1972), el entorno puede definirse como todos los factores físicos y sociales, que son tomados en consideración de forma directa para la toma de decisiones de las organizaciones.

Según Aguilar (1967), el análisis de este entorno permite buscar y recolectar información sobre eventos, tendencias y cambios externos a la empresa, con el fin de determinar su guía de acción, para los procesos estratégicos de la misma.

De igual manera, Rodríguez y Estévez (2003), manifiestan que esta revisión es considerada como un factor importante en el direccionamiento estratégico de las empresas, aportando a la eficacia de la toma de decisiones y motivando cambios internos en la organización, según las percepciones de los directivos sobre su ámbito externo.

De acuerdo con esto, al directivo se le asigna la función de iniciar y gestionar los cambios requeridos, buscando rutas eficientes y de forma continua, según la información capturada de forma interna y externa, por lo cual puede ser considerado como el enlace en la intermediación entre el entorno y la organización. Por esto, se hace necesario una

habilidad en los individuos de determinar probabilidades en los eventos, ante la incertidumbre identificada en este contexto.

Porter (1982), propone la existencia de dos dimensiones del entorno empresarial. La primera de ellas corresponde al macro ambiente, donde se incluyen las fuerzas que en el ámbito macro tienen incidencia en el comportamiento del sector y en la empresa en particular, como son las fuerzas de carácter económico, cultural, político, jurídico, ecológico, social, demográfico y tecnológico.

La segunda dimensión corresponde al sector, el cual está compuesto por las empresas que ofrecen el mismo tipo de bienes o servicios, y donde su análisis permite identificar el comportamiento estructural, para determinar la competitividad del sector de acuerdo a la interacción de sus fuerzas y de esta manera, establecer su ventaja competitiva frente a las empresas existentes.

4.2.1 Análisis de PEST

De acuerdo con Pedros & Gutiérrez (2012), el análisis PEST permite examinar el impacto de los factores externos sobre los cuales no tiene control la empresa y pueden incidir en su futuro.

Para esto, se analizan factores económicos, tecnológicos, políticos, sociales y demográficos, con lo que se busca conocer el entorno general de la organización. El mismo autor plantea, que en los factores económicos se analizan los factores macroeconómicos que inciden en el sector donde está inmersa la organización. Por su parte, los factores tecnológicos, permiten identificar los nuevos productos o servicios, así como la forma en que se producen y pueden ser entregadas al consumidor final.

Respecto a los factores políticos, se incluyen las regulaciones que influyen el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, las cuales pueden beneficiar o perjudicar la operación de la empresa. Por último, se presentan los sociales y demográficos, permiten valorar los cambios en la sociedad, respecto a las características de su población.

4.3 Herramientas de Análisis Estratégico

4.3.1 Matriz DOFA.

De acuerdo con Ibáñez, Aldana & Ruiz (2008), la Matriz DOFA es una de las técnicas más utilizadas en la planeación estratégica, en especial para determinar la posición estratégica de la empresa. Es utilizada como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, donde se analiza sistémicamente los ambientes internos y externos de la organización.

De esta forma, se analizan los factores internos como son las fortalezas y debilidades, así como los externos como las amenazas y oportunidades en los cuales se encuentran inmersa la organización. Los primeros, pueden ser susceptibles de control, mientras que los externos no pueden ser manipulados. (Ibáñez, Aldana & Ruiz, 2008)

A partir del anterior análisis, se busca la creación de las estrategias y acciones, mediante el enfrentamiento por pares de factores. Es así que se definen los siguientes tipos de estrategias:

- FO: Estas estrategias buscan hacer uso y potencializar las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas.
- DO: Por medio de estas estrategias, se buscan dar opciones de mejora a las debilidades identificadas, a partir de las oportunidades listadas.
- DA: estas buscan minimizar los peligros potenciales del sector en que se encuentra inmerso la empresa y las debilidades identificadas.
- FA: con estas estrategias, se busca minimizar los impactos previstos mediante las amenazas identificadas, a partir de las fortalezas internas de la organización.

4.3.2 Matriz Interno y Externa MIME

De acuerdo con Torres (2020), la matriz MIME integra la Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE), apoyando la toma de decisiones generales, buscando posiciones estratégicas como crecer y construir, conservar y mantener o cosechar y reducir.

La Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI), determina la capacidad operativa de la organización, revisando las diferentes áreas funcionales como son: Financiera, mercado, operacionales, talento humano, buscando establecer sus fortalezas y debilidades.

Respecto a la Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE), analiza la información del entorno, identificando las oportunidades y amenazas, observando aspectos jurídicos, económicos, sociales, políticos, macroeconómicos y evolución tecnológica del sector.

4.4 Comportamiento del Consumidor

Según lo planteado por Wilkie (1994), el comportamiento del consumidor puede ser definido como las actividades que realizan las personas para seleccionar, evaluar y utilizar bienes y servicios, las cuales son utilizados para dar respuesta a sus deseos y necesidades, haciendo uso de mapas mentales y emocionales, así como acciones físicas.

Este mismo Mollá (2012), establece una serie de actividades que se llevan a cabo en este proceso como son:

- Pre compra: el consumidor detecta sus necesidades y problemas, para lo cual realiza una búsqueda de información en su entorno, con el fin de evaluar y seleccionar las alternativas.
- Compra: a partir de la actividad anterior, el consumidor identifica el establecimiento de compra, sobre el cual establece las condiciones de intercambio, recibiendo influencia de diferentes variables situacionales que preceden.
- Post compra: una vez se hace uso del producto, se inicia esta etapa, donde se pueden evidenciar sensaciones de satisfacción e insatisfacción.

De igual manera, este autor establece que el comportamiento es una conducta motivada, por una serie de estímulos ya sean situacionales, personales, etc., los cuales llevan a reconocer un problema que se busca resolver mediante la decisión de compra. Así mismo, identifica que en este proceso incide en el funcionamiento psicológico del individuo, desde el ámbito cognitivo, afectivo y conductual.

Según Priego (2006), para el caso del sector salud, el consumo sanitario contienen la serie de acontecimientos que se llevan a cabo desde el momento que se percibe la necesidad de atención hasta el momento posterior a su uso (p.5)

De acuerdo a lo anterior y tomando como referencia que empresa Bio-line Colombia SAS se encuentra inmersa en el sector salud, se identifican los siguientes aspectos que inciden en el comportamiento de este tipo de consumidor:

4.4.1 Cultura de compras en el sector salud en Colombia

En el sector público, se toma como referencia la Ley 100 (1993) de diciembre 23 de 1993, la cual regula el Sistema de Seguridad Social Integral, en su Libro II, Título II, Capítulo III, establece el Régimen de las Empresas Sociales del Estado – ESE.

El documento define que se constituyen como una categoría especial de entidad pública descentralizada, contando con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. (Art. 194). Respecto a los aspectos contractuales, hace claridad que se rigen por el derecho privado, pero pueden discrecionalmente hacer uso de las cláusulas exorbitantes previstas en el estatuto General de Contratación de la administración pública. (Numeral 6 Art. 195).

Así mismo, la Ley 1150 (2007) de julio 16 de 2007, la cual introduce medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993, en su Art. 13 establece los principios generales de la actividad contractual para entidades no sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Esta norma menciona que para el desarrollo de su actividad contractual y acorde con su régimen legal especial, se aplicarán los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal y estarán sometidas al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente para la contratación estatal.

De igual manera, mediante la Resolución 5185 de 2013 emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social, se fijan los lineamientos para adopción del estatuto de contratación que rige la actividad contractual de las Empresas Sociales del Estado. Por medio de esta, se establece el régimen para el sistema de compras y contratación, con el fin

de dar cumplimiento a sus objetivos institucionales, así como la continua y eficiente prestación de los servicios de salud a su cargo.

Por otra parte, las empresas del sector privado se rigen por la información establecida en el manual de compras de la entidad. Allí, se definen aspectos como políticas, principios y elementos que rigen sus procesos de contratación, según la legislación vigente de cada país.

Para la realización de los procesos de compras, se guían por criterios como los históricos de consumos de sus clientes, así como la logística de entrega de sus productos. También tienen en cuenta aspectos de rotación de inventarios, con el fin de garantizar la calidad de sus productos y evitar vencimientos de los mismos.

4.4.2 Estructura y procesos de compra en hospitales e IPS

En las Empresas Sociales del Estado – ESE, los procesos de compras están determinados por lineamientos establecidos en la Resolución 5185/2013, la cual dentro de sus modalidades y mecanismos de selección, plantea los relacionados a continuación:

- Convocatoria pública: por medio de esta actividad según la evaluación realizada, se selecciona la propuesta más favorable para la entidad, de acuerdo a un proceso de oferta que se presenta a la Empresa Social del Estado, la cual se hace de forma pública y en igualdad de condiciones.
- Convocatoria directa: Esta actividad se realiza mediante contrato directo, donde la entidad en su estatuto de contratación define las circunstancias en las cuales se puede aplicar esta modalidad, según la naturaleza del contrato o la cuantía.
- Otros mecanismos de selección: Se establecen otros mecanismos como la subasta inversa para la conformación dinámica de ofertas y sistemas de compras electrónicas como soporte a las transacciones propias en los procesos de adquisición, permitiendo las compras eficientes.

En esta misma resolución se establece que las empresas, deben elaborar un Plan Anual de Adquisiciones, de acuerdo con sus necesidades y recursos, donde se pueden incluir bienes, obras o servicios a adquirir durante la vigencia.

Respecto a los procesos de contratación, estos deben surtir fases como:

- Fase de Planeación: En esta etapa, entre otras actividades, se describe la necesidad a satisfacer, el objeto a contratar junto con sus especificaciones, modalidad de selección, valor del contrato, criterios de selección, garantías. De igual manera, se definen respecto al contrato valor, plazo, cronograma de pagos.
- Fase de Selección: teniendo en cuenta la modalidad de selección establecida, la empresa social del estado debe seleccionar la oferta más favorable y en los casos de convocatoria pública, se puede conformar un comité de apoyo a la actividad contractual.
- Fase de Contratación: De acuerdo a lo establecido en el estatuto de contratación de la entidad, la empresa define las garantías a solicitar. En esta fase, se realiza la suscripción de contrato, publicación en el Secop, registro presupuestal y aprobación de garantías.
- Fase de Ejecución: comprende el periodo desde la legalización del contrato hasta su liquidación, donde se establece una supervisión e interventoría del mismo para la realización de seguimiento.
- Fase de Liquidación y obligaciones posteriores: en esta fase aplican las condiciones relacionadas con la liquidación de los contratos, las cuales son establecidas por las empresas sociales del estado.

Por otra parte, aunque las empresas pertenecientes al sector privado no se rigen por aspectos de la normatividad estatal ya mencionada para el sector público, sus procesos de compras adoptan elementos similares a los ya mencionados.

En sus manuales de compras, se definen las etapas las cuales debe surtir un proceso de contratación de proveedores, los cuales pueden variar según las diferentes entidades, pero teniendo en cuenta que muchas de estas empresas se rigen por un sistema de calidad, contienen elementos similares como:

- *Planeación:* de acuerdo al presupuesto aprobado por la entidad para el proceso de compras, según la planeación estratégica y financiera realizada, se busca el manejo

eficiente de los recursos de acuerdo a un presupuesto anual, el cual debe estar justificado según las necesidades o conveniencias a contratar de la entidad. A partir de esto, se definen aspectos como especificaciones y calidades del bien o servicios y se identifican los riesgos en los cuales se puedan incurrir, además de aspectos como pólizas, restricciones e interventorías.

- *Selección:* esta etapa puede realizarse de forma directa para los casos que no superen montos específicos establecidos por la entidad; por invitación privada o pública, donde se solicitan ofertas de diferentes proveedores; o por contratación de urgencia o excepción cuando se pone en riesgo la operación de la entidad o la vida de un paciente. Las entidades manejan una base de datos de proveedores, los cuales pueden ser seleccionados teniendo en cuenta aspectos como experiencia, desempeño y calificación previa.
- *Contratación:* para esta etapa, se surte el proceso mediante órdenes de compra al proveedor y posterior formalización del contrato.
- *Ejecución:* en esta etapa, se realizará seguimiento del contrato, aprovisionamiento y recepción de los bienes o servicios contratados, revisando la cantidad y calidad entregada y, por último, se realiza la evaluación de los proveedores.
- *Terminación / Liquidación:* de acuerdo a la última etapa, el área encargada procede a realizar la contabilización y el pago.

4.4.3 Medición del Nivel de Satisfacción

Teniendo en cuenta que tanto las empresas de salud públicas como privadas, en su mayoría han implementado la norma ISO 9001:2015, adoptan un enfoque basado en procesos, el cual busca desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, en pro de aumentar la satisfacción del cliente. (Martínez, 2015).

Esta norma, incluye el procedimiento de Control de los productos y servicios suministrados externamente, donde se busca asegurar que los productos que adquiere la entidad cumplen con los requisitos de compra especificados. De esta forma, la empresa debe realizar un proceso de evaluación, selección y seguimiento del desempeño de los

proveedores externos, revisando su capacidad para proporcionar procesos, productos o servicios según los requerimientos planteados. (Sánchez, 2017).

En el sector privado, las empresas establecen un manual de proveedores, el cual establece los parámetros para la selección de las propuestas más favorables sin que influyan aspectos subjetivos o de intereses individuales.

La entidad se focaliza, en obtener el precio que más beneficia a la empresa, donde además en el suministro de bienes o servicios se analizan criterios como tiempos de entrega, calidad, descuentos o tasas preferenciales, antecedentes del proveedor, seguridad, pertinencia, continuidad, oportunidad, accesibilidad e integralidad.

De esta forma, según Pinedo (2007), el método más utilizado es la ponderación, donde asignan un peso porcentual a los diferentes atributos a evaluar, para posteriormente realizan una calificación individual, para al final obtener un valor total, que corresponderá a la evaluación del proveedor.

4.4.3.1. Net Promoter Score. Según Morales y Valenzuela (2016), el indicador Net Promoter Score (NPS), permite evaluar la probabilidad de recomendación de un producto o servicio en particular. Para esto, se hace uso de una serie de preguntas que permiten cuantificar factores que pueden afectar de forma positiva o negativa la posibilidad de recomendación.

Para la estimación de este indicador, se realiza la valoración en un rango de 0 a 10, lo que representa 0 “para nada probable” y 10 “totalmente probable”, lo cual permite clasificar la población en promotores, pasivos y detractores.

Los promotores, son los que asignan una valoración de 9 a 10, los cuales se consideran entusiastas y leales, los cuales, seguirán recomendando y comprando los productos, fomentando el crecimiento de la empresa. Los pasivos, realizan una evaluación entre 7 y 8, los cuales se consideran satisfechos, pero a su vez, son vulnerables de la oferta de la competencia. Por último, los detractores, son los que valoran entre 0 y 6, los cuales son considerados como clientes insatisfechos, y pueden impedir el crecimiento de la marca ante la mala reputación.

4.4.4. Métodos para determinar las necesidades y preferencias de los consumidores

De acuerdo con Ruiz (2007), la adquisición de los elementos necesarios para la prestación de los servicios en una institución de salud, es uno de los procesos de gestión más complejos, teniendo en cuenta que se deben analizar diferentes aspectos con el fin de garantizar la eficiencia y la calidad para la prestación de los servicios de salud.

Según la Universidad de Antioquia (s,f), de acuerdo a la población objetivo, las entidades de salud determinan las expectativas de atención, con el fin de identificar las necesidades de suministros de la entidad. Para esto, se hace una focalización de los problemas de salud de la región, buscando la maximización de la utilización de los recursos, una gestión eficiente, dinámica y promoviendo su uso racional.

La Universidad de Antioquia (s,f) analiza aspectos como:

- Perfil epidemiológico. Las condiciones de vida de la comunidad, son el aspecto central de los programas de atención sanitaria incidiendo en las decisiones de compras de los suministros de la entidad. A partir de esto, se hace necesario un diagnóstico en salud, revisando aspectos como niveles educativos, culturales, ecológicos, deportivos, geográficos, económicos y demográficos, lo cual repercute en las necesidades de la comunidad.
- Oferta y demanda. De acuerdo a la oferta de servicios proyectada por la entidad en un periodo determinado, se puede realizar una proyección de los bienes y servicios a adquirir. Así mismo, se evalúan aspectos de acuerdo a la demanda del entorno, según las necesidades ya identificadas.
- Consumo histórico. Para la realización de compras, la entidad puede tener en cuenta aspectos como consumos previos, manejo de inventarios, pérdidas generadas, agotamientos o aspectos como tendencias en formulas medicas o historias clínicas de su población objetivo.
- Guías prácticas de Clínica GPC, protocolos, recomendaciones nacionales o locales. Los cuales dan indicaciones generales a los profesionales de la salud, para la toma

de decisiones en las intervenciones sanitarias según las condiciones clínicas existentes para circunstancias sanitarias específicas.

- Priorización de cuestiones sanitarias. Los cuales definen los criterios para priorizar y valorar los problemas detectados en materia sanitaria, según lo establecido por el Instituto Nacional de la Salud.

A partir de lo anterior, la entidad realiza una priorización de la compra de suministros, según se clasifiquen en insumos vitales (Indispensables), esenciales (importantes, pero no indispensables) o no esenciales (los cuales no generan problemas a la empresa ante una falta).

4.5 Competitividad empresarial

De acuerdo con Ferraz, Kupfer y Haguenaer (1996), una empresa es competitiva cuando está en capacidad de formular y aplicar estrategias, que le permitan ampliar o conservar de forma sostenible su posición en el mercado. Para estos autores, los mercados son el resultado de capacitaciones acumuladas previas, que generaron estrategias según las percepciones dominantes de algunas empresas, en medio de un proceso de competencia y ambiente económico. Por lo que se relaciona la competitividad, con un conjunto de factores de éxito de un mercado, que sirve de referencia para procesos decisorios (p. 146).

Por su parte Enright, Francés & Scott (1994), afirman que la competitividad en una empresa es su capacidad para suministrar bienes o servicios igual o más eficiente que sus competidores.

Así mismo Medeiros, Godoi y Teixeira (2019), mencionan algunos factores que inciden en la competitividad. El primero de ellos son los factores empresariales, sobre los cuales la empresa tiene un control sustancial y corresponden a la eficacia de la gestión, la capacitación y el desempeño, la capacitación tecnológica en procesos y productos, los métodos de organización y los recursos humanos, entre otros.

Los segundos tipos de factores son los estructurales, sobre los cuales la empresa no tiene control al estar limitadas por el mismo proceso de la competencia, dentro de estos se pueden incluir la influencia de las instituciones, régimen de incentivos y regulación,

distribución geográfica, grado de sofisticación tecnológica, sistemas de comercialización y oportunidades de acceso a mercados internacionales.

Por último, se presentan los factores sistémicos, sobre los cuales la empresa tiene nulo o escaso control y generan externalidades sobre las empresas, lo que incide en sus procesos de decisión. Allí se contemplan aspectos de tipo de infraestructura del entorno, variables macroeconómicas, aspectos políticos e institucionales, temas sociales, legales, normativos e internacionales.

De igual manera Porter (1991), plantea el modelo para evaluar la influencia del país sobre la competitividad internacional de sus empresas. Allí establece que los determinantes de la competitividad en una industria específica son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo; y la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del país.

En las condiciones de los factores se analizan aspectos como los niveles de capacitación, capacidad tecnológica e infraestructura física y de negocios, tierra, mano de obra, recursos naturales y capital, haciendo referencia sobre su disponibilidad, creación o desventajas.

