



**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**FAFCE**

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA GESTION FINANCIERA**

**MISIÓN ACADÉMICA INTERNACIONAL UNIVERSIDAD ALCALÁ DE**

**HENARES 2019**

**AUTOR**

**ALEJANDRO ALFONSO FONTALVO ALVAREZ**

**TUTOR**

**OMAR ALONSO PATIÑO**

**BOGOTÁ D.C., 5 DE NOVIEMBRE DE 2019**

## Tabla de contenido

1. Tabla de contenido tablas .....	4
2. Tabla de contenido de graficas .....	5
3. Resumen Ejecutivo .....	5
4. Introducción .....	5
5. Objetivos. ....	6
4.1 Objetivos generales.....	6
5.2 Objetivos específicos.....	6
6. Justificación .....	7
7. Marco de referencia.....	8
8. Marco institucional de la empresa.....	8
9. Diseño metodológico. ....	9
10. Análisis del macroentorno de la organización. ....	10
9.1 PESTEL .....	10
10.2 Cinco fuerzas de Porter .....	19
10.3 Matriz Industrial .....	22
10.4 Matriz EFAS .....	24
11. Análisis del microentorno. ....	25
10.1 Modelo de la cadena de valor .....	25
10.2 Modelo EAN RISE.....	27
10.3 Análisis matriz IFAS. ....	29
10.4 Análisis matriz SFAS.....	31
11 Formulación del DOFA. ....	32
12 Formulación plan estratégico organizacional. ....	33
13 Conclusiones.....	35
14 Recomendaciones. ....	35

15	Referencias.....	36
16	Anexos.....	38

## 1. Tabla de contenido tablas

Tabla 1. Resumen análisis de factores políticos.....	11
Tabla 2. Resumen análisis de factores económicos. ....	12
Tabla 3. Resumen análisis de factores sociales.....	15
Tabla 4. Resumen análisis de factores tecnológicos. ....	16
Tabla 5. Resumen análisis de factores legales. ....	17
Tabla 6. Resumen análisis Pestel. ....	18
Tabla 7. Resumen análisis de nuevos competidores. ....	19
Tabla 8. Resumen análisis de rivalidad entre competidores existentes.....	20
Tabla 9. Resumen análisis de amenaza de productos sustitutos.....	20
Tabla 10. Resumen análisis de poder de negociación de los compradores.....	21
Tabla 11. Resumen análisis de poder de negociación de los proveedores. ....	21
Tabla 12. Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter. ....	22
Tabla 13. Resumen análisis de la matriz industrial. ....	23
Tabla 14. Matriz EFAS. ....	24
Tabla 15. Modelo de cadena de valor.....	25
Tabla 16. Resumen cadena de valor.....	26
Tabla 17. Resumen Matriz EAN RISE. ....	27
Tabla 18. Resumen Matriz IFAS.....	29
Tabla 19. Resumen Matriz SFAS. ....	31
Tabla 20. Análisis DOFA.....	32
Tabla 21. Planeación estratégica. ....	34

## 2. Tabla de contenido de graficas

Grafica 1. HISTORICOS DE RECOBROS NO PBS 2006 - 2018.....	12
Grafica 2. Afiliación y cobertura del sistema de salud en Colombia. ....	14
Grafica 3. Resultados de la calificación de los factores claves de éxito en la industria. ....	23

## 3. Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la compañía Boydorr SAS reflejará cual será la estrategia y hoja de ruta que seguirá la organización para el futuro, la aplicación de este plan facilitará la toma de decisiones para los directivos a partir de una correcta lectura de la realidad que enfrenta la compañía.

Para el adelanto de este plan estratégico se indagaron diferentes conceptos sobre planeación estratégica, análisis externo e interno de una compañía, así pues, con base a esta información se determinó la matriz DOFA de la compañía con el fin de determinar las estrategias a plasmar en el plan estratégico.

## 4. Introducción

Para asegurar su perpetuidad en el tiempo las empresas deben diseñar e implementar estrategias que le permitan la consecución del éxito, con el presente proyecto se pretende aplicar un plan estratégico para la empresa Boydorr S.A.S, la planeación estratégica se

convierte entonces en la herramienta seleccionada para que la empresa tenga la oportunidad de definir los lineamientos más convenientes en busca del crecimiento continuo de la misma, esto en base al análisis de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

La puesta en marcha del plan estratégico permitirá el adecuado direccionamiento de la empresa, ya que será la hoja de ruta que servirá como referencia para la planeación y desarrollo de sus actividades que permitan garantizar los objetivos trazados por los directivos.

## 5. Objetivos.

### 4.1 Objetivos generales.

- Definir los planes estratégicos, sus productos y tiempos de ejecución, que se deben seguir por la compañía con el fin de obtener los resultados deseados.

### 5.2 Objetivos específicos.

- Establecer plan de acción que mejoren la competitividad de la compañía.
- Describir la situación actual de la compañía a través de la matriz DOFA y con ello determinar las estrategias para las diferentes áreas.
- Detectar las fortalezas y debilidades de la compañía.

## 6. Justificación.

La investigación propuesta pretende determinar y brindar herramientas de planeación estratégica para la empresa Boydorr SAS, herramientas que permitan brindar solución en áreas como finanzas, comercial, producción, gestión humana; así pues, se busca que la empresa pueda consolidarse en los mercados actuales en los cuales participa y poder incursionar en nuevos mercados, esto bajo estrategias definidas y adaptadas a las capacidades reales de la compañía.

La preparación del plan estratégico para Boydorr SAS, surge como una necesidad de acuerdo con el entorno en que se desenvuelve la empresa, un entorno cada día más competitivo, donde se hace necesario generar el valor agregado a la compañía en aras de garantizar su éxito perdurabilidad en el tiempo.

## 7. Marco de referencia.

El plan estratégico se desarrolla teniendo en cuenta las diferentes teorías administrativas y conceptos que argumentan el desarrollo de este, esto con el fin de garantizar una correcta evaluación de los factores externos e internos en los que se desenvuelve la empresa, en gran medida esto garantizara el éxito del desarrollo del proyecto.

## 8. Marco institucional de la empresa.

Boydorr SAS es una sociedad anónima simplificada, constituida mediante escritura pública No 5015 de la Notaria 24 de Bogotá del 14 de agosto de 2012 bajo el nombre de Nutravita SAS y actualizado a Boydorr SAS mediante escritura pública No 185 de la Notaria 24 de Bogotá del 18 de enero de 2013 bajo el número 01700034 del libro IX. Con domicilio principal en la carrera 3 este número 20 – 84 de Chía, Cundinamarca, República de Colombia.

Con el documento privado del 4 de octubre de 2