En cuanto a las condiciones de la demanda, estas hacen referencia al tamaño, grado de refinamiento y estructura de los segmentos de la demanda local, lo cual está relacionado con las percepciones y respuestas sobre las necesidades de los compradores.

En lo concerniente al factor de las industrias relacionadas y de apoyo, se menciona la presencia de proveedores, empresas agrupadas en industrias con tecnologías, canales de distribución y mercados objetivos en común.

Respecto al factor estrategia y estructura de la empresa, incluye los objetivos de las empresas e individuos, estrategias empresariales y estrategias organizativas propias.

Por último, se menciona la rivalidad entre empresas locales, la cual es considerada en conjunto con el factor anterior, y sobre el cual se asigna importancia al estimular la innovación y la actualización de las capacidades de las mismas.

4.5.1 Matriz de Perfil Competitivo

De acuerdo con Coronel (2020) quien cita a David (2008), la matriz de perfil competitivo es una evaluación que se realiza al entorno externo, para la identificación de las empresas competidoras de mayor importancia, enfocando su análisis a las principales fortalezas y debilidades respecto a la visión estratégica del negocio que se toma como referente (p. 7)

De esta forma, como lo establece Coronel (2020), se pueden identificar en la organización de análisis sus puntos fuertes, las falencias de sus competidores, como factores para facilitar la toma de decisiones de las organizaciones, así como la mejora en sus estrategias, buscando ser más competitivos.

Para el desarrollo de este análisis, se hace necesario identificar los competidores de la organización incluyendo la organización de referencia, donde se establecen unos factores claves de éxito, para realizar la valoración y de esta forma conocer sus fortalezas y debilidades. Como resultado se obtendrá el competidor más amenazante, así como el más débil.

Coronel (2020), da conocer la utilidad de esta herramienta como es identificar las áreas para mejorar o nivelar la organización frente a la competencia, valorar el grado de fortaleza o debilidad de la competencia y determinar los factores de éxito según el entorno.

4.6 Planificación estratégica de mercado

La estrategia en una organización, busca establecer la dirección de los movimientos y enfoques de negocios, mediante los cuales se busca incrementar el desempeño competitivo, en pro del alcance el éxito y crecimiento de la organización. (Hitt, Ireland, Hoskisson, Sacristan & Moren., 2015).

De esta forma, se pueden alcanzar beneficios como tener la capacidad de enfrentar las dificultades del entorno, identificación e implementación de estrategias idóneas, facilitar el logro de los objetivos de la organización, optimizar el aprovechamiento de recursos, fomentar procesos de eficiencia en la entidad, entre otros. (Vidal, 2016).

Respecto a la planificación estratégica de mercado, esta permite establecer la dirección que debe seguir la empresa, como aspecto fundamental para el alcance de los objetivos en el largo plazo en crecimiento en ventas, beneficios y cuota de mercado. (Best, 2007)

Este mismo autor manifiesta que:

El primer paso de este proceso es una valoración cuidadosa de los resultados reales obtenidos por la empresa, del atractivo del mercado y de la posición competitiva. Es útil que las empresas dispongan de estos datos con un horizonte de tres a cinco años. Con esta información las empresas pueden realizar un análisis del portafolio, para conseguir así una mejor comprensión de la situación de cada área producto mercado y de sus expectativas de resultados. Partiendo de la posición de cada negocio en el portafolio se redactará un plan estratégico que incluya los futuros objetivos a conseguir. (p. 343)

Respecto a los resultados de la empresa, estos se enfocan en tres aspectos:

- Participación en mercado
- Crecimiento en ventas
- Rentabilidad

En cuanto al atractivo del mercado, es importante analizar aspectos como fuerzas del mercado identificando aspectos como tamaño de mercado, ritmo de crecimiento y poder de compra de los clientes; intensidad de la competencia identificando aspectos como número de competidores, rivalidad en precios, facilidades de entrada; por último, la accesibilidad al mercado, revisando aspectos como conocimiento de los clientes, accesibilidad a los canales y equipo comercial.

Respecto a las ventajas competitivas, es importante realizar una medición de las mismas, teniendo en cuenta dimensiones como: diferenciación incluyendo aspectos como calidad del producto, servicios e imagen de la marca; ventaja en coste, analizando aspectos como costos unitarios, costos de transacción y gastos de marketing; y, por último, ventaja en marketing, revisando cuota del mercado, notoriedad de la marca y distribución.

4.6.1 Modelo de Direccionamiento Estratégico de Hill - Jones

Los autores Hill, Jones y Schilling (2015), plantean un modelo de direccionamiento empresarial, para aquellas entidades las cuales compiten en una o varias industrias. Para esto, establecen la estrategia como el resultado de un proceso de planeación, el cual corresponde a la alta dirección.

Para esto, plantean cinco pasos como son:

- a) Misión y metas principales: por medio de la misión la organización define porque de la existencia de la organización y por qué lo debe hacer. Respecto a las metas, proyecta las expectativas de cumplimiento en el mediano plazo.
- b) Análisis externo: aquí se permite identificar las oportunidades y amenazas de la organización en el entorno en el que opera la organización.
- c) Análisis Interno: por medio de esta actividad, se pueden establecer las capacidades en recursos con que cuenta la organización por medio de sus fortalezas y debilidades.
- d) Selección estrategia: de acuerdo a los análisis realizados, los autores plantean, que pueden seleccionarse estrategias de tipo funcional, de negocios, corporativas y globales.
- e) Implementación de la estrategia: para este último punto, se tienen en cuenta aspectos como el diseño de estructuras organizacionales adecuadas, diseño de sistemas de control, adecuación de la estrategia, la estructura y los controles y el manejo del conflicto, la política y el cambio.

4.7. Dinámica área comercial

4.7.1 Motivaciones la Compra en el Sector Salud y Hospitalario

Tomando como referencia la Organización Mundial de la Salud (2012), dentro de los criterios que se utilizan para la selección de dispositivos médicos, se tienen en cuenta algunos como la efectividad clínica. En este aspecto, se revisan las características técnicas de los productos, su seguridad, los resultados de la efectividad identificada en condiciones controladas y en el uso real de los resultados obtenidos con los pacientes. (p. 22)

También, se tienen en cuenta los impactos económicos, sociales, legales, éticos o políticos, que genera la utilización de estos elementos.

Así mismo, se verifica la relación coste – efectividad, donde se hace la evaluación de la efectividad de un dispositivo médico frente a su costo. La OMS establece que se deben tener en cuenta aspectos como las características de la población en que se utilizará la tecnología, la intervención utilizada, su comparador y su resultado esperado.

Además de los anteriores aspectos, actualmente se presentan otros factores que inciden en estos procesos de compra como son:

- Comercialización persuasiva: teniendo en cuenta el alto nivel de competitividad en este sector, una de las estrategias utilizadas por los proveedores es la visita médica, con el fin de posicionar su marca y productos. Para esto, se soportan en personal capacitados en el área de ventas, los cuales promocionan entre los profesionales de la salud, los nuevos lanzamientos de productos, con el fin de incentivar la demanda, luego de haber generado confianza y seguridad sobre el uso de estos. (Gutiérrez & Jiménez, 2010).
- Imagen comercial y preferencia médica: aunque se considera un criterio subjetivo, según la experiencia y trayectoria de los profesionales de la salud, se desarrollan preferencias a determinadas marcas de los dispositivos que utilizan con frecuencia, lo cual incide en la demanda de este tipo de productos.

4.7.2 Información sobre Novedades del Mercado

Según la Cámara de dispositivos médicos e insumos para la Salud, para dar a conocer las novedades que se presentan en el mercado, los proveedores utilizan algunas estrategias las cuales están plasmadas dentro de su Código de Ética y enmarcadas dentro de la ley colombiana. La primera de ellas son los entrenamientos y educación sobre los productos y servicios ofrecidos, en los cuales las compañías ofrecen brindar capacitación sobre el uso seguro y eficaz, en ocasiones incluyendo sesiones prácticas donde se operan los dispositivos. (ANDI., s, f)

Con el propósito de complementar, actualizar, mantener las competencias propias de cada ocupación, profesión o especialidad y mejorar la prestación de los servicios, se realiza el apoyo a la participación de conferencias educativas a los profesionales de la salud, para lo cual las casas comerciales pueden brindar apoyo financiero para la organización del evento.

De igual manera, por medio de la fuerza de ventas del proveedor, se pueden realizar reuniones de promoción y negocios, en las cuales se den a conocer las características, especificidades, ventaja comparativa y precios de los productos.

Otra estrategia, es la entrega de obsequios, los cuales pueden ser utilizados por los pacientes, como forma de una función educativa para el profesional de la salud. También, se pueden entregar muestras a los profesionales de la salud, sin ningún tipo de costo, para fines de evaluación de los productos.

4.7.3 Estructuras comerciales típicas en este sector

Al analizar las estructuras comerciales del sector salud, se tienen en cuenta aspectos como:

4.7.3.1 Tipo de mercado. De acuerdo con Vásquez, Gómez, Castaño, Cadavid & Ramírez (2012), el mercado se encuentra conformado por mercado institucional el cual esta conformados por los afiliados al sistema de seguridad social y mercado privado, las cuales contribuyen al despacho de los diferentes productos médicos. Para el caso de los medicamentos, la ley establece que la prescripción para los afiliados a la seguridad social se hace bajo su nombre genérico y sujeta al listado establecido por el sistema de salud

En el mercado institucional, como se mencionó anteriormente se presenta consumo de productos de tipo genérico, los cuales no presentan ningún tipo de sustitución entre las opciones del mercado, ya que esta solo podría hacerse entre medicamentos con la misma molécula, las cuales aparecen señaladas en el listado, el cual no contempla opciones de remplazo. Estos productos son adquiridos especialmente por EPS, IPS y Secretarías Municipales y Departamentales, y su proceso de distribución es realizado por Farmacias, Operadores logísticos e IPS, con el fin de generar acceso a los afiliados del sistema de la seguridad social (p. 10).

Respecto a la producción o importación, Bennet & Velásquez (1997) manifiestan, que se apoyan en procesos de importación estatal o en depósitos centrales de suministros médicos. Por último, para acceder a información farmacológica, hacen uso de herramientas como el formulario nacional y directrices de tratamiento y los centros de información farmacológica de hospitales y universidades.

Por su parte, en el mercado privado, se presenta consumo de productos de marca y genérico, los cuales pueden presentar sustituciones entre intermolecular e intramolecular, la cual puede ser realizada por quien prescribe, quien distribuye o quien consume. Respecto al proceso de compra, pueden participar personas naturales o jurídicas y mayoristas, los cuales a su vez apoyan su distribución entre farmacias y almacenes de cadena, para garantizar el acceso a la población en general que presente la necesidad.

Respecto a la producción o importación, Bennet & Velásquez (1997) dan a conocer, que se apoyan en fábricas locales de empresas multinacionales o en fábricas de propiedad local y para acceder a información farmacológica, hacen uso de medios informativos e información de la Industria farmacéutica.

4.7.3.2 Fuerza de ventas. Dentro de las estrategias que actualmente son utilizadas por los proveedores de dispositivos médicos o medicamentos en el sector salud con el fin de conservar relaciones de largo plazo con sus clientes, está el contar dentro de su fuerza de ventas con un KAM Key Account Managers. Este tipo de profesionales, se basan en la filosofía de venta relacional, donde tienen como principal objetivo el coordinar las relaciones entre clientes estratégicos y proveedores, con el fin de asegurar un incremento de ventas y beneficios de forma duradera y mutua. (Rodríguez & Monroy, 2008).

De acuerdo con Rodríguez & Monroy (2008), esta relación, se rige bajo parámetros de comportamientos relacionales, además de dimensiones de calidad en la venta como el compromiso, la confianza y la satisfacción, así como actividades de servicio de valor añadido son fundamentales a la hora de cerrar acuerdos. Por lo cual, es necesario contar con conocimiento y entendimiento sobre el negocio del cliente, con el fin de anticiparse a sus necesidades (p. 637).

De igual manera, las empresas que proveen el sector salud, hacen uso de los visitantes médicos como talento humano complementario para dar a conocer los aspectos técnicos de los productos o servicios o para manejar otro tipo de clientes.

Estos profesionales, son calificados y capacitados en técnicas de ventas, con el fin de cumplir con las metas establecidas por la compañía farmacéutica o de dispositivos médicos con la que laboran. También, apoyan el proceso de comunicación con los profesionales de la salud, sobre las características de los elementos médicos que salen al mercado, para que sean promovidos entre los pacientes. (Gutiérrez & Jiménez, 2010).

Para el caso del sector de dispositivos médicos, es común, que se cuenta con el apoyo de un visitador médico con conocimiento en áreas afines al uso del producto a comercializar, con el fin de que capacite y suministre indicaciones técnicas, sobre el manejo adecuado de los productos.

Estos dos tipos de profesionales que son utilizados dentro de la gestión comercial de este sector, se apoyan en herramientas de CRM u otros sistemas, para incrementar su productividad, al identificar las necesidades del cliente y de esta forma contar con las bases para persuadirlo en el proceso de venta o de prescripción médica.

4.7.3.3 Estrategias comerciales. Tomando como referencia a la Superintendencia de Industria y Comercio (2020), dentro de las estrategias comerciales que se utilizan para generar competitividad al sector, se encuentran aspectos como la competencia de precios vía marca, productos genéricos, investigación y desarrollo y licitaciones.

En la competencia de precios vía marca, las empresas fabricantes del producto, ofrecen descuentos a sus clientes, con el fin de ser incorporados en su portafolio de productos. Adicional a esto, se otorgan descuentos por medio de la fuerza de ventas, con el fin de incentivar el consumo.

Para el caso de los productos farmacéuticos genéricos, se presenta una mayor competencia en el mercado, debido a que se encuentra una amplia oferta, desencadenando una reducción de su precio para ser más accesibles al consumidor final.

Otra de las estrategias es el fomento de la Investigación y Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación, teniendo en cuenta que, al contar con una demanda inelástica, pueden establecer precios más altos en el mercado. De esta manera, se incentiva la prolongación de las patentes adquiridas, mediante mejoras a los productos, con el fin de incentivar el ciclo de vida de los productos.

Por último, la participación en licitaciones, en especial para las instituciones del sector público, hace que se genere una mayor competencia en los precios, con el fin de lograr la adjudicación de las mismas.

4.7.3.4 Planes de compensación e incentivos a la fuerza de ventas. De acuerdo con Towers Perrin (2005), se han identificado que la mayoría de las empresas que pertenecen al sector farmacéutico, cuentan con un plan de incentivos para su fuerza de ventas, los cuales son encabezados por la dirección comercial de las compañías.

Entre los indicadores que más se utilizan para medir el desempeño de la fuerza de ventas se encuentran el nivel de ventas y la cuota de participación en el mercado, además de incluir otros no financieros como gestión de proyectos, competitividad, calidad de las visitas, entre otros.

El mismo autor plantea, que, debido al nivel de competitividad del sector, son constantes las características de innovación en los procesos de talento humano, con el fin de gestionar de forma eficiente la fuerza de ventas. En este sector, se destaca un nivel de agresividad importante en la fuerza de ventas, motivada sobre los beneficios que se otorgan, sobre todo para los lanzamientos de los productos, donde se realizan modificaciones en los pesos variables.

Aunque los planes de compensación son diferentes entre las compañías, es común realizar medición de cumplimiento frente a los objetivos propuestos, o realizar la utilización de herramientas como ranking o comisiones. En general, no establecen un tope o límite por los pagos variables, con el fin de promover la consecución de los objetivos (p. 125).

5. Marco Institucional

A continuación, se da a conocer el marco institucional de Bio-line Colombia SAS, con el fin de englobar su dinámica empresarial respecto a su funcionamiento, direccionamiento actual, reseña historia, portafolio de productos y generalidades del sector en el cual se encuentra inmersa la empresa.

5.1 Misión

Bio-Line Colombia S.A.S es una empresa dedicada a la comercialización de bienes hospitalarios en forma online cuyo objetivo es propender al desarrollo en el sector salud del Departamento del Tolima, garantizando la calidad de sus productos, contando con un talento humano competente, comprometido y eficiente en cada uno de sus procesos.

5.2 Visión

Bio-line para el año 2022 será una empresa reconocida como líder en la comercialización de bienes hospitalarios en el Departamento del Tolima, logrando un mejoramiento continuo que satisfaga los requerimientos y expectativas de nuestros clientes a la vanguardia con el desarrollo tecnológico y necesidades del mercado.

5.3 Valores corporativos

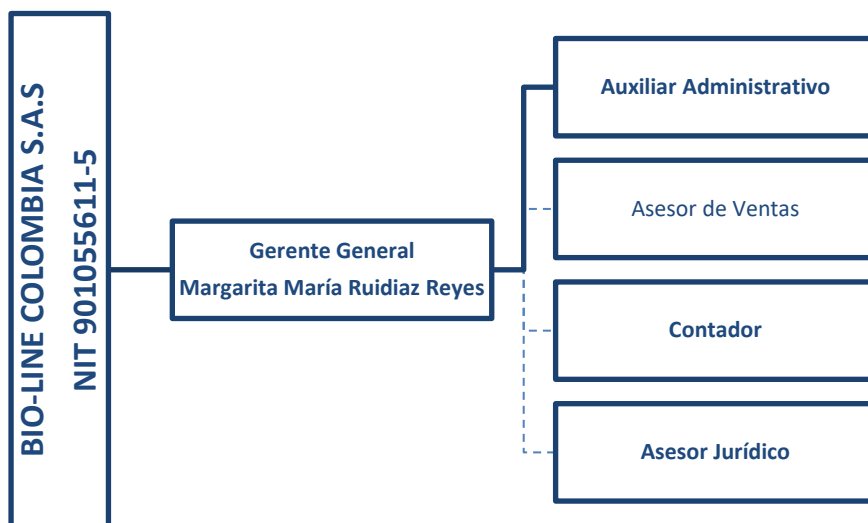
- **Comunicación:** Canales abiertos para exponer ideas, deseos, opiniones, sentimientos, de manera directa, clara, equilibrada, respetuosa desde una perspectiva de autoconfianza.
- **Integridad:** Obramos con coherencia y rectitud aun en los momentos que nadie nos está observando.
- **Trabajo en Equipo:** Creemos que la unión de las diferentes competencias y valores hacen que lleguemos al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Responsabilidad:** Tenemos la virtud de tomar decisiones de manera consciente y asumir las consecuencias de las omisiones, obras, expresiones o sentimientos y los recursos asignados al cargo.

- Efectividad: Buscamos llevar un equilibrio entre eficacia y eficiencia de esta manera seremos efectivos en la prestación de nuestros servicios.

5.4 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con un equipo de colaboradores interdisciplinario en las diferentes áreas de la empresa, con el cual se desarrollan las actividades de la empresa, actualmente están vinculadas a la empresa un total de cinco personas. La siguiente esta la estructura organizacional de la Bio – line Colombia SAS:

Figura 2 - Organigrama



Nota. Bio-line Colombia SAS (2021)

5.5 Reseña Histórica

La empresa Bio – line Colombia S.A.S, fue creada en el año 2017, se encuentra inmersa en sector salud en la categoría de dispositivos médicos e insumos. Inició sus actividades por medio de la comercialización de productos para laboratorio clínico y paulatinamente, ha incluido nuevas líneas que complementan las necesidades de sus clientes, como son las relacionadas con la protección personal y el material médico quirúrgico.

La gerente y representante legal de la empresa, es la Bacterióloga Margarita María Ruidiaz Reyes, quien cuenta con experiencia de más de 11 años en el área comercial,

además de más de 20 años en el ejercicio de su profesión. De acuerdo a su trayectoria, ha creado alianzas con diferentes tipos de proveedores y entidades gremiales, lo cual le ha permitido ser competitiva en el sector.

Esta empresa ha contado con el apoyo gubernamental del SENA, por medio de su programa Fondo Emprender, el cual la acompañó en su etapa de puesta en marcha. Para esto, le brindó asesoría empresarial y le realizó la entrega de beneficios económicos con calidad de capital semilla, los cuales obtuvieron respaldo de condonación de los recursos en el año 2019.

Actualmente la empresa cuenta con aliados como el Colegio de Bacteriólogos del Tolima, con el cual ha realizado diferentes eventos de socialización y capacitación de tendencias de dispositivos médicos e insumos, para la atención de los laboratorios clínicos del departamento.

5.6 Líneas de Productos

Bio – line Colombia SAS, comercializa las siguientes líneas de productos:

- Insumos de Laboratorio: La cual está definida como los productos o elementos utilizados como herramienta para realizar las pruebas, dentro de estos se incluyen productos para:

Fase preanalítica: Estos insumos se usarán para el área de toma de muestras con ellos obtendremos las muestras necesarias para el análisis de cada prueba, como tubos tapa roja, tubos tapa lila, puntas azules, puntas amarillas, tubo gel, carga de glucosa y aguja múltiple.

Fase analítica: encontramos los productos que nos ayudan a recolectar la muestra para su análisis o prepara las muestras para su diagnóstico, como tiras de orina y Prueba de embarazo.

- **Reactivos para Laboratorio:** esta línea está definida como las sustancias o componentes que al adicionar una muestra van a generar el resultado esperado, dentro de estos podemos incluir se incluyen productos como: Glucosa, Colesterol, Ácido úrico, Bun (urea), Creatinina, Diluyente, Hiv 1y2, Appt ellagico, Soluplastin, Hepatitis b antígeno de superficie, Serología
- **Línea de Protección personal:** mediante esta línea, se realiza la comercialización de elementos de protección personal para los trabajadores del sector salud como: Tapabocas, gafas de protección, caretas, entre otros.
- **Línea de Material Médico Quirúrgico:** En esta línea se realiza la comercialización de productos como geles, alcohol, gasas, algodón, entre otros, los cuales son utilizados en los servicios médicos.

5.8 Sector Salud

La empresa está inmersa dentro del sector salud, específicamente en el área de Dispositivos médicos e insumos.

Según, Gorbaneff (2004), el actual Sistema General de Seguridad Social en Salud colombiano está caracterizado por el acceso a los beneficios mediante el esquema de aseguramiento, en el que las EPS son las organizaciones que realizan esta actividad. La afiliación a las EPS para los empleados y trabajadores independientes es obligatoria. Estas no realizan directamente la prestación de servicios, sino que los contratan con las IPS. Las IPS prestan los servicios utilizando los insumos que proveen los laboratorios farmacéuticos, fabricantes de equipos médicos y odontológicos, así como los servicios del personal médico y paramédico.

Los fabricantes de insumos están representados por los laboratorios farmacéuticos, que producen medicamentos, equipos médicos, odontológicos, oftalmológicos, de laboratorio clínico e imágenes diagnósticas, jabones y detergentes, entre otros.

Con relación a los dispositivos médicos e insumos para la salud por sus características de prevención, supervisión, tratamiento e intervención terapéutica de enfermedades, son los más utilizados en el ámbito médico y por tanto su relevancia en el sector salud es cada vez más preponderante. (ANDI, s.f)

La naturaleza de los dispositivos médicos lleva implícito a su uso y a lo largo del ciclo de vida del producto la interacción con la persona que lo manipule sea este un profesional de la salud. Los productos que se comercializan bajo el nombre de dispositivos médicos, son una gama de bienes que permiten desde el diagnóstico, prevención, supervisión, tratamiento, intervención terapéutica o alivio de una enfermedad, discapacidad o lesión, además de la modificación o soporte de la estructura anatómica de un proceso fisiológico. (ANDI, s.f)

Los dispositivos médicos se caracterizan por su diversidad desde aspectos de cantidad, complejidad, empaque y uso, donde se incluyen desde las jeringas, esparadrapos, reactivos, hasta los audífonos, sillas de ruedas y equipos biomédicos de mayor avance tecnológico (tomógrafos, equipos de rayos x, ecógrafos, prótesis, etc.).

Colombia es considerado como el tercer mercado más grande de dispositivos médicos en América Latina, después de Brasil y México, donde se estima que contribuye en un 2,5% al PIB del país. Según el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), el mercado de dispositivos médicos en Colombia está representado por 3.249 fabricantes o empresas de distribución. (ICEX, 2020).

La oferta está compuesta por filiales de grandes multinacionales en el sector médico, empresas locales que ejercen de importador y distribuidor, y fabricantes locales. Las multinacionales dominan el mercado por disponer de una fuerte red productiva y operativa global, lo cual les permite competir en cualquier mercado geográfico.

Respecto a las exportaciones de dispositivos médicos desde Colombia, estas han experimentado una caída gradual a lo largo de últimos años. Los principales destinos de exportación para Colombia en el sector de dispositivos y equipos médicos son Ecuador (15,9 %), Estados Unidos (14,1 %), Brasil (11,1 %), Perú (8,7 %) y México (8,1 %). Por

otro lado, el continente del que más depende Colombia para sus importaciones es Europa, con una cuota de 30,6 % del total importado. Los principales países de donde provienen las importaciones en el sector son Estados Unidos (28,9 %), China (15,5 %), Alemania (11,5 %), México (4,3 %) y Japón (3,8 %). (ICEX, 2020).

Dentro de los aspectos de mejora del sector en el área de laboratorio clínico, El Hospital (2017), da a conocer que se ha proyectado impulsar la implementación de soluciones informáticas, además de la competencia entre los fabricantes de dispositivos médicos para el desarrollo de analizadores de química clínica que pueden proporcionar resultados rápidos. Sin embargo, la preparación de muestras y su ejecución a través de protocolos experimentales con mayor productividad sigue siendo un desafío para los laboratorios.

Dentro de los principales obstáculos que han enfrentado los empresarios de este sector, son el tipo de cambio, falta de demanda, elevado costo de las materias primas, alto nivel de competencia, baja rentabilidad, contrabando y la infraestructura y gastos logísticos.

En el último año, debido a la emergencia sanitaria a causa del COVID-19, los centros médicos, han incrementado la demanda de todo tipo de equipos médicos. Por lo cual, el INVIMA emitió el Decreto 1148 de 2020, el cual establece como vitales no disponibles los productos necesarios para la prevención, diagnóstico y tratamiento de esta enfermedad, debido a su alta demanda a nivel mundial.

Es por esto, que se autorizó de forma temporal la importación y/o fabricación de estos elementos, según los requisitos sanitarios mínimos que garanticen su seguridad, por lo que el Gobierno eliminó el arancel para la importación de 53 productos, como medicamentos, insumos y equipos médicos, guantes y ropa de protección no textil. A raíz de lo anterior, se incentivó la importación de mercancía para este sector, proveniente de varios países. (SICEX, 2021)

Según las proyecciones de SICEX (2021), en el corto plazo estiman un crecimiento anual para los equipos médicos del país, en un 5,3% USD entre el periodo de 2020 y 2024.

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la Propuesta de direccionamiento estratégico comercial para la empresa Bio-line Colombia S.A.S. en el departamento del Tolima, se propone un estudio de tipo exploratorio –descriptivo. Este tipo de estudio, busca abordar un problema de investigación el cual es poco estudiado y del cual se desea ampliar información los aspectos de estrategia comerciales para las organizaciones del sector salud, específicamente la comercialización de productos de esta área.

Posteriormente el alcance del estudio se torna descriptivo, en cuanto busca especificar las características internas de la empresa, sobre sus procesos actuales, donde según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se busca conocer las características de la empresa en el área de mercadeo, así como sus clientes, con el fin de generar acciones de fortalecimiento empresarial” (p.12).

6.2 Tipos de datos

Para la investigación se contempla la utilización de dos tipos de datos:

- Datos cualitativos: Los cuales serán recopilados a través de las entrevistas a profundidad y reuniones con las personas que intervienen en el área comercial.
- Datos cuantitativos: Serán recolectados en el instrumento de la encuesta, el cual permitirá conocer las expectativas y necesidades de los clientes.

6.3 Técnicas de recolección de la información

Para la investigación, se aplican técnicas de recolección de la información de datos a nivel interno y externo de la empresa que permite generar el análisis sobre el potencial de mercado para la empresa.

Para esto se analizan:

- Base de datos de la empresa: Se cuenta con autorización de la Gerencia de la Empresa Bio - line Colombia SAS para la revisión y uso de la información que captura la organización a través del proceso de ventas, como es la información de

contacto de clientes, registros mensuales de ventas, indicadores financieros e históricos del área de mercadeo.

- **Entrevista a profundidad:** Se realiza entrevista a la gerente de la empresa y el apoyo administrativo, con el fin de obtener información sobre el comportamiento de la compañía, dificultades presentadas, retos asumidos y demás aspectos que contribuyan a la organización de la propuesta. El guion de la Entrevista puede revisarse en el Anexo A. Entrevista.
- **Encuestas a clientes:** Se aplica cuestionario vía telefónica a los clientes previamente referenciados por la Gerente de la empresa, para determinar sus expectativas y necesidades. El guion de la Encuesta puede revisarse en al Anexo D. Guion Encuesta.
- **Información del sector:** Se analizarán estudios económicos e investigaciones realizadas sobre el sector, con el fin de identificar el entorno de la organización.

6.4 Herramientas de Investigación

El método seleccionado para la investigación desarrolló las siguientes fases para la recolección y tratamiento de la información:

6.4.1 Entrevista

Se realizó el guion de la entrevista para aplicar a la gerencia y a la organización, el cual tuvo como objetivo conocer el estado actual de la empresa e identificar las proyecciones y metas, determinar los aspectos de mejora identificados desde su rol.

Las entrevistas se desarrollaron vía herramientas Tics y fueron grabadas previa autorización de los entrevistados para la transcripción y análisis de las respuestas. Tanto el guion como la transcripción realizada de las entrevistas, puede ser revisada en los Anexos A. Guion Entrevista; B. Entrevista Gerente; C. Entrevista Auxiliar Administrativo.

A partir de esta entrevista, se realizará el Diagnostico empresarial, mediante la herramienta MMGO prediseñada por la Universidad EAN, el cual permite obtener información sobre el estado actual de la empresa, definiendo aspectos de mejora a nivel de la organización. Este diagnóstico, se realizará con la información primaria y datos suministrados por la gerente de la empresa.

De acuerdo con la EAN, U (2009):

El modelo de Modernización para la gestión de organización (MMGO), es una propuesta de la Universidad EAN, el cual tiene como objetivo facilitar la modernización gerencial de las pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global. (p.23)

Este modelo puede ser aplicado a organizaciones de servicios, manufactura o comerciales, con el fin de realizar un análisis situacional, para establecer las acciones de cambio de la compañía, como ruta para mejoramiento de las prácticas de la organización.

Los siguientes, son los aspectos que trabaja el modelo:

- Seguimiento y comprensión del entorno:
- Dirección estratégica.
- Gestión del conocimiento.
- Comunicación e información.
- Gestión de mercadeo.
- Importaciones y exportaciones (comercio exterior).
- Gestión financiera.
- Gestión de operaciones.
- Gestión humana.
- Estructura y cultura organizacional

A pesar de que este diagnóstico arroja un estado general de la compañía, se hará énfasis en el Módulo de gestión de mercadeo, con el fin de capturar información específica del estado actual de la empresa en esta área.

A través de este análisis, se podrá acceder a información como:

- Orientación de la empresa hacia el mercado.
- Planeación y control del mercadeo.
- Investigación de mercados.
- Comportamiento del consumidor y segmentación.

- Estrategia de producto o servicio.
- Estrategia de precio.
- Estructura y estrategia de distribución.
- Estrategias de ventas.
- Estrategia de comunicación.
- Servicio al cliente.

6.4.2. Encuesta

Se aplicaron encuestas con estructura mixta a los clientes, con el fin de determinar los aspectos de mejora de la empresa, tanto a nivel comercial o factores de mejora frente a las necesidades de los mismos.

Se realizaron de forma virtual y telefónica, donde se contó con el apoyo del equipo de trabajo de la empresa, el cual cuenta con acceso directo a los clientes.

6.5 Muestra poblacional

Esta encuesta fue aplicada a una muestra de clientes recurrentes de la empresa, con el fin de acceder a información precisa sobre sus expectativas y necesidades, con el fin de estructurar un plan de direccionamiento comercial efectivo para la ampliación del mercado.

Según la información suministrada por la gerencia de Bio-line Colombia SAS, en la vigencia 2020, se presentaban alrededor de 125 clientes, los cuales han establecido relaciones comerciales con la empresa. De esta forma, para la selección de la muestra se hará uso del muestreo aleatorio simple, con la siguiente información de población finita:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N= Población (125)

p: Probabilidad de éxito (0,5)

q: Probabilidad de Fracaso (0,5)

z = Nivel de Confianza (1,95)

e = Error (0,05)

n = 94

De acuerdo a lo anterior, los encuestados fueron 94 clientes de la empresa Bio-line Colombia SAS, los cuales han tenido relaciones comerciales con la empresa, por lo que conocen el servicio y pueden manifestar sus expectativas y necesidades frente al mismo.

6.6. Análisis de los datos

El análisis de los datos de la encuesta, se realiza por medio del programa estadístico SPSS el cual permite realizar la captura y análisis de datos para generar las conclusiones sobre la investigación realizada a los clientes de la empresa y de esta forma, obtener la información que pueden suministrar desde su experiencia, para la creación del plan de direccionamiento comercial.

Así mismo, se complementa con el análisis de las entrevistas realizadas que permitirán soportar el diagnóstico empresarial.

5. Diagnóstico Organizacional

Para la fase del diagnóstico empresarial, se inició con un proceso de entrevistas, las cuales fueron aplicadas a la gerencia y la auxiliar administrativa de Bio-line Colombia SAS, seguido de la aplicación de la Herramienta MMGO. Posterior a esto, se diligenciaron las encuestas a la muestra de los clientes. Y, por último, se desarrollaron las herramientas de análisis estratégico. En el siguiente capítulo, se muestra los resultados obtenidos en cada una de ellas.

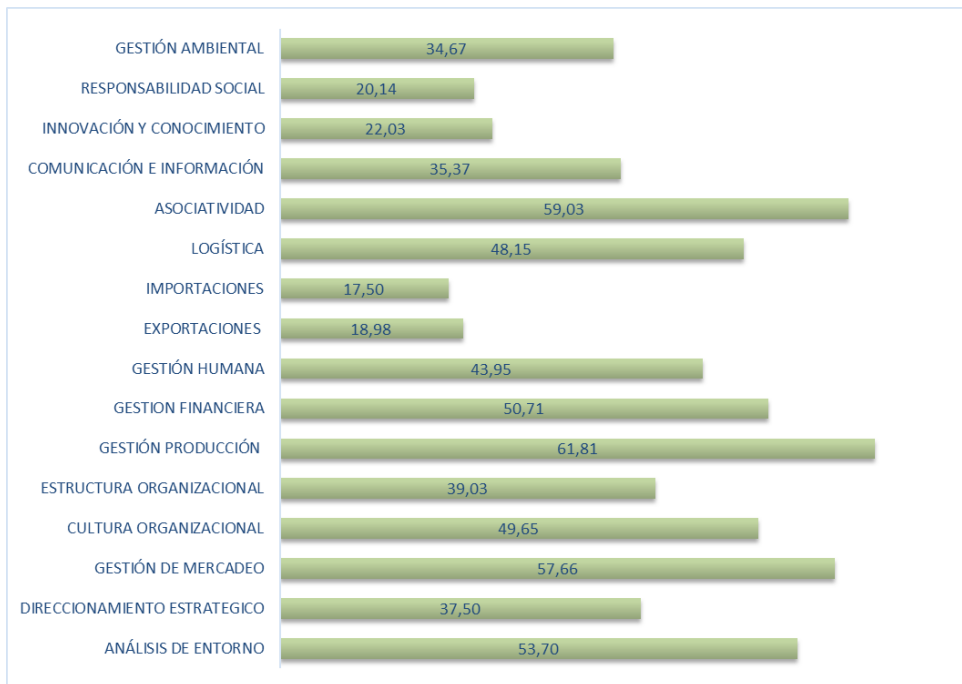
5.1 Procesamiento de datos

5.1.1 Resultados Entrevista

En el Anexo A. Entrevista Gerente y Anexo B. Entrevista Auxiliar Administrativa, se pueden evidenciar las transcripciones de las entrevistas realizadas para conocer información primaria sobre el estado actual de la empresa. Para esto, a cada una de las personas entrevistadas, se les aplicó el instrumento diseñado con 21 preguntas, enfocadas en obtener información sobre las características generales, mercado, entorno y la empresa.

Para la consolidación de los resultados de la entrevista, se utilizó la herramienta de nube de palabras, por medio de la cual, se pudo identificar las palabras más recurrentes. La siguiente imagen, refleja los resultados obtenidos:

Figura 4 - Informe Integral MMGO



Fuente: Elaboración propia a partir de la Herramienta MMGO

En el análisis del entorno, se identificaron variables de fortalecimiento en el conocimiento de los aspectos macroeconómicos del país y en el entorno global y dentro de los temas con mayor desempeño, se encuentran los relacionados con los precios y los productos.

En el direccionamiento estratégico, se visualizan deficiencias en el manejo de principios de planeación e implementación de estrategias. Con un mejor desempeño, se presentan el sistema de finalidades y los valores corporativos.

En la gestión de mercadeo, dentro de los aspectos a destacar se encuentran la estrategia de precio, estrategia de distribución y producto. Dentro de los más débiles, se encuentran la planeación y control de mercadeo y al análisis del comportamiento del cliente o consumidor.

Referente a la cultura organizacional, se presenta un mayor desempeño en la creación de un entorno vital para el trabajador y se identifica la necesidad de mejorar el aspecto relacionado con el desarrollo y reconocimiento.

En parte organizacional, se evidencia un mayor resultado en las competencias acordes con la estructura y aspectos de mejora en control y procesos sobre la estructura, así como manuales y estandarización.

El desempeño de la gestión de la producción, presenta el mejor resultado frente a los componentes analizados, donde se destaca el plan de operaciones y capacidad, seguido de la gestión de la calidad y los procesos de producción.

En gestión financiera, se resaltan elementos como financiación, mientras que en menor medida se comporta inversión y procesos. En el componente de Gestión Humana, sobresalen los resultados relacionados con la selección, contratación y salud ocupacional. Y como deficiencias se identifican las actividades de promoción y evaluación del desarrollo.

En el componente global de la organización, se presenta un bajo desempeño tanto para las exportaciones como para las importaciones, teniendo en cuenta que la gestión tanto de ventas como de aprovisionamiento se realiza de forma local. De esta manera, es importante fortalecer el conocimiento de la competencia global y para los procesos de importaciones, tanto la revisión de las normas técnicas, como las políticas de importaciones.

En el ámbito logístico, presentan un mejor desempeño aspectos como la planeación y la gerencia logística. Por el contrario, la competencia y los indicadores logísticos deben contar con un mayor trabajo por parte de la organización.

En el componente de asociatividad sobresalen los factores de compromiso y por mejorar factores también de éxito en la asociatividad y la gestión en el sector o cadena productiva. Con relación al componente de comunicación e información, presenta mayor significancia las conversaciones en el ámbito de la comunicación empresarial.

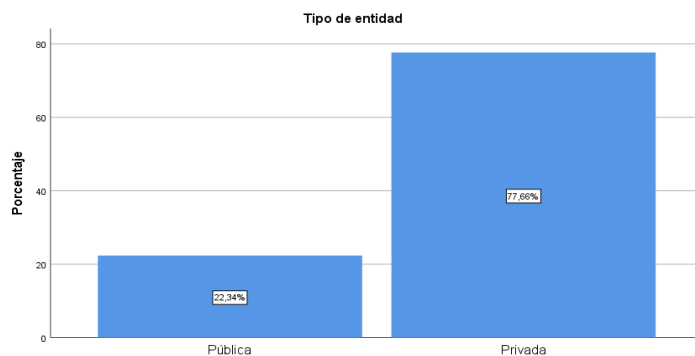
En el ámbito de innovación y conocimiento, sobresale la gestión de conocimiento y se identifica que se debe trabajar temas como la infraestructura y la cultura de la innovación sostenible. En gestión ambiental predomina la aplicación de las condiciones de salud

ocupacional y el manejo de los impactos generados. Respecto a la responsabilidad social, son bajas las actividades realizadas para la promoción de este tema.

5.1.3 Resultados Encuesta

Se realizó la aplicación de 94 encuestas, tomando como referencia la base de clientes actuales de Bio-line Colombia SAS, los cuales fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS donde se obtiene la siguiente información. (Ver Anexo D. Encuesta). En primer lugar, se identifica que el 77,66% corresponde a empresas privadas, frente a un 22,34% que corresponde a empresas públicas.

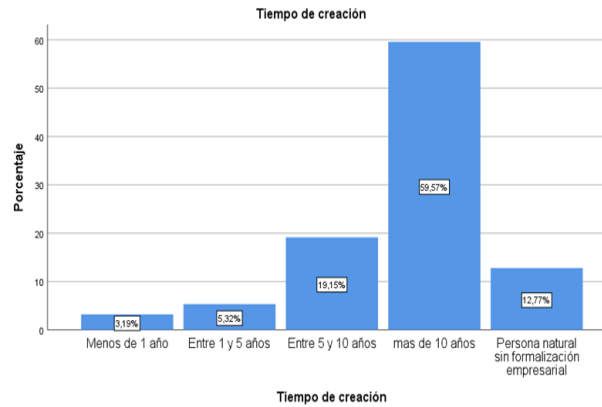
Figura 5 - Tipo de entidad



Fuente: Cálculo Programa SPSS

De igual forma, al caracterizar este tipo de clientes, se verifica que el 59,57% cuentan con más de 10 años de creación, el 19,15% entre 5 y 10 años y el 12,77% corresponde a personas particulares que trabajan de forma independiente. En menor medida se identifican los correspondientes a menos de 5 años de formalización con un 8,51%.

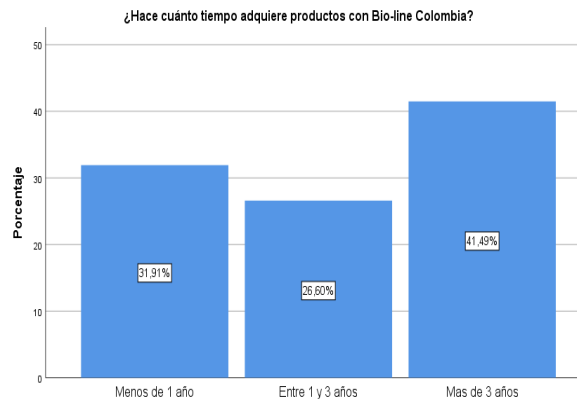
Figura 6 - Tiempo de creación



Fuente: Cálculo Programa SPSS

Al revisar el tiempo de relacionamiento comercial con la empresa, se evidencia que la mayoría de los encuestados con un 41,49% realizan compras hace más de tres años, seguido de un 31,91% que las realizan hace menos de un año.

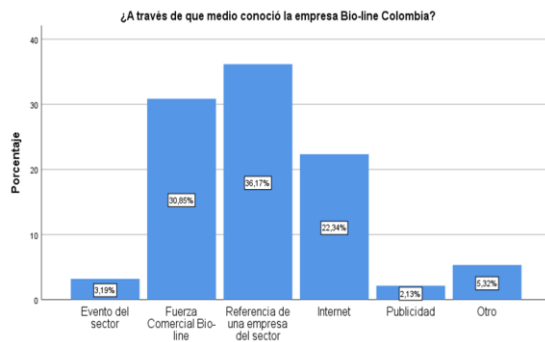
Figura 7 - Tiempo de relacionamiento comercial



Fuente: Cálculo Programa SPSS

Al revisar la forma sobre cómo se han iniciado las relaciones comerciales con la empresa, se identificó que el 36,17% lo ha hecho por medio de la referencia de una empresa del sector; el 30,85% lo ha hecho por la fuerza de ventas de la empresa; el 22,34% por medio de búsqueda de información por internet.

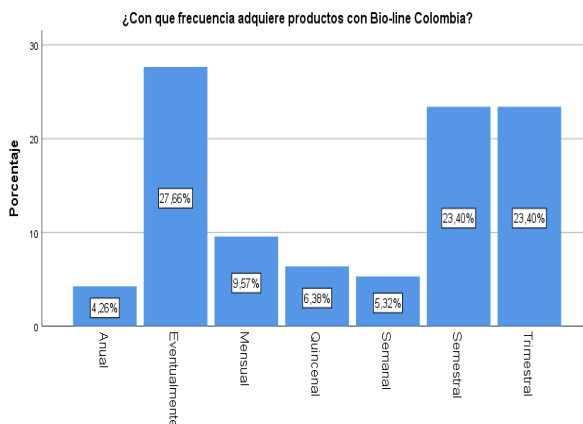
Figura 8 - Medio por el cual conoció a Bio-line Colombia



Fuente: Cálculo Programa SPSS

Al analizar los resultados de la frecuencia de compra, se identifica que el 27,66% las realiza eventualmente; de forma semestral y trimestral se presenta un 23,40% cada una y un 9,57% de forma mensual. El resto de las frecuencias, presentan una menor participación.

Figura 9 - Frecuencia de compra



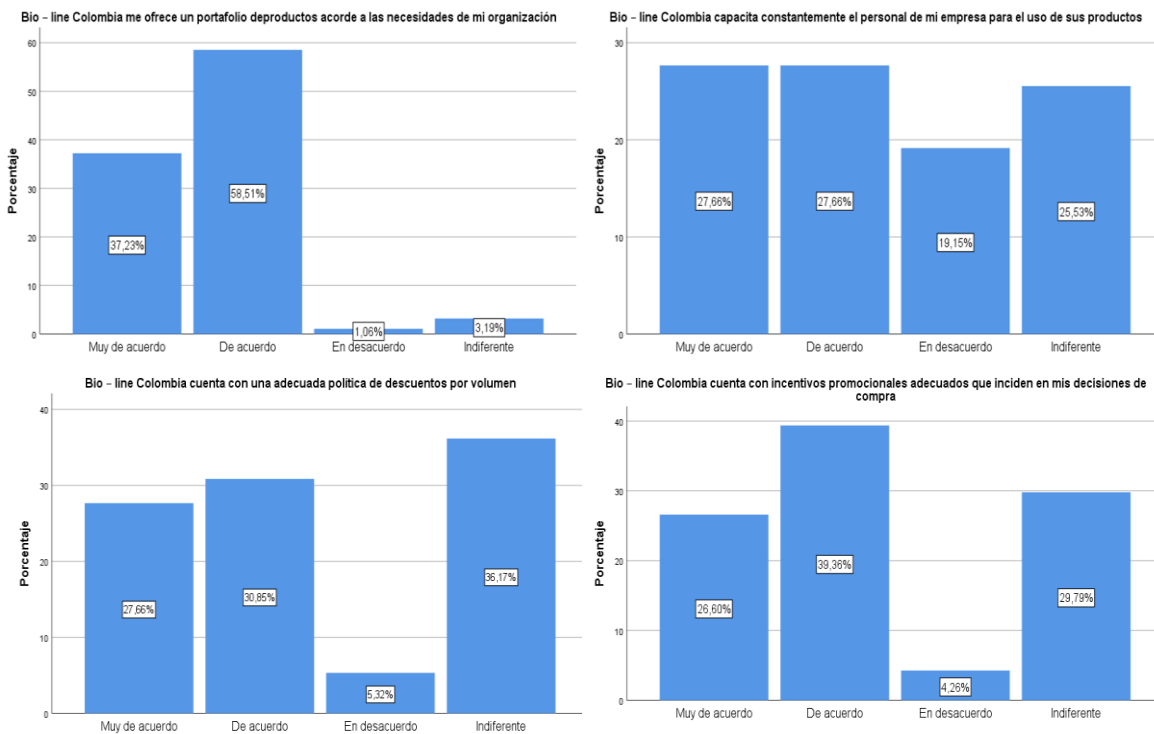
Fuente: Cálculo Programa SPSS

Con el fin de analizar las reacciones de los clientes sobre algunas actividades comerciales aplicadas en la empresa, se utilizó la escala de Likert, encontrando que el 58,51% de los encuestados se encuentran de acuerdo y el 37,23% muy de acuerdo respecto al portafolio de productos con que cuenta actualmente la empresa.

Respecto a la percepción sobre la capacitación que realiza la empresa sobre el uso de los productos, tanto las respuestas de estar muy de acuerdo y estar de acuerdo arrojan un resultado de 27,66%, frente a un resultado de 25,53% para el cual es indiferente.

Con relación a la pregunta ¿Qué tan adecuada es la política de descuentos?, para el 36,17% esta es indiferente; para el 30,85% están de acuerdo y el 27,66% están muy de acuerdo. Al revisar la incidencia de los incentivos promocionales, el 39,36% manifestó estar de acuerdo, frente a un 29,79% para el cual es indiferente.

Figura 10 - Que tan de acuerdo se encuentra sobre las actividades comerciales de la empresa

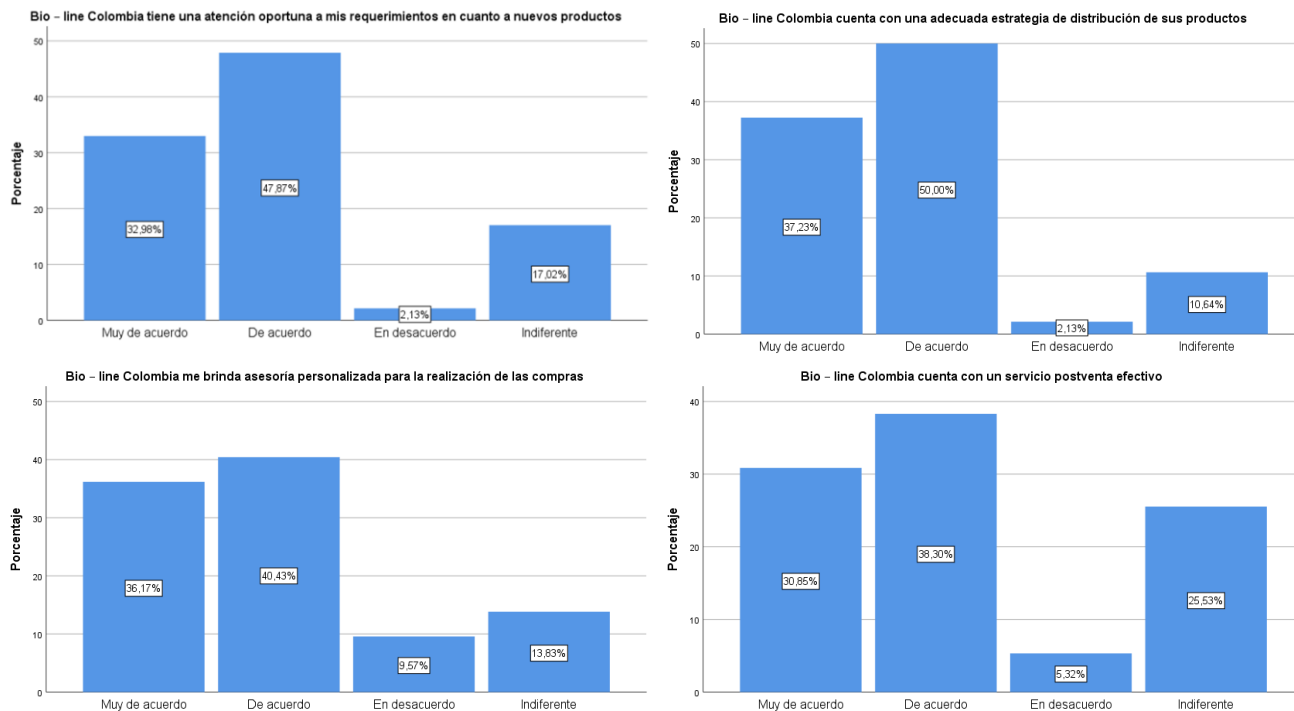


Fuente: Cálculo Programa SPSS

Continuando con el análisis de este tipo de percepciones, se buscó conocer la percepción sobre la atención oportuna de la empresa, donde el 47,87% manifiesta estar de acuerdo y un 32,96% muy de acuerdo. Unido a lo anterior, se consulta sobre la adecuada estrategia de distribución, donde el 50% manifiesta estar de acuerdo y 37,23% muy de acuerdo.

Continuando con el análisis del servicio al cliente, respecto a la atención personalizada para la realización de compras, el 40,43% manifiesta estar de acuerdo y el 36,17% muy de acuerdo. Por último, en cuanto al servicio postventa efectivo, el 38,30% manifiesta estar de acuerdo y el 30,85% muy de acuerdo.

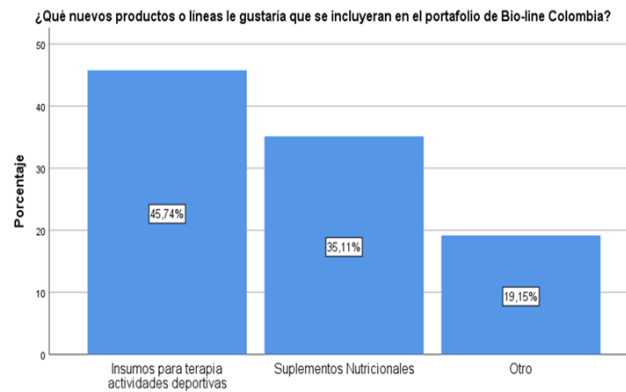
Figura 11 - Que tan de acuerdo se encuentra sobre las actividades comerciales de la empresa



Fuente: Cálculo Programa SPSS

Para Bio-line Colombia es importante conocer sobre la aceptación hacia nuevas líneas de productos, por lo cual se plantearon dos opciones, encontrando que 45,74% presenta preferencia por la línea de Insumos para terapia deportiva; el 36,11% hacia la de suplementos nutricionales y el 19,15% hacia otros tipos de productos.

Figura 12 - Nuevas líneas de productos que le gustaría que se incluyera



Fuente: Cálculo Nota: Programa SPSS

Al revisar las motivaciones de compra, se destaca con un 18,30% las formas de pago, un 18,10% el servicio al cliente, con un 14,90% cada uno se encuentran marca y portafolio de productos. En menor medida, se encuentran los servicios complementarios, asesoría técnica, relación calidad precio y los tiempos de respuesta.

Figura 13 - Motivaciones de compra



Fuente: Tabulación propia

En cuanto a las oportunidades de mejora, se identifica que con un 20,20% se presentan las líneas de atención, seguido con un 19,30% de las condiciones de entrega, con un 17% cada uno los horarios de atención y el conocimiento comercial del asesor comercial. En menor medida, se establece el seguimiento postventa y los tiempos de respuesta.

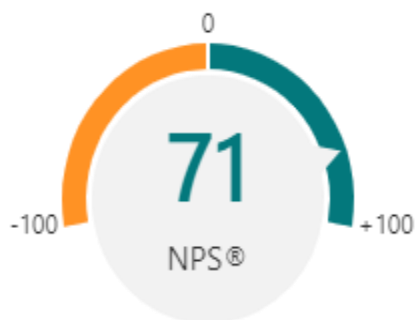
Figura 14 - Oportunidades de mejora



Fuente: Tabulación propia

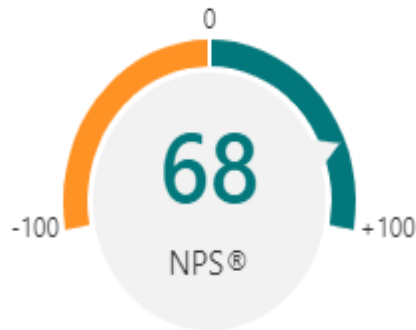
Al revisar el nivel de satisfacción, se indagó sobre la probabilidad de recomendación de los productos o servicios de la empresa, donde según la pregunta bajo la metodología NPS, se identificaron 67 promotores y 27 pasivos, con lo cual se estima un Net Promoter Score de 71.

Figura 15 - NPS para productos o servicios de la empresa



Fuente: Estimación Forms

Por último, al indagar sobre la posibilidad de recompra de los productos a partir de la metodología NPS, se identificaron 65 promotores, 28 pasivos y 1 detractor, con lo cual se estima un Net Promoter Score de 68.

Figura 16 - NPS para recompra

Fuente: Estimación Forms

5.2 Análisis de datos

Situación actual

Bio-line Colombia SAS, ha presentado un desempeño creciente en el sector de Laboratorios clínicos, lo cual está respaldado por su crecimiento anual en ventas y la inclusión de nuevas líneas de productos, de acuerdo a las necesidades del mercado y las oportunidades presentadas ante la coyuntura de la pandemia.

Dentro de los aspectos a destacar en la empresa, se presenta el amplio portafolio de productos con que se cuenta, lo cual está respaldado en la percepción de los clientes capturada mediante las encuestas, donde el 58,51% de los encuestados se encuentran de acuerdo y el 37,23% muy de acuerdo con el mismo.

Respecto a los clientes, la empresa actualmente trabaja con empresas públicas y privadas, con las cuales ha venido construyendo una amplia base de datos de clientes. A pesar de esto, los más representativos en cuanto a volumen y periodicidad de compra, corresponden a las entidades de Salud Publicas, las cuales representan un bajo número de clientes. La mayoría de los clientes encuestados, cuentan con relaciones comerciales con la empresa mayores a 3 años, lo cual demuestra su afinidad de consumo con la empresa.

Al analizar el impacto de la pandemia en la empresa, esta fue positiva para la dinámica de ventas de la empresa, pero a su vez, generó grandes retos, ante las fluctuaciones en los precios y la disponibilidad de los insumos por mayores tiempos de importación, razón por

lo cual, para la empresa ha sido fundamental las relaciones de compra con sus proveedores. De igual manera, este relacionamiento ha facilitado las actividades de promoción de los productos.

La empresa tiene identificados a sus principales competidores en el mercado y rangos de precios de los productos más demandados, sin embargo, no se tiene un análisis de las estrategias implementadas ni su forma de desempeño actual. Se ha identificado, la estrategia de entrega de equipos en comodato por parte de la competencia, la cual genera una mayor demanda de los productos, pero no se tiene claridad de otras estrategias implementadas.

La empresa, se ha apoyado en gran medida, del sistema de referencias entre empresas del sector, el cual le ha permitido acceder a un gran número de clientes. En las encuestas aplicadas, el 36,17% manifiesta haber llegado a la empresa por la referencia de otra empresa del sector.

Dentro de los aspectos que se destacan a nivel de los colaboradores de la empresa, respecto a las motivaciones de compra de sus clientes, se encuentra la calidad, precio y oportunidad en la entrega de los productos. Y al analizar la información obtenida con los encuestados, se pueden identificar otros aspectos importantes para los mismos como son las formas de pago, el servicio al cliente, la marca y portafolio de productos.

Con relación a los aspectos de mejora, el 20,20% de los encuestados se inclinan hacia las líneas de atención, el 19,30% de las condiciones de entrega, con un 17% cada uno los horarios de atención y el conocimiento comercial del asesor comercial.

En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes, según la metodología NPS, se identificaron 67 promotores y 27 pasivos. Y en cuanto a la posibilidad de recompra de los productos, se identificaron 65 promotores, 28 pasivos y 1 detractor. Estos dos análisis, permiten identificar una mayor proporción de satisfacción de los clientes y de tendencia hacia la continuidad de las relaciones comerciales con la empresa.

A nivel interno, tanto en el diagnóstico como en las entrevistas, se evidencia que la operación de la empresa ha estado centrada en su proceso de ventas y consecución de

clientes, sin haber implementado estrategias mediante un programa de planeación, que permita cuantificar el impacto de las acciones planteadas y a su vez determinar un objetivo a alcanzar. De igual manera, a pesar del potencial que se ha identificado en el área digital, han sido pocas las actividades realizadas por parte de la empresa en esta área.

En las entrevistas realizadas, se identificó que debido a su fortaleza técnica, el área comercial de la empresa ha estado en cabeza de la Gerente. A pesar de esto, se cuenta con el apoyo en la auxiliar administrativa, quien presenta una sobrecarga de funciones, ante la limitación en el equipo de trabajo. En el diagnóstico se evidencia, las necesidades del fortalecimiento del área organizacional, desde los ámbitos del entorno para el trabajador, acciones de evaluación y promoción de los colaboradores y control sobre los procesos.

Fortalezas y aspectos de mejora

Para la interpretación de los resultados obtenidos, se realiza la estructuración de las matrices DOFA y MIME, con el fin de identificar las fortalezas y aspectos de mejora a nivel interno de la empresa. El siguiente es el análisis realizado respecto a la DOFA:

Tabla 1 – DOFA

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
MATRIZ DOFA		1. Sobrecarga de funciones del 100% del personal operativo 2. Implementación de estrategias de marketing digital en un 20%. 3. Realización del 72,22% actividades sin un esquema de planeación organizacional 4. El 100% de la gestión comercial está a cargo de la gerencia	1. El portafolio de productos cubre el 58,51% de las necesidades de los clientes. 2. Alianzas con un 33% de la base de proveedores para garantizar stock de inventario 3. Formación académica y experiencia comercial y técnica de la Gerente 4. Cumplimiento del 100% de los requerimientos de calidad exigidos para los productos
OPO		POSICION (DO)	POSICION FO

	<p>1. Incremento en volumen de compra de los clientes en un 38% de los productos de laboratorio clínico a raíz de la pandemia</p> <p>2. Mayor uso de tecnologías digitales por parte del 33% de los clientes</p> <p>3. Demanda de nuevas líneas de productos por parte del 25% de los clientes, ante los requerimientos por la pandemia</p> <p>4. Actividades de promoción de productos por parte del 15% de las Casas Comerciales</p>	<p>D1,3- O1: Fortalecer el equipo de trabajo humano de la empresa, en el área de logística, en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho, liberando la carga actual de la Auxiliar Administrativa.</p> <p>D2-O2,4: Iniciar con un plan de inversión página web, para facilitar procesos de compra en línea, además de servir de apoyo para la promoción y capacitación.</p> <p>D1,3,4-O3: Establecer un plan de compras con una frecuencia determinada, volúmenes y proyecciones, que permitan responder a la demanda.</p> <p>D4-O4: Incrementar el equipo de trabajo comercial, con el fin de designar funciones del área de ventas, para potencializar las actividades de relacionamiento y promoción por parte de la Gerencia.</p>	<p>F1- O2,4: Crear una estrategia de comunicación digital que permita dar a conocer el portafolio de productos de la empresa, unido con actividades de promoción de las casas comerciales que permita dar a conocer sus beneficios y usos de los productos.</p> <p>F2- O1,3: Fortalecer los acuerdos comerciales con los proveedores, con el fin de acceder a distribución exclusiva de nuevas líneas de productos en tendencias, así como para garantizar el aprovisionamiento de los productos.</p> <p>F3, O1,4: Difundir la estrategia de asesoría técnica que brinda la gerente en nuevos clientes, con el fin de prestar asesorías sobre beneficios, usos y demás inquietudes de los clientes.</p> <p>F4, O4: Incentivar nuevas actividades de promoción de los productos con los clientes con el apoyo de las casas comerciales, con el fin de promover las condiciones de calidad e incentivar el consumo de los productos.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>1. Estrategia de equipos en comodato implementada por el 100% de la competencia</p>	<p>POSICION (DA)</p> <p>D1,4- A2,3: Ampliar el equipo de trabajo del área comercial, especialmente en compras, con el fin de generar proyecciones de compras, que permitan anticipar las fluctuaciones del mercado en tiempos de entrega y variación en los precios.</p>	<p>POSICION (FA)</p> <p>F2 - A2,3,4: Ampliar el portafolio de proveedores de la empresa, con el fin de contar con nuevas opciones que les permitan dar respuesta oportuna a los clientes ante las eventualidades del mercado.</p>

<p>2. Escasez del 40% de los productos por incremento en tiempos de importación</p>	<p>D3- A1, 2, 3, 4: Fortalecer los acuerdos comerciales de la gerencia con los proveedores, para brindar condiciones competitivas en el mercado, de acuerdo a las proyecciones de ventas de la empresa.</p>	<p>F1, 2,3 - A1: Negociar con los proveedores, la inclusión de productos en comodato, para los clientes que presentan mayor potencial de compra.</p>
<p>3. Incremento entre el 10% y el 15% de los precios de los productos</p>	<p>D2 - A4: Fortalecer el mensaje de comunicación de la estrategia digital, enfocado a los clientes actuales, con el fin de generar recordación y reconocimiento de la empresa.</p>	<p>F4, A4: Crear estrategias promocionales con clientes especiales, donde se difundan los beneficios de los productos y a su vez, se incentive su compra.</p>
<p>4. Guerra de precios por parte del 50% de la competencia</p>		

Fuente. Elaboración propia

Como se evidencia en la DOFA realizada, a nivel interno se identifican las capacidades con que cuenta Bio-line Colombia SAS, donde destacan aspectos como el fuerte portafolio de productos, las alianzas existentes con los proveedores, la trayectoria de la gerente de la empresa y el cumplimiento de los requisitos de calidad de los productos.

De igual manera, se presentan aspectos de mejora dentro de la organización como la sobre carga del personal operativo, baja implementación de estrategias digitales, falencias en la planeación organizacional y la gestión comercial a cargo de una sola persona.

Al revisar el componente externo, se han reconocido oportunidades como los mayores volúmenes de compra a raíz de la pandemia, mayor cultura de uso de tecnologías digitales, cambios en la demanda por parte de los clientes hacia nuevas líneas y las acciones de promoción que realizan las casas comerciales para el posicionamiento de sus productos.

Dentro de las amenazas existentes en el entorno, se reconocen las estrategias implementadas por la competencia como los equipos en comodato, las cuales jalonan un

mayor consumo hacia su proveedor; los cambios en los tiempos de importación por la pandemia, lo cual ha ocasionado escasez de productos; el incremento de los precios; y la guerra de precios que se maneja en el sector.

De acuerdo a lo anterior, se identifica la importancia de fortalecer tanto el equipo de trabajo, las estrategias de mercadeo y compras y las relaciones de aprovisionamiento, como alternativas para mejorar la competitividad de la empresa.

Por otro lado, para la construcción de la matriz MIME, se inicia con la evaluación de los factores internos identificados por medio de la MEFI, donde se asignó una ponderación según el impacto que puede presentar en el desempeño de la empresa. Los siguientes son los resultados:

Tabla 2 - Matriz de evaluación de factor interno - MEFI

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
1. El portafolio de productos cubre el 58,51% de las necesidades de los clientes.	8%	3	0,24
2. Alianzas con un 33% de la base de proveedores para garantizar stock de inventario	15%	4	0,60
3. Formación académica y experiencia comercial y técnica de la Gerente	15%	4	0,60
4. Cumplimiento del 100% de los requerimientos de calidad exigidos para los productos	10%	4	0,40
DEBILIDADES			
1. Sobrecarga de funciones del 100% del personal operativo	15%	2	0,30
2. Implementación de estrategias de marketing digital en un 20%.	7%	1	0,07
3. Realización del 72,22% actividades sin un esquema de planeación organizacional	15%	2	0,30
4. El 100% de la gestión comercial está a cargo de la gerencia	15%	2	0,3

TOTAL MEFI	2,81
-------------------	-------------

Fuente. Elaboración propia

Como se evidencia en la Matriz MEFI, la ponderación de los factores críticos se realizó tomando como referencia el impacto en la organización. De esta manera, en las fortalezas se asigna un mayor porcentaje a aspectos como las alianzas y la trayectoria de la gerencia, debido a que pueden garantizar un mayor flujo de ventas, al generar disponibilidad de los productos, así como un mayor relacionamiento y asesoría en la gestión comercial.

Respecto a las debilidades, se asigna una mayor ponderación a aspectos como la sobrecarga del personal operativo, las deficiencias en la planeación empresarial y la restricción del personal en el área de ventas, teniendo en cuenta que estos pueden afectar en mayor medida la operación de la empresa, debido a que pueden alterar los tiempos de respuesta, seguimiento a clientes, gestión de ventas, entre otras, impactando en el desempeño de Bio-line Colombia SAS.

Se continua con la organización de la Matriz MEFE, donde se evalúan y ponderan los factores críticos a nivel externo que pueden generar un mayor impacto a la empresa, de la siguiente forma:

Tabla 3 - Matriz de evaluación de factor externo - MEFE

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
1. Incremento en volumen de compra de los clientes en un 38% de los productos de laboratorio clínico a raíz de la pandemia	10%	4	0,40
2. Mayor uso de tecnologías digitales por parte del 33% de los clientes	15%	3	0,45
3. Demanda de nuevas líneas de productos por parte del 25% de los clientes, ante los requerimientos por la pandemia	10%	3	0,30
4. Actividades de promoción de productos por parte del 15% de las Casas Comerciales	15%	4	0,60

AMENAZAS			
1. Estrategia de equipos en comodato implementada por el 100% de la competencia	10%	2	0,20
2. Escasez del 40% de los productos por incremento en tiempos de importación	10%	1	0,10
3. Incremento entre el 10% y el 15% de los precios de los productos	10%	1	0,10
4. Guerra de precios por parte del 50% de la competencia	20%	2	0,40
TOTAL MEFE			2,55

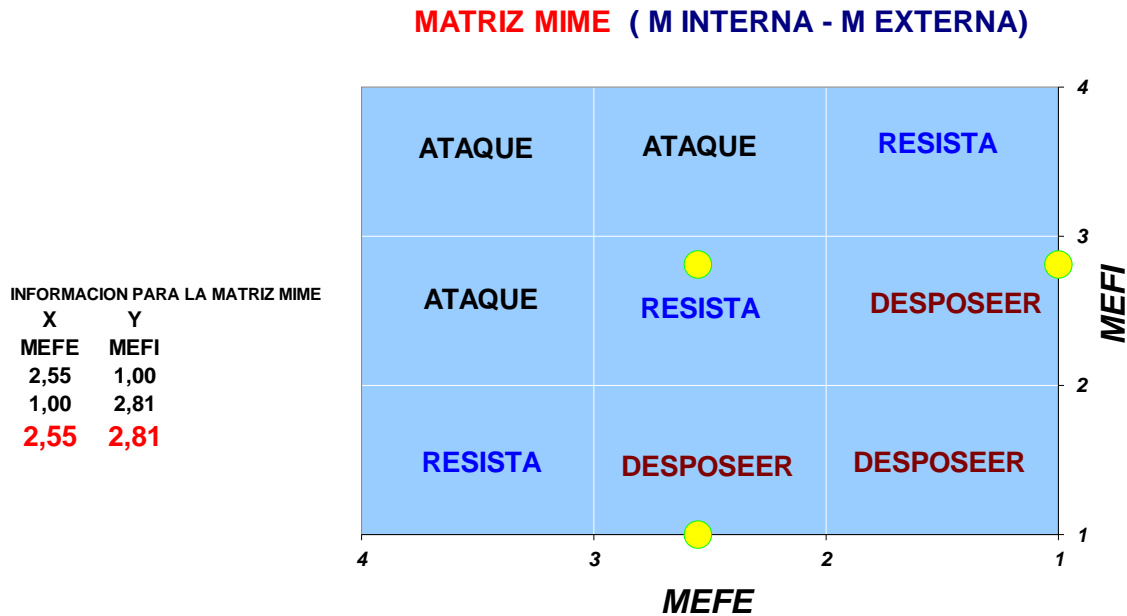
Fuente. Elaboración propia

Respecto a la Matriz MEFE, la ponderación de los factores externos identificados se realizó tomando como referencia el impacto que genera en la organización. De esta manera, en las oportunidades se asigna un mayor peso a aspectos como la cultura de uso de las tecnologías digitales y la promoción de los productos realizados por las casas comerciales, debido a que pueden dinamizar la gestión comercial de la empresa.

Respecto a las amenazas, se asigna un mayor peso a la guerra de precios, ya que es una actividad constante en el medio, la cual puede afectar de forma negativa el flujo de ingresos de la empresa.

A partir de las evaluaciones realizadas, se obtuvo una puntuación de 2,81 para la Matriz MEFI y de 2,55 para la Matriz MEFE, con lo cual se estructura la matriz MIME, donde se estima que la empresa actualmente se encuentra ubicada en el cuadrante Resista, como se evidencia en la siguiente gráfica.

Figura 17 - Matriz MIME



Fuente. Elaboración propia

Este resultado refleja, que Bio-line Colombia SAS debe implementar estrategias que le permita reforzar su posicionamiento en el sector salud en el departamento del Tolima como distribuidor de dispositivos médicos.

Para esto, es necesario fortalecer sus capacidades internas, con el fin de generar una mayor respuesta en operación y atender las necesidades de sus clientes, para ser más competitiva en el mercado y de esta forma, obtener un mayor reconocimiento y ser un referente en la zona.

De igual manera, se realiza un análisis del entorno de la empresa, para lo cual se aplican las herramientas de MPC – Matriz de Perfil Competitivo y PEST, las cuales se evidencian a continuación:

Tabla 4 - Matriz de perfil competitivo – MPC

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	BIO-LINE COLOMBIAS SAS		DISPROMEDCOL		COODESTOL		MEDIWORLD DEL TOLIMA	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Marca	8%	5	0,4	5	0,4	4	0,3	4	0,3
Precio	22%	4	0,9	4,1	0,9	3	0,7	2,8	0,6
Financiación	20%	4	0,8	4,2	0,8	3,8	0,76	3,8	0,8
Tiempo de entrega	14%	4,3	0,6	4	0,6	3,5	0,5	3,8	0,5
Embalaje	12%	3,7	0,4	4	0,5	4	0,5	4	0,5
Soporte técnico Disponibilidad de productos	10%	4,5	0,5	4,7	0,5	3,5	0,4	3,5	0,4
	14%	4	0,6	4	0,6	3	0,4	3	0,4
	100%		4,1		4,2		3,5		3,5

Fuente. Elaboración propia

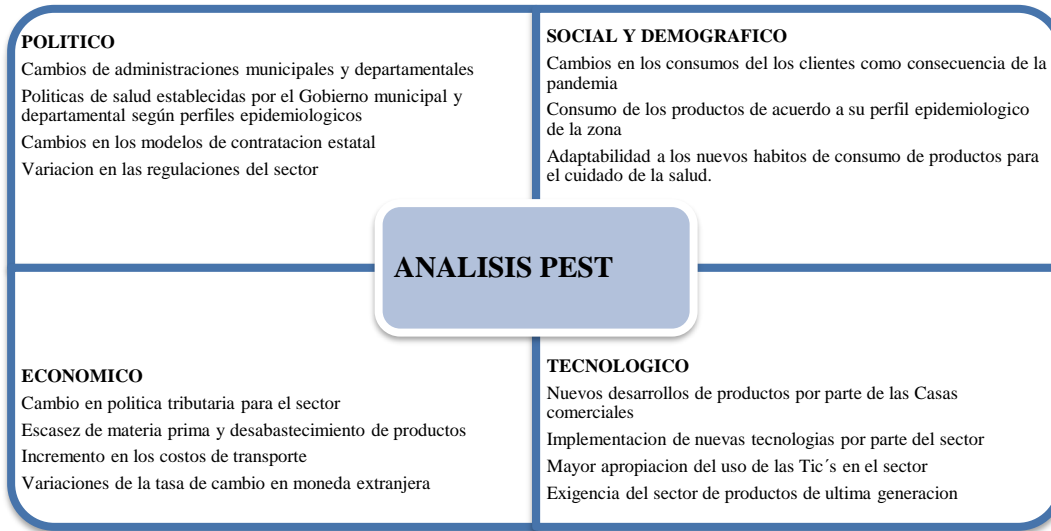
En la MPC, se identifican los principales competidores de la empresa en la zona y se analizan los principales factores críticos de éxito que son tenidos en cuenta en el sector. De esta manera, se asigna la ponderación a cada uno, donde se asigna un mayor peso a elementos como el precio y la financiación, teniendo en cuenta que son factores determinantes dentro de la compra para los clientes.

De acuerdo con lo anterior, se identifica que el principal competidor para la empresa es la empresa Dispromedcol, los cuales presentan mejor desempeño en aspectos como precio, financiación y soporte técnico, debido a su trayectoria en el mercado y a que la línea de laboratorio clínico es una de sus especialidades, además de contar con una mayor infraestructura tanto en talento humano, como en la parte financiera.

Respecto a Coodestol y Mediworld del Tolima, son empresas con trayectoria en la región, pero son especializadas en otras líneas de insumos para la salud, por lo que el área de laboratorio clínico no cuenta con un mayor reconocimiento.

De igual manera, se realizó el análisis PEST, con el fin de identificar los factores externos que pueden incidir en la operación de la empresa, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 18 – Análisis PEST



Fuente. Elaboración propia

Desde los factores políticos, se identifica que los cambios en las administraciones municipales pueden incidir en la operación de la empresa, debido a las variaciones en las gerencias de las entidades estatales, lo cual incide en el nivel de ventas y cartera de la empresa. De igual manera, las políticas del sector salud como sus regulaciones, recaen en el comportamiento y necesidades de los clientes.

Respecto al componente social, cambios en los consumos por perfiles epidemiológicos o por el cuidado de la salud, influyen en la demanda de los clientes de la empresa. Desde la parte económica, los cambios en políticas tributarias, variaciones en la tasa de cambio e incremento de los costos de transporte, ejercen presión sobre los costos de la empresa y la escasez de los productos y materia prima, generan una mayor variación en los precios. Todo lo anterior, afectando la gestión de ventas de la organización.

Por último, los cambios tecnológicos y desarrollo de nuevos productos favorecen las oportunidades que se puedan identificar para Bio-line Colombia SAS.

6. Plan de Intervención

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante las herramientas de Diagnostico DOFA y mediante la MIME, se puede evidenciar que la empresa requiere fortalecer sus capacidades internas para ser más competitiva y según el potencial existente en su entorno identificado mediante las herramientas de Matriz de perfil competitivo y el análisis PEST, se propone el plan de intervención enfocado a la realización de direccionamiento estratégico desde el área comercial.

Este plan de intervención, tomará como referencia el Modelo de Dirección Estrategia de Hill – Jones, el cual plantea un proceso de planeación estratégica mediante cinco pasos, siendo la Gerencia de la organización el elemento clave para la creación de las estrategias. (Hill, Jones, Schilling, 2015).

A partir de lo anterior, se definen los pasos propuestos de la siguiente forma:

- a) Misión y metas corporativas: En el marco institucional (pág. 40) del presente documento, se presenta la misión, visión y valores actuales de Bio-line Colombia SAS, por lo que el plan de intervención se trabaja tomando esta información entregada por la gerencia de la organización.
- b) Análisis del entorno competitivo externo: Por medio de la aplicación de las herramientas de análisis de la información como Matriz de Perfil Competitivo, Análisis de PEST, Matriz DOFA y Matriz MIME, se identificaron los factores externos que tienen incidencia en el funcionamiento de la empresa.
- c) Análisis del entorno operativo interno: Por medio de la aplicación de las herramientas de diagnóstico como entrevista, encuestas y diagnostico MMGO y por medio del análisis de la información por medio de la Matriz DOFA y Matriz MIME se identificaron los factores internos que definen las capacidades actuales de la empresa.
- d) Estrategias: De acuerdo con el modelo de Hill – Jones, es necesario definir el tipo de estrategias a aplicar en el direccionamiento de la empresa. para lo cual, según

las necesidades identificadas, se propone la implementación de seis estrategias de tipo funcional.

Según Hill, Jones, Schilling (2015), las estrategias funcionales son aquellas que están orientadas a mejorar la eficacia de las operaciones de una empresa, con el fin de que alcance superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad, para dar respuesta al cliente. A continuación, se explican cada una de ellas:

Estrategia 1. Análisis de consumo de clientes

Objetivo: Identificar el consumo y preferencias actuales del 30% de los clientes como insumo para la proyección de ventas y compras dentro de la empresa.

Justificación: Aunque de forma informal se tiene conocimiento de la frecuencia de compra de los clientes institucionales públicos de la empresa, no se ha realizado un análisis detallado de sus consumos y preferencias, que sirvan de apoyo tanto para la proyección de ventas como para la gestión compras de la empresa.

Con lo anterior se busca, dar respuesta oportuna a la demanda de estos clientes que generan el mayor nivel de ventas, así como garantizar la disponibilidad de los productos para los clientes restantes.

De igual manera, al conocer su consumo, el asesor comercial de la empresa podrá establecer un cronograma de visitas para el seguimiento al cliente, con el cual se estimule la compra de los productos y se dé a conocer las opciones existentes en el portafolio, que den respuesta a las necesidades actuales de la entidad.

Actividades:

1. Analizar los consumos y preferencias de productos y marcas de los clientes.
2. Identificar las frecuencias de compra de los clientes.
3. Implementar acciones de seguimiento comercial para incrementar la frecuencia de compra o el consumo de nuevos productos

Responsable: Gerencia y Asesor Comercial

Recursos: Teniendo en cuenta que se sugiere la inclusión de una persona para el área comercial que desempeñe el cargo de Asesor Comercial, esta persona tendrá la responsabilidad de liderar esta estrategia, apoyado en el software actual de la empresa. En el caso, de que en el corto plazo no se vincule esta nueva persona al equipo de trabajo, la persona asignada para el desarrollo será la Gerente.

Seguimiento: Se recomienda la realización de un seguimiento por parte de la Gerencia con frecuencia mensual, con el fin de identificar los cambios presentados en el consumo de los clientes y las oportunidades existentes.

Estrategia 2. Planeación anual de ventas

Objetivo: Realizar una planeación anual de ventas, las cuales sean acordes con las expectativas de la Gerencia, así como las proyecciones del entorno y clientes de la empresa.

Justificación: Una vez se realice el análisis de los clientes, es importante para la empresa definir una planeación de ventas según el escenario previsto, con el fin de determinar los requerimientos para su operación ya sean en talento humano, infraestructura o recursos financieros.

Unido a lo anterior, se deben analizar las condiciones establecidas respecto a la cartera con los clientes actuales, con el fin de determinar las necesidades de financiación para la empresa.

Por último, se debe articular con el Asesor comercial, la gestión y seguimiento de ventas, de acuerdo con el perfil de los clientes y a su potencial de compra. En este punto, es importante el establecer indicadores de seguimiento comercial, con lo cual se alcance un cumplimiento de la meta anual de ventas y que estas no se den únicamente por la dinámica del mercado.

Actividades:

1. Proyectar las ventas anuales teniendo en cuenta los consumos históricos de los clientes actuales, así como las tendencias del mercado.
2. Revisar condiciones de crédito y cartera de los clientes.
3. Establecer un cronograma de seguimiento a clientes, con el fin de determinar sus necesidades de compra e incentivar su consumo.

Responsable: Gerencia y Asesor Comercial

Recursos: Teniendo en cuenta que se sugiere la inclusión de una persona para el área comercial que desempeñe el cargo de Asesor Comercial, esta persona tendrá la responsabilidad de liderar esta estrategia, apoyado en el software actual de la empresa y la planeación realizada. En el caso, de que en el corto plazo no se vincule esta nueva persona al equipo de trabajo, la persona asignada para el desarrollo será la Gerente.

Seguimiento: Se recomienda la realización de un seguimiento por parte de la Gerencia con frecuencia mensual, con el fin de verificar el cumplimiento en la ejecución de la planeación estipulada.

Estrategia 3. Planeación anual de compras

Objetivo: Estructurar el proceso de compras para la empresa, el cual anualmente de respuesta oportuna a la demanda de productos a través de un plan de compras.

Justificación: Teniendo en cuenta el creciente desempeño en ventas de la empresa, se hace necesario la realización de una proyección anual de compras, la cual de respuesta a las estimaciones para la próxima vigencia. A partir de esto, se podrá asegurar la disponibilidad de inventarios y con anticipación se conocerá las necesidades logísticas y operativas para su distribución y almacenamiento.

Para esto, se hace necesario realizar un análisis de los consumos de los clientes, tendencias en descuentos por volumen de compras otorgados en vigencias anteriores, así como verificar las proyecciones y tendencias del mercado, con los cuales se pueda atender posibles cambios en la demanda de los clientes.

De igual manera, es necesario para la empresa definir el proceso de negociación con los proveedores, donde se analicen aspectos como condiciones de pago, descuentos por pronto pago o volumen de compra que favorezcan los resultados de ventas en la empresa. De igual manera, es necesario definir con los proveedores, los apoyos que puedan brindar respecto al marketing de los productos como capacitaciones, eventos o material promocional, con los cuales se pueda incentivar la venta de productos.

Por último, se debe consolidar una política de compra para la empresa, donde se definan los criterios de cumplimiento para proveedores, condiciones de entrega, condiciones de pago, especificaciones de calidad los productos, entre otros, los cuales sirvan de apoyo para esta actividad.

Actividades

1. Proyectar las compras anuales teniendo en cuenta los consumos históricos, tendencias del mercado, descuentos por volumen y características de los productos.
2. Proceso de negociación con proveedores, condiciones de pago, descuentos, aportes en marketing.
3. Establecer una política de compra.

Responsable: Gerencia y Auxiliar Administrativa

Recursos: Tanto a Gerente como la Auxiliar administrativa, estarán encargadas de esta actividad, apoyadas en el software actual de la empresa y la planeación realizada.

Seguimiento: Se recomienda la realización de un seguimiento por parte de la Gerencia con frecuencia mensual, con el fin de verificar el cumplimiento en la ejecución de la planeación estipulada.

Estrategia 4. Ampliación del equipo de Talento Humano

Objetivo: Fortalecer el equipo de talento humano de la empresa con dos (2) personas adicionales para optimizar el desempeño de las áreas de trabajo.

Justificación: Al aplicar las herramientas de diagnóstico, se evidenció que las actividades operativas de distribución, ventas, logística y administrativa, se encuentran asignadas a la Auxiliar Administrativa, por lo cual se considera pertinente, incluir dos personas adicionales al equipo de talento humano. Se debe tener en cuenta, que, al estructurar la acción comercial de la empresa, será necesario ampliar el equipo con las cuales se pueda realizar una redistribución de funciones, para dar respuesta a los nuevos requerimientos presentados.

En primer lugar, se sugiere la contratación de un almacenista que lidere el proceso logístico, esta persona dentro de otras funciones deberá cumplir con la recepción de pedidos, control de inventarios, preparación de entregas, seguimiento a vencimientos de productos, etc., con lo cual, dinamizará la operación de la empresa.

De igual manera, se recomienda vincular un asesor comercial para la zona del Tolima, ya que es necesario mantener un papel comercial activo en la empresa, donde se desarrollen actividades como gestión de nuevos clientes, seguimiento a clientes actuales, apoyo en los procesos de venta, negociación con los clientes, etc. Esta persona generará beneficios como la consolidación de los clientes actuales, para en un largo plazo según el nuevo direccionamiento que realice la Gerencia, se puede llegar a ampliar mercado.

Actividades

1. Contratación de un almacenista encargado de liderar el proceso de logístico.
2. Contratación de un ejecutivo comercial que apoye la ejecución de plan de ventas y cronograma de eventos.
3. Actualización de la estructura organizacional según el nuevo equipo de trabajo.

Responsable: Gerencia y Auxiliar Administrativa

Recursos: Tanto a Gerente como la Auxiliar administrativa, estarán encargadas de esta actividad, apoyadas en la planeación realizada.

Seguimiento: Se recomienda la realización de un seguimiento por parte de la Gerencia con frecuencia semanal, con el fin de verificar la productividad de las personas vinculadas.

Respecto a la actualización de la estructura, se sugiere seguimiento mensual de los avances.

Estrategia 5. Cronograma Anual de Capacitaciones y eventos

Objetivo: Crear un cronograma anual de capacitación y eventos, que fortalezca el conocimiento de los clientes sobre los productos comercializados para incentivar su demanda.

Justificación: Con el fin de incentivar la compra de los productos incluidos dentro del portafolio de la empresa, es importante adelantar capacitaciones y eventos para los clientes, con los cuales se fortalezca el conocimiento sobre los productos ofertados y de esta forma, se optimice su uso, se identifiquen nuevos beneficios o tendencias en los mismos.

Para esto, es necesario contar con el apoyo de los proveedores actuales, donde mediante los procesos de negociación anuales, se definan el número de eventos o capacitaciones que apoyaran a la empresa, con el fin de establecer un cronograma que fortalezca el relacionamiento comercial.

A partir de lo anterior, es importante definir las fechas y temáticas de las capacitaciones, para que, de acuerdo con la planeación realizada, se garantice la asistencia de los clientes y se puedan definir aspectos logísticos que beneficien a ambas partes.

Por último, en esta estrategia es importante consolidar el soporte y la asesoría técnica que puede ofrecer la gerencia, para los clientes más representativos o para aquellos que utilizan en gran cantidad productos especializados, con el fin de asegurar el uso adecuado de los mismos, así como orientar al cliente en la opción más precisa de acuerdo con sus necesidades.

Actividades:

1. De acuerdo con la negociación realizada, se debe revisar presupuesto con proveedores asignado a las actividades.

2. Identificar fechas especiales o claves para el desarrollo de los eventos.
3. Establecer temáticas de las actividades que fortalezcan el conocimiento de los clientes de los productos.
4. Complementar con el componente de asesoría técnica de la Gerencia los procesos de ventas de los clientes con mayores requerimientos

Responsable: Gerencia y Asesor Comercial

Recursos: Teniendo en cuenta que se sugiere la inclusión de una persona para el área comercial que desempeñe el cargo de Asesor Comercial, esta persona tendrá la responsabilidad de acompañar a la Gerencia en el desarrollo de esta estrategia. En el caso, de que en el corto plazo no se vincule esta nueva persona al equipo de trabajo, la persona asignada para el desarrollo será la Gerente.

Seguimiento: Se recomienda la realización de un seguimiento por parte de la Gerencia con frecuencia trimestral, con el fin de verificar el cumplimiento en la ejecución de la planeación estipulada con los proveedores.

Estrategia 6. Implementación de acciones de comunicación

Objetivo: Fortalecer los medios de comunicación con los clientes para facilitar la realización de compras

Justificación: De acuerdo con los resultados obtenidos en las herramientas de diagnóstico, se identificó la necesidad de fortalecer los medios de comunicación con los clientes, con el fin de brindar mayores opciones para la realización de compras.

De esta forma, se sugiere el rediseño de la página web de la empresa, la cual en el momento no se encuentra activa, pero fue utilizada como medio informativo. Por lo cual, se puede establecer una arquitectura para la gestión de compras, con las cuales se facilite a los clientes ver la disponibilidad de los productos y realizar la compra a cualquier momento del día.

También es importante ampliar las líneas de atención a clientes, teniendo en cuenta que, al canalizarse solo por dos líneas de atención, en ocasiones se puede presentar retrasos en las respuestas a los clientes.

Actividades

1. Rediseño de la página Web de la empresa para gestión de compras
2. Ampliar de vías de atención a clientes

Responsable: Gerencia, Asesor comercial, Auxiliar administrativo

Recursos: Se proyecta el apoyo de estos tres profesionales, con el fin de optimizar la operación de las líneas de atención, apoyados en el software de la empresa.

Seguimiento: Se recomienda la realización de un seguimiento por parte de la Gerencia con frecuencia trimestral, con el fin de verificar el avance en las recomendaciones realizadas.

e) Implementación de la estrategia: Para la realización del quinto punto del modelo de Hill – Jones, se propone el siguiente plan de acción, el cual sirva de referencia a la Gerencia para la puesta en marcha de las estrategias planteadas. Allí se establecen, los indicadores y frecuencia de seguimiento, así como el responsable y presupuesto necesario para su implementación.

Tabla 5 - Plan de acción

Estrategia	Acción	Programación	Indicador	Control o seguimiento	Responsable
Análisis de consumo de clientes	1. Analizar los consumos y preferencias de productos y marcas de los clientes.	Anual con seguimientos mensuales	Total de número de clientes analizados/ total de clientes	Se realizarán controles y seguimiento de ejecución mensuales.	Gerente - Asesor Comercial
	2. Analizar las frecuencias de compra.		Total de número de compras en un período/ total de clientes únicos para el mismo período.		Gerente - Asesor Comercial
	3. Implementar acciones de seguimiento comercial para incrementar la frecuencia de compra o el consumo de nuevos productos		Total de ventas x cliente/ Promedio de ventas del cliente para un período de tiempo concreto.		Gerente - Asesor Comercial
Planeación anual de ventas	1. Proyectar las ventas anuales teniendo en cuenta los consumos históricos, tendencias del mercado, con los clientes actuales.	Anual con seguimientos mensuales	Ventas ejecutadas/Ventas proyectadas	Se realizarán controles y seguimiento de ejecución mensuales.	Gerente - Asesor Comercial
	2. Revisar condiciones de crédito y cartera de los clientes.		Valor de los pedidos pendientes de pago/Total Ventas		Gerente - Asesor Comercial
	3. Establecer un cronograma de seguimiento a clientes, con el fin de determinar sus necesidades de compra e incentivar su consumo.		Numero de seguimientos comerciales realizados / Numero de seguimientos comerciales planeados		Gerente - Asesor Comercial

Planeación Anual de compras	1. Proyectar las compras anuales teniendo en cuenta los consumos históricos, tendencias del mercado, descuentos por volumen y características de los productos.	Anual con seguimientos mensuales	Compras ejecutadas/ Compras proyectadas	Se realizarán controles y seguimiento de ejecución mensuales.	Gerente - Auxiliar Administrativa
	2. Proceso de negociación con proveedores, condiciones de pago, descuentos, aportes en marketing.		Numero de condiciones negociadas con cumplimiento/Numero de condiciones negociadas		Gerente - Auxiliar Administrativa
	3. Establecer una política de compra		Numero de política de compra realizada/Numero de política de compra proyectada		Gerente - Auxiliar Administrativa
Ampliación del equipo de Talento Humano	1. Contratación de un almacenista encargado de liderar el proceso de logístico.	Anual con seguimientos mensuales y/o semanales	Número de personas vinculadas/Número de personas proyectadas a vincular	Seguimiento a productividad semanal	Gerente - Auxiliar Administrativa
	2. Contratación de un asesor comercial que apoye la ejecución de plan de ventas y cronograma de eventos.				Gerente - Auxiliar Administrativa

	3. Actualización de la estructura organizacional según el nuevo equipo de trabajo.		Numero de cargos actualizados en el manual de funciones/Total de cargos manual de funciones	Se realizarán controles y seguimiento de ejecución mensuales.	Gerente - Auxiliar Administrativa
Cronograma Anual de Capacitaciones y eventos	1. De acuerdo con la negociación realizada, se debe revisar presupuesto con proveedores asignado a las actividades.	Anual con seguimientos trimestrales	Numero de eventos programados vs número de eventos ejecutados	Se realizarán controles y seguimiento de ejecución trimestrales.	Gerente - Asesor Comercial
	2. Identificar fechas especiales o claves para el desarrollo de los eventos.				Gerente - Asesor Comercial
	3. Establecer temáticas de las actividades que fortalezcan el conocimiento de los consumidores de los productos.		Gerente - Asesor Comercial		
	4. Complementar con el componente de asesoría técnica de la Gerencia los procesos de ventas de los clientes con mayores requerimientos		Gerente		
Implementación de acciones de comunicación	1. Rediseño de la página Web de la empresa para gestión de compras	Anual con seguimientos trimestrales	Avance de ajustes realizados/ Propuesta realizada	Se realizarán controles y seguimiento de ejecución trimestrales.	Gerente - Asesor Comercial
	2. Ampliar de vías de atención a clientes		Numero de vías de atención implementadas/ Numero de vías de atención proyectadas		Gerente - Auxiliar Administrativa

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6 - Presupuesto

Estrategia	Recursos Humanos	Tiempo dedicación días/año	Valor día	Valor Total	Otras Inversiones	Valor Total Estrategia Año	
Análisis de consumo de clientes	Gerente	12	\$ 134.852	\$ 1.618.224	N/A	\$ 1.618.224	
	Asesor Comercial	24		\$ -	N/A		
Planeación anual de ventas	Gerente	20	\$ 134.852	\$ 2.697.040	N/A	\$ 2.697.040	
	Asesor Comercial	60	\$ -	\$ -	N/A		
Planeación Anual de compras	Gerente	20	\$ 134.852	\$ 2.697.040	N/A	\$ 6.146.396	
	Auxiliar Administrativa	60	\$ 57.489	\$ 3.449.356	N/A		
Ampliación del equipo de Talento Humano	Almacenista	365	\$ 134.852	\$ 49.220.980	N/A	\$ 79.937.896	
	Asesor Comercial	365	\$ 84.156	\$ 30.716.916	N/A		
	Auxiliar Administrativa	8	\$ 57.489	\$ 459.914	N/A		
	Gerente	2	\$ 134.852	\$ 269.704	N/A		
Cronograma Anual de Capacitaciones y eventos	Gerente	12	\$ 134.852	\$ 1.618.224	Proveedores (Consecución del conferencista, lugar, refrigerios, material, premios)	\$ 20.000.000	\$ 27.308.095

	Auxiliar Administrativa	12	\$ 57.489	\$ 689.871	Empresa (Meseros, estaciones de Café, transportes, equipos audiovisuales, invitaciones, entre otros)	\$ 5.000.000	
Implementación de acciones de comunicación	Gerente	12	\$ 134.852	\$ 1.618.224	Inversión página web	\$ 5.000.000	
	Auxiliar Administrativa	24	\$ 57.489	\$ 1.379.742			\$
	Asesor Comercial	12	\$ -	\$ -			7.997.966
VALOR TOTAL PLAN DE INTERVENCION							\$ 125.705.617

Fuente. Elaboración propia

7. Recomendaciones y Conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

a. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado a la empresa Bio-line Colombia SAS, se recomienda fortalecer las capacidades de la empresa desde el área comercial, tomando como referencia que actualmente la empresa está liderada por la Gerente y apoyada por la Auxiliar Administrativa, y no se realiza una planeación para el funcionamiento del área.

Para esto se sugiere, la ampliación del equipo de trabajo de la empresa, donde se vincule un Asesor Comercial para la zona del Tolima y un Almacenista, con el fin de redistribuir las funciones del talento humano actual, para optimizar la operatividad de la empresa.

Para el fortalecimiento, se propone un plan de acción del área, donde se busca organizar los procesos de compras y ventas, los cuales actualmente se realizan de acuerdo con las necesidades que surgen en el día a día de la empresa, mas no mediante una proyección anual, sobre la cual se puede realizar medición de los resultados.

De igual forma, para fortalecer la gestión de ventas, se recomienda incrementar las acciones de capacitación y eventos a los clientes, con el fin de dar a conocer las novedades en los productos y optimizar su uso.

Por último, es importante reforzar los medios de comunicación de ventas con los clientes, con lo cual se facilite el proceso de compra y se mejoren los procesos de respuesta en la atención.

b. Conclusiones

Durante el desarrollo del trabajo dirigido “Direccionamiento estratégico comercial para la empresa Bio-line Colombia S.A.S. en el departamento del Tolima”, respecto al

primer objetivo específico, se realizó el diagnóstico a la empresa, mediante la aplicación de herramientas como entrevistas a personal interno, diagnóstico MMGO aplicado a la gerencia y encuestas aplicadas a los clientes actuales de la organización.

A través de estas herramientas, se pudo determinar las capacidades de la empresa respecto a su portafolio y cumplimiento de requerimientos, relaciones comerciales con proveedores y la trayectoria de la empresaria, los cuales han permitido a la empresa a contar con desempeño presentado a la fecha. De igual forma, se pudo identificar los aspectos de mejora como los relacionados con la sobrecarga de funciones del talento humano, bajo componente de marketing digital y las deficiencias en la planeación empresarial.

A partir de lo anterior, se trabajó el segundo objetivo específico, donde se pudo conocer el entorno de la empresa mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico como la DOFA, MIME, MPC y Análisis de PEST, con lo cual se identificaron a nivel externo, aquellos aspectos que inciden en su operación y el impacto que generan en la organización.

De esta forma, se identificaron oportunidades como: cambios en los consumos y mayor uso de marketing digital a raíz de la pandemia y las oportunidades existentes con los proveedores. Y amenazas como estrategias de la competencia, y los cambios presentados en stock de productos y los precios a raíz de los cierres a nivel mundial por la pandemia.

De igual manera, mediante la aplicación de las encuestas, se identificó la satisfacción actual de los clientes hacia los servicios prestados y el nivel de recomendación que pueden generar frente a su experiencia, dando cumplimiento al tercer objetivo propuesto. Así mismo, mediante esta herramienta, se pudo evaluar su percepción frente a las estrategias comerciales actualmente planteadas y sus preferencias respecto al servicio.

Como resultado de los análisis realizados, y según el cuarto objetivo específico, se pudo determinar las capacidades actuales de la empresa frente a sus potencialidades y

aspectos de mejora, donde teniendo en cuenta el reconocimiento que tiene la empresa entre los clientes y los avances realizados con sus proveedores y entorno, se identificó que es necesario fortalecer las capacidades internas de la empresa, para alcanzar un mayor posicionamiento empresarial.

Por último, se plantea una estrategia de direccionamiento comercial, con la cual se fortalezca el área, desde el componente de compras, ventas, talento humano, análisis de clientes, capacitación y vías de comunicación, con lo que se dé respuesta a las necesidades identificadas y al resultado del quinto objetivo específico el cual propone la creación de un plan de acción para el área.

De esta forma, se dio respuesta al problema principal identificado en el planteamiento del proyecto, ya que se proponen las acciones para lograr el fortalecimiento de la empresa Bio-line Colombia SAS, en el mercado de dispositivos médicos de la región del Tolima.

8. Referencias

- ANDI, (s, f). *Código de ética para dispositivos médicos*. [Archivo PDF].
<http://www.andi.com.co/Uploads/C%C3%93DIGO%20DE%20%C3%89TICA%20DE%20DISPOSITIVOS%20MEDICOS.%202015.pdf>
- Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Nueva York: MacMillan.
- Armas-Noda, G., & Artiles-Visbal, S. M. (2009). *Propuesta de una herramienta diagnóstico para evaluar la comprensión de la Gestión de la Información y el Conocimiento en la empresa en perfeccionamiento Diseño Ciudad Habana*. *Ciencias de la Información*, 40(3), 13-22.
- Bennet, S., Quick, J., & Velásquez, G. (1997). *Funciones públicas y privadas en el sector farmacéutico: Consecuencias para el acceso equitativo y el uso racional de los medicamentos*. Organización Mundial de la Salud.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación SA. Madrid, España. ISBN. 978-84-8322-342-0.
- Bio-line Colombia SAS (2020). *Información contable y financiera Vigencia 2019*. Colombia.
- Bio-line Colombia SAS (2020). *Organigrama*. Colombia.
- Coronel Serrano, P. A. (2020). *Aplicación de la matriz del perfil competitivo (MPC) para determinar la posición estratégica de la empresa Jls Rooftop Gastro-Bar*. [Trabajo de Grado, Universidad Técnica de Machala].
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15409>
- Duncan, R. B. (1972). *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. *Administrative science quarterly*, 313-327.
- EAN, U. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones–MMGO*.
- Enright, M., Francés, A., & Scott Saavedra, E. (1994). *Venezuela: el reto de la competitividad*.

- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). *El desafío competitivo para la industria brasileña*. *Revista de la CEPAL*, 1996(58), 145-173.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw W-Hill /Interamericana Editores SA. México. ISBN. 978-1-4562-2396-0.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., Sacristan, P. M., & Moreno, M. P. S. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Hospital (Agosto de 2017). *Mercado Global de Servicios de Laboratorio Clínico llegará a los 327 mil millones de dólares en 2025*.
<http://www.elhospital.com/temas/Mercado-Global-de-Servicios-de-Laboratorio-Clinico-llegara-a-los-327-mil-millones-de-dolares-en-2025+120994>
- ICEX (2020). *El mercado de proveedores de salud en Colombia*. Bogotá. NIPO: 114-20-020-9. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-proveedores-salud-colombia-2020-doc2021868267.html?idPais=CO>
- Ibáñez, A. M., Aldana, F. A. C., & Ruiz, L. A. G. (2008). *Herramienta de "software" para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA*. *Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Contreras, N. (2004). *Anatomía de la cadena de prestación de salud en Colombia en el régimen contributivo*. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 168-181.
- Gutiérrez Suarez, L. E., & Jiménez Aguilar, N. (2010). *¿Cómo el servicio al cliente en la visita médica puede persuadir al profesional de la salud a prescribir?* [Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/468>

- Ley 100 de 1993. *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. 23 de diciembre de 1993.
- Ley 1150 de 2007. *Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos*. 16 de julio de 2007.
- Lobatón, J. I. M. (2006). *La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?* Contabilidad y negocios, 1(1), 41-44.
- Martínez, J. A. G. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001: 2015*. AENOR.
- Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. Revista Cepal.
- Mollá Descals, A. (2012). *Comportamiento del consumidor*. Comportamiento del consumidor, 1-240.
- Morales, C. G., & Valenzuela, L. A. (2016). *Factores claves en la medición del Net Promoter Score de la FAE-UTEM*. Trilogía, 134.
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de la gestión*. Profit Editorial. Barcelona. ISBN: 9788416583867.
- OMS. (2012). *Dispositivos médicos: la gestión de la discordancia: un resultado del proyecto sobre dispositivos médicos prioritarios*. ISBN 978 92 4 356404 3
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pinedo Ramírez, E. G. (2007). *La gestión de compras en el caso colombiano-caso del sector público y sector privado* [Trabajo de Grado, Uniandes].
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/25897/u281700.pdf?sequence=1>

- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial S.A. De C.V. México. Edición I.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025)*. Buenos Aires: Vergara. Buenos Aires. Argentina.
- Priego Álvarez, H. (2006). *Consumo en salud análisis mercadológico del comportamiento del consumidor sanitario*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <http://www.tdx.cat/TDX-0524106-230814>
- Resolución 5185 de 2013. *Por medio de la cual se fijan los lineamientos para que las Empresas Sociales del Estado adopten el estatuto de contratación que registrá su actividad contractual*. 4 de diciembre de 2013.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Ediciones UC.
- Rodríguez, J. R. O., & Estévez, V. Y. (2003). *El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(3), 247-275.
- Rodríguez, J. M., & Monroy, C. R. (2008). *Influencia del Key Account Manager en la consolidación de las grandes cuentas comerciales de una compañía*. In II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 633-644).
- Ruiz, C.G. (2007). *Estudio descriptivo de la ingeniería clínica para proponer un plan de estudios para la especialización en ingeniería clínica*. [Tesis de grado, Ingeniero Biomédico, EIA-CES] <http://www.scielo.org.co/pdf/rinbi/v1n2/v1n2a07.pdf>
- Sánchez, J. M. C. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001: 2015)*. ICB Editores.
- SICEX (Marzo 11 de 2021). *¿Cómo fueron las importaciones en el sector de equipos médicos en 2020?* <https://sicex.com/blog/importaciones-sector-equipos-medicos/>

- Superintendencia de Industria y Comercio (2020). *Estudio de mercado Sector Farmacéutico en Colombia*. Colombia
- Supersalud (s, f). *Instituciones prestadoras de servicios de salud – Tolima*.
<https://www.supersalud.gov.co/es-co/Paginas/Protecci%C3%B3n%20al%20Usuario/InstitucionesMapa/mapaTolima.html>
- Torres, M. A. (2020). *Estructuración del área comercial y logística en la agencia de aduanas Blu Logistics*. [Informe consultorio empresarial, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/18099>
- Towers Perrin (2005). *Estudio de benchmarking: Sistemas de incentivos de la fuerza de ventas del sector farmacéutico*. Capital Humano. España.
- Universidad de Antioquia (s,f). *El objetivo general de la utilización de los recursos*.
http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/men_udea/mod/url/view.php?id=14106#:~:text=El%20objetivo%20general%20de%20la,la%20utilizaci%C3%B3n%20de%20los%20recursos
- Vásquez, J., Gómez, K., Castaño, E., Cadavid, J., & Ramírez Hassan, A. (2012). *Elasticidad de la demanda por medicamentos en el mercado farmacéutico Privado en Colombia* (The Elasticity of Drugs Demand in Colombia's Pharmaceutical Market). Documentos de trabajo Economía y Finanzas, (12-26).
- Vía Escalera, J. P. (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental-Universidad Nacional de Ingeniería*. [Informe profesional, Universidad Nacional Mayor de San Carlos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5750>
- Vidal, G. P. (2016). *Marketing una herramienta para el crecimiento*. Ediciones de la U.
- Wilkie, W. L. (1994). *Consumer behavior*. New York

Anexo A. Guion Entrevista

GUION DE ENTREVISTA COLABORADORES BIO-LINE COLOMBIA SAS

Objetivo

Realizar un diagnóstico de la empresa **BIO-LINE COLOMBIA SAS** a través de los colaboradores de la empresa, con el fin de identificar fortalezas y debilidades del área comercial.

Guion

Buenos días, gracias por permitirme realizar la presente entrevista. Mi nombre es July Benitez, soy estudiante de la Maestría de Mercadeo Global de la Universidad EAN. El motivo de mi presencia es el de realizarle algunas preguntas referentes al área comercial de la empresa Bio-line Colombia SAS.

Información del entrevistado

- a) ¿Cuál es su nombre completo?
- b) ¿Cuál es su Formación?
- c) ¿Qué Cargo desempeña?
- d) ¿Cuáles son las funciones que desempeña?
- e) ¿Cuánto es su tiempo de antigüedad en la empresa?

Preguntas de investigación

Características generales

1. ¿Conoce como ha sido la puesta en marcha de la empresa?
2. ¿Como se encuentra compuesto actualmente el equipo de trabajo de la empresa?
3. ¿Cuál es el portafolio de productos que actualmente se ofrece en la empresa?
4. ¿Qué ventajas ha identificado en este portafolio?

Mercado

5. ¿Qué tipo de segmentación utiliza para seleccionar sus clientes?
6. ¿Cuál es el segmento de clientes que actualmente atiende Bio-line Colombia SAS?

7. ¿Cuáles son las principales características que ha identificado en el comportamiento de compra en estos clientes?

Entorno

8. ¿Qué oportunidades ha identificado para el sector salud en insumos médicos?
9. ¿Qué amenazas ha identificado en el entorno?
10. ¿Cómo ha identificado que evoluciona la competencia?
11. ¿Qué estrategias ha identificado que son efectivas para la competencia?
12. ¿Cuáles considera son las principales barreras que se presentan en el sector para ser competitivo?

Empresa

13. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de Bio-line Colombia SAS?
14. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha identificado en el desempeño de la empresa?
15. ¿Qué estrategias están utilizando actualmente para la captura y sostenimiento de sus clientes?
16. ¿De estas estrategias, cuales considera que ha tenido un mayor impacto para sus ventas?
17. ¿Considera que estas estrategias satisfacen las expectativas de sus clientes?
18. ¿Ha identificado que aspectos podrían motivar a sus clientes para incrementar sus compras?
19. ¿Qué retroalimentación ha recibido de sus clientes sobre el servicio prestado?
20. ¿Ha identificado algunos inconvenientes en sus clientes para la realización de compras?
21. ¿Qué mejoras piensa que se pueden generar al nivel interno del área comercial para ser más eficientes en el desempeño?

ANEXO B. Entrevista Gerencia

Buenos días, gracias por permitirme realizar la presente entrevista. Mi nombre es July Benitez, soy estudiante de la Maestría de Mercadeo Global de la Universidad EAN. El motivo de mi presencia es el de realizarle algunas preguntas referentes al área comercial de la empresa Bio-line Colombia SAS.

Información del entrevistado

a) ¿Cuál es su nombre completo?

R/ Buenos días, Margarita María Ruiz Díaz

b) ¿Cuál es su Formación?

R/ Yo soy bacterióloga y laboratorista clínica de la Universidad Católica de Manizales y tengo especialización en gerencia de mercadeo con el politécnico grancolombiano

c) ¿Qué Cargo desempeña?

R/ Yo soy la gerente

d) ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

R/ Yo tengo la parte organizacional, la parte directiva, también la administrativa y doy las asesorías de los productos

e) ¿Cuánto es su tiempo de antigüedad en la empresa?

R/ Pues es que la empresa primero empezó con otra empresa, después nos organizamos y así vamos para cinco años.

Preguntas de investigación

Características generales

1. ¿Conoce como ha sido la puesta en marcha de la empresa?

R/ Bio-line nació porque yo empecé a trabajar en la parte comercial y vi que esta área tenía muchas falencias y que había muchas necesidades, ya que en el departamento del Tolima no había buena asesoría y al estudiar mercadeo vi que había muchas opciones de poder montar la empresa. Para la puesta en marcha, empezamos con un pequeño capital y después nos apoyamos del Fondo emprender y por ahí empezamos a hacer unos estudios y unas programaciones y ya teníamos algunos clientes con los cuales habíamos charlado, ya

había clientes que se interesaba en el producto porque yo ya había trabajado en la parte comercial. De esta forma, unimos fuerzas y relaciones y fue donde creció la empresa.

2. ¿Como se encuentra compuesto actualmente el equipo de trabajo de la empresa?

R/ Actualmente aquí en base estamos dos personas, que es Erika que es la niña auxiliar, ella es Regente de Farmacia y es la operativa también, y estoy yo también, que cumpla las funciones que ya les mencioné. También tenemos un abogado, una contadora, una asesora externa que está en la parte de Manizales.

3. ¿Cuál es el portafolio de productos que actualmente se ofrece en la empresa?

R/ Pues nosotros tenemos un portafolio donde el principal producto son los insumos para laboratorio clínico, reactivos y equipos. Y también hemos empezado a crecer en la parte de médico quirúrgicos y todos los materiales de bioseguridad, también hemos empezado a crecer en el área de salud que se llama la parte nutricional y también la parte de deporte, por que ha venido teniendo demanda. Son líneas nuevas que se están empezando a trabajar.

4. ¿Qué ventajas ha identificado en este portafolio?

R/ La ventaja es un portafolio muy abierto y tiene muchas opciones para toda clase de clientes. Clientes que pueden ser desde deportistas, pueden ser gente que le gusta cuidarse en la parte nutricional, los laboratorios clínicos, los hospitales, entonces es un portafolio bien amplio.

Mercado

5. ¿Qué tipo de segmentación utiliza para seleccionar sus clientes?

R/ Primero que todo que sean instituciones reconocidas en el mercado, que estén constituidas legalmente y que también como nosotros vayan creciendo. Y también tenemos clientes particulares, que compran cosas pequeñas, pero todo eso va sumando.

6. ¿Cuál es el segmento de clientes que actualmente atiende Bio-line Colombia SAS?

R/ Mas que todo laboratorio clínico y la parte hospitalaria que es la que más mueve la empresa. Para las líneas nuevas, personas que hacen deporte para la línea Sport que están los productos Taiping que son las que nos ayudan a mejorar el rendimiento, inflamaciones, tendinitis, y también tenemos parte de balones de pilates, pesas, fajas, dentro de la parte deportiva. En la parte nutricional, nosotras mismas somos nuestras clientes por que hemos

visto que estos productos tienen muchos beneficios, entonces los estamos consumiendo, para poder dar un testimonio de lo que se está trayendo de estos productos.

7. ¿Cuáles son las principales características que ha identificado en el comportamiento de compra en estos clientes?

R/ La periodicidad es mensual, más que todo hacen sus pedidos mensuales. En cantidades depende de la línea, donde se mueve más la de laboratorio, hay empresas que consumen más que otras, dependiendo del tamaño que sea. El hospital de Espinal y Honda tienen un consumo grande de insumos, es periódico de forma mensual. También tenemos otra empresa grande que es Medicadiz, que está consumiendo insumos y reactivos para Covid, lo que hace que se vaya moviendo más. Las otras líneas, se está evaluando el mercado, y el consumo ha sido de personas allegadas a nosotras.

Entorno

8. ¿Qué oportunidades ha identificado para el sector salud en insumos médicos?

R/ Ahorita después de la pandemia no hemos podido participar en ferias, pero anteriormente nos dábamos cuenta que el público va enfocado hacia lo que usa, por lo cual es importante tener a la mano el servicio y los implementos que van a necesitar. Respecto a las tendencias del sector salud, hemos implementado pruebas nuevas, a usar medios nuevos para la recolección de muestras. Igual se está innovando, en nuevas técnicas como en la detección de los anticuerpos y anticuerpos neutralizantes para la parte de la vacunación. Entonces hay que estar actualizándonos en esos datos porque no sabemos en qué momento pueda llegar otra pandemia o salir otras cepas entonces debemos estar pendientes de las actualizaciones que haya.

9. ¿Qué amenazas ha identificado en el entorno?

R/ En amenazas hay mucha guerra todavía de precios y estar en el mismo nivel de la competencia. Hay muchos productos que han escaseado por las importaciones, entonces debemos tener el stock de las cosas que más rotan, para que no falten y tener la capacidad de tener buenos importadores y distribuidores para que nos surtan para que no nos falte el producto.

10. ¿Cómo ha identificado que evoluciona la competencia?

R/ Pues hay competencia que se ha quedado en lo mismo y otras que han buscado las nuevas tecnologías o nuevas cosas. Por lo menos, nosotros empezamos a traer muchas cosas de Bioseguridad y eso nos ha aumentado el mercado, porque nos conseguimos alianzas estratégicas que nos siguieran suministrando esos implementos. No sé si la competencia lo haya hecho, creo que no, pero para nosotros ha sido un beneficio.

11. ¿Qué estrategias ha identificado que son efectivas para la competencia?

R/ lo que yo he visto es que las estrategias ahora se han basado más en la parte virtual y en la parte de redes, pues como no hay tanta comunicación directa por la pandemia, entonces todo mundo se ha volcado a las redes y a crear nuevas soluciones para hacer la publicidad y hacerse conocer.

12. ¿Cuáles considera son las principales barreras que se presentan en el sector para ser competitivo?

R/ De barreras, el tener los productos a la mano, lo importante es que el producto llegue porque si no llega el producto no hay que vender.

Empresa

13. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de Bio-line Colombia SAS?

R/ En fortalezas tener buenas alianzas y proveedores que nos estén aportando a que lleguen los productos y a que los podamos seguir ofertando. Debilidades en los precios, hemos tenido muchos incrementos de precios, ya que se ha incrementado el costo, por lo que se ha visto reflejado en los clientes.

14. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha identificado en el desempeño de la empresa?

R/ Que llegue el producto, por que como primero lo de la pandemia y segundo lo relacionado con el paro, entonces de dificulto la llegada de los productos, además de encarecerse por los mayores precios del transporte.

15. ¿Qué estrategias están utilizando actualmente para la captura y sostenimiento de sus clientes?

R/ Tenerle el producto a la mano y estar en comunicación con ellos. Sacarles promociones, sacando las cosas que sean novedosas. También el voz a voz nos ha ayudado mucho,

debido a que la una le cuenta a la otra que tenemos el producto, entonces eso nos ha ayudado a incrementar los clientes.

16. ¿De estas estrategias, cuales considera que ha tenido un mayor impacto para sus ventas?

R/ El voz a voz, por ahora nos ha funcionado mucho.

17. ¿Considera que estas estrategias satisfacen las expectativas de sus clientes?

R/ Si, hasta ahora no hemos tenido ninguna queja y los productos han llegado bien, se han entregado bien, con calidad, buen precio pues hemos tratado de ser competitivos en ese aspecto, donde buscamos no generar tantos incrementos en los precios ya que sabemos que esta es una época difícil.

18. ¿Ha identificado que aspectos podrían motivar a sus clientes para incrementar sus compras?

R/ La calidad y el precio, yo siempre digo que, si los productos son de buena calidad y que cumplan con todas las características exigidas por el Invima, que sean productos que en caso de alguna devolución uno pueda tener la información clara con una garantía. Además, tenemos un buen precio y un buen servicio.

19. ¿Qué retroalimentación ha recibido de sus clientes sobre el servicio prestado?

R/ No, simplemente ellos con seguirnos comprando, en seguirnos apoyando, ahí ya vemos la retroalimentación con los clientes.

20. ¿Ha identificado algunos inconvenientes en sus clientes para la realización de compras?

R/ No, porque gracias a dios tenemos buena comunicación con ellos.

21. ¿Qué mejoras piensa que se pueden generar al nivel interno del área comercial para ser más eficientes en el desempeño?

R/ Hemos pensado en tener una persona que nos ayude en la parte comercial, para que conozcan más las líneas de los productos.

Anexo C. Entrevista Auxiliar Administrativa

Buenos días, gracias por permitirme realizar la presente entrevista. Mi nombre es July Benitez, soy estudiante de la Maestría de Mercadeo Global de la Universidad EAN. El motivo de mi presencia es el de realizarle algunas preguntas referentes al área comercial de la empresa Bio-line Colombia SAS.

Información del entrevistado

a) ¿Cuál es su nombre completo?

R/ Buenos días mi nombre es Erika Ibáñez Merchán

b) ¿Cuál es su Formación?

R/ Yo soy Tecnóloga en regencia de farmacia y tengo cursos de auxiliar de enfermería y apoyo administrativo en salud.

c) ¿Qué Cargo desempeña?

R/ Auxiliar Administrativa

d) ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

R/ Bueno, aquí son múltiples. Empezando desde la solicitud de pedidos que nos hacen los clientes, entonces aquí se tramitan las compras, consecución del producto, recepción técnica, alistamiento, despacho, verificación de cartera e ingreso al sistema de los pagos. Y todo lo que tiene que ver con la bodega, almacenamiento, verificación de temperatura.

e) ¿Cuánto es su tiempo de antigüedad en la empresa?

R/ 2 años aproximadamente

Preguntas de investigación

Características generales

1. ¿Conoce como ha sido la puesta en marcha de la empresa?

R/ Ya había una idea de negocio inicialmente en la venta de reactivos de laboratorio y de insumos hospitalarios, y mediante el SENA hicieron un emprendimiento y pusieron en

marcha ya como tal Bio-line. A partir de ese momento, empezaron toda la contratación con el sector público y privado para la venta de estos insumos.

2. ¿Como se encuentra compuesto actualmente el equipo de trabajo de la empresa?

R/ Aquí presencial, en las instalaciones, está la Gerente que es la Dra. Margarita y estoy yo como auxiliar. En la parte externa, está la contadora Angelica Ramírez, está el abogado y hay una chica que también los colabora en la parte externa, vendiendo unas líneas que se han sacado, sobre todo en otros sectores y otras ciudades.

3. ¿Cuál es el portafolio de productos que actualmente se ofrece en la empresa?

R/ En este momento hay tres líneas. Una es línea hospitalaria que es la más antigua, que son todos los reactivos de diagnóstico clínico, dispositivos médicos, esta es con la que se empezó. Posteriormente se formó otra línea, que es la biosaludable, ya son productos relacionados con el consumo, como mieles, yogurt griego, productos libres de gluten, ya es más productos fitness. Y posteriormente la línea Bio sport, que ya está más enfocada a aquellos productos que usan en el deporte tales como balones de pilates, fajas para hacer ejercicio, cintas para Kinesiotaping, ya es más enfocado como por ese lado.

4. ¿Qué ventajas ha identificado en este portafolio?

R/ A pesar de que la competencia es grande, porque hay muchas empresas que están distribuyendo, nosotros siempre hemos tratado de tener en existencia, acá lo que es hospitalario, a pesar de la pandemia nos ha obstaculizado en abundancia las importaciones, pero, aun así, se ha buscado mantener el stock.

Y con las nuevas líneas, como ahora la gente consume tanto producto relacionado con fitness y el deporte, estamos innovando en eso y a la gente le ha gustado.

Mercado

5. ¿Qué tipo de segmentación utiliza para seleccionar sus clientes?

R/ Acá ya hay una antigüedad de unos clientes, como la Gerente es Bacterióloga, hay muchas colegas que tienen sus propios laboratorios, entonces ya digamos que se tenía ese mercado abordado. En hospitales, con la pandemia nos sirvió muchísimo la verdad, porque

el voz a voz permitió que muchos hospitales nos conocieran y aun así muchas otras personas que necesitaban productos, nos empezaran a conocer, así mismo nos empezaron a comprar. De igual forma, se han detectado clientes nuevos, que a pesar de que no son constantes, si ha habido movimiento.

6. ¿Cuál es el segmento de clientes que actualmente atiende Bio-line Colombia SAS?

R/ Laboratorios públicos que están en los Hospitales públicos y laboratorios privados. Y las personas externas son aquellas que hacen terapia física, o que hacen deporte, por que como la Gerente es deportista, entonces con ellos también se ha venido trabajando.

7. ¿Cuáles son las principales características que ha identificado en el comportamiento de compra en estos clientes?

R/ Sabemos que los laboratorios clínicos y los hospitales, los reactivos son fundamentales en el laboratorio. Lo que es la línea de ropa quirúrgica desechable, es lo que se aumentó bastante por el Covid, entonces el consumo de esto es fuerte. Los laboratorios y los hospitales prácticamente son mensuales, que ellos están solicitando pedidos. Lo que es ya las otras líneas, ya es más ocasional, porque es entendible que las hay personas que por ejemplo las cintas de Kinesiotaping se utilizan cuando hay lesiones, cuando hay algún tipo de dolor, entonces la persona no todo el tiempo va a estar enferma, entonces de acuerdo a la situación que vivan diariamente así mismo compran. Y lo mismo, de la línea Bio-saludable de acuerdo al consumo que tengan, hay unos que compras frecuente hay otros que no. Igual son líneas, que hasta ahora están empezando y se están dando a conocer. Los laboratorios clínicos privados también compran mensual.

Entorno

8. ¿Qué oportunidades ha identificado para el sector salud en insumos médicos?

R/ Pues de pronto nosotros hemos conseguido proveedores bastante oportunos, hemos contado con el privilegio de contar con disponibilidad, no en abundantes cantidades, pero si se ha tenido disponibilidad. Entonces hemos aprovechado eso para poder vender y adquirir clientes incluso nuevos, empresas que no nos conocían, nos preguntaban, teníamos el producto y de una vez vendíamos.

9. ¿Qué amenazas ha identificado en el entorno?

R/ La competencia, porque no es oculto que hay bastante competencia, sobre todo en la línea hospitalaria y los precios. Durante esta pandemia, los precios estuvieron bastante elevados y aunque nosotros tratábamos de mantener o sostener, siempre es bastante competitivo el tema de los precios. De todas maneras, el producto que se maneja siempre es un producto de calidad, con respaldo del Invima, pero siempre los precios son bastante competitivos.

10. ¿Cómo ha identificado que evoluciona la competencia?

R/ Realmente no conozco mucho del tema. Conozco quienes son competencia para nosotros, pero no tenemos mucha información de los cambios.

11. ¿Qué estrategias ha identificado que son efectivas para la competencia?

R/ Tengo entendido que ellos manejan algo muy similar a nosotros en contratación con hospitales, pero entonces tienen un fuerte, ya que tienen instalados muchos equipos en comodato, lo cual es un fuerte para ellos ya que así se jalonan insumos.

12. ¿Cuáles considera son las principales barreras que se presentan en el sector para ser competitivo?

R/ De pronto en el sector salud que se haya restringido las importaciones, por la pandemia han menguado mucho y se ha retrasado mucho la llegada de los productos a los que importan, entonces a veces la oportunidad en la entrega, digamos que teníamos una entrega de 3 a 4 días, se aumentó a una entrega de 8, 10 o 15 días, o a veces hasta meses, porque nos decían que se quedaba en muelle y ahí no avanzaba por tema de importación o no llegaba. Todos sabemos de importan la mayoría de China y entonces como fue allá el origen, eso sí límite bastante.

Empresa

13. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de Bio-line Colombia SAS?

R/ En fortalezas la oportunidad en entrega, la gestión comercial y el hecho de que la Gerente sea una bacterióloga, la asesoría que puede brindar es mucha y ella trata bastante

de que si el cliente busca un producto, busca la forma de proveérselo. En cuanto a debilidades, bueno es que nosotros somos una empresa no muy grande, hay competencia que de pronto es más grande; en manejo de redes hasta ahorita estamos empezando, porque en eso si estábamos u poco quedados, en lo que era darnos a conocer por medio de las redes sociales que ahorita es tendencia, pero este año, hace más o menos dos o tres meses, empezamos a trabajar ese tema.

14. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha identificado en el desempeño de la empresa?

R/ No, porque antes se nos abrieron muchas puertas en otras puertas, en donde no teníamos acceso a compras, pero nos abrieron las puertas y ya muchísimas otras personas supimos que quisieron ingresar y no pudieron. Digamos, aquí hay mucha entidad importadora, cuando entramos a pandemia, nosotros de una vez, empezamos, bueno sabemos que ustedes importan, necesitamos tales productos y ellos nos decían si claro, nos crearon y nos empezaron a vender. Al poquito tiempo, otras entidades quisieron entrar a esas importadoras a comprar y ya les cerraron las puertas. Entonces nosotros si afortunadamente, tuvimos la oportunidad que nos vendieran producto. Una institución nos abrió venta, y prácticamente que nos salvaron toda la línea hospitalaria y pudimos garantizar inventario.

15. ¿Qué estrategias están utilizando actualmente para la captura y sostenimiento de sus clientes?

R/ La creación de las nuevas líneas, eso ha sido beneficioso para obtener más clientes. El manejo de redes sociales, también se ha venido implementando. Y voz a voz, ha sido fuerte, porque realmente decir visitas no, y más ahorita con el tema, ha sido un impedimento más bien, pero el voz a voz nos ha permitido ganar clientes.

16. ¿De estas estrategias, cuales considera que ha tenido un mayor impacto para sus ventas?

R/ La más efectiva ha sido el voz a voz, porque el hecho que nos recomienden nos ha beneficiado. Los hospitales tienen su personal y consiguen con nosotros los productos y de una vez nos recomiendan con otros posibles clientes.

17. ¿Considera que estas estrategias satisfacen las expectativas de sus clientes?

R/ Realmente es poco, porque el voz a voz es solo una de las estrategias que se podrían implementar, ya que hay otras formas de ganar clientela. Es un proceso que se debe llevar poco a poco, estamos creciendo y la idea es ir adelante implementar nuevas formas de ganar clientes.

18. ¿Ha identificado que aspectos podrían motivar a sus clientes para incrementar sus compras?

R/ El precio, es el principal aspecto para que el cliente compre. El cliente siempre empieza a preguntar el precio. Además de esto, la calidad del producto y la marca. Hay productos que mientras a unos les gusta a otros no, entonces de una vez nos preguntan tanto marca como calidad, que este respaldo por el Invima.

19. ¿Qué retroalimentación ha recibido de sus clientes sobre el servicio prestado?

R/ En aspectos de mejora, a pesar de que nosotros manejamos buenos precios, hay empresas que manejan precios a veces más cómodos, pero no son oportunos en entrega. O en ocasiones, que eso lo ya hemos venido mejorando, son los agotados, por lo que hemos tratado de mejorar el stock inventario en ciertos productos de alta rotación, para no presentar esos pendientes. En aspectos positivos, siempre nos mencionan la oportunidad en la entrega, la agilidad, la calidad de los productos, por ejemplo, en el caso de los reactivos nos han manifestado que son muy buenos y cómodos respecto al precio.

20. ¿Ha identificado algunos inconvenientes en sus clientes para la realización de compras?

R/ Estamos utilizando correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas. Nos han manifestado que, por la línea de WhatsApp, si nos han manifestado que es una línea que es congestionada y el ver el mensaje a tiempo muchas veces no se da de inmediato, ya que a

veces se pueden demorar media hora para dar respuesta. Ya cuando es por correo electrónico o por llamada telefónica, si es mucho más rápido.

21. ¿Qué mejoras piensa que se pueden generar al nivel interno del área comercial para ser más eficientes en el desempeño?

R/ podríamos sacar más promociones, ya que al cliente le gusta mucho este tema. Digamos que el tema de pandemia nos ha limitado en tantas cosas, dentro de esas, este tipo de estrategias, que a muchas personas le gusta y así mejorar para ganar más clientela y aumentar las ventas. Ya a nivel interno, podríamos mejorar algunos temas como el alistamiento o en la parte operativa que algunas veces presentamos fallas. Y en la parte comercial, si no sabría que podríamos mejorar.

Anexo D. Diseño Encuesta

ENCUESTA DE SATISFACCION CLIENTES BIO-LINE SAS

Con el fin de identificar el nivel de satisfacción de nuestros clientes y conocer sus preferencias y observaciones respecto al servicio prestado por medio de nuestra empresa, de manera atenta le solicitamos el favor de contestar la siguiente encuesta.

1. ¿Hace cuánto tiempo adquiere productos con Bio-line Colombia?

<1 año ___ Entre 1 y 3 años ___ Mas de 3 años ___

2. ¿A través de que medio conoció la empresa Bio-line Colombia?

Referencia de una empresa del sector ___ Publicidad ___ Evento del sector ___ Internet ___
 Fuerza Comercial Bio-line ___ ¿Otro? ___ Cual?

3. ¿Con que frecuencia adquiere productos con Bio-line Colombia?

Semanal ___ Quincenal ___ Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___

Eventualmente ___

4. Ordene según su importancia los siguientes aspectos que inciden en su motivación de compra con Bio - line Colombia SAS (Arriba el más importante y abajo el menos importante)

Forma de pago

Portafolio de productos

Tiempo de respuesta

Asesoría Técnica

Servicio al Cliente

Servicios complementarios

Relación Calidad – Precio

Marca

5. ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones respecto a las relaciones comerciales con Bio-line Colombia SAS?

Aspecto	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
---------	----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Bio – line Colombia me ofrece un portafolio de productos acorde a las necesidades de mi organización					
Bio – line Colombia capacita constantemente el personal de mi empresa para el uso de sus productos					
Bio – line Colombia cuenta con una adecuada política de descuentos por volumen					
Bio – line Colombia cuenta con incentivos promocionales adecuados que inciden en mis decisiones de compra					
Bio – line Colombia tiene una atención oportuna a mis requerimientos en cuanto a nuevos productos					
Bio – line Colombia cuenta con una adecuada estrategia de distribución de sus productos					
Bio – line Colombia me brinda asesoría personalizada para la realización de las compras					

Bio – line Colombia cuenta con un servicio post venta efectivo					
--	--	--	--	--	--

6. ¿Qué nuevos productos o líneas le gustaría que se incluyeran en el portafolio de Bio-line Colombia?

Insumos para terapia actividades deportivas

Suplementos Nutricionales

Otro

7. Ordene según su importancia los siguientes aspectos en que usted cree que debe mejorar Bio-line Colombia respecto a la atención al cliente (Arriba el más importante y abajo el menos importante)

Líneas de atención

Tiempos de respuesta

Conocimiento del asesor comercial

Seguimiento postventa

Horarios de atención

Condiciones de Entrega

8. ¿En una escala de 0 a 10 que tan probable es que usted recomiende los servicios de Bio-line Colombia?

Muy improbable

Muy probable

probable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. ¿En una escala de 0 a 10 que tan probable es que usted vuelva a comprar los servicios de Bio-line Colombia?

Muy improbable

Muy probable

probable

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones le haría a Bio-line Colombia?

Nombre de la Entidad: _____

Actividad Económica: _____

Tipo de entidad: Publica ___ Privada ___

Tiempo de creación: < 1 año ___ Entre 1 – 5 años ___ Entre 5 y 10 años ___ Mas de 10 años ___
Persona independiente sin formalizaron empresarial ___

Ubicación (municipio): _____

Nombre de quien diligencia la encuesta (Opcional): _____

Cargo (Opcional): _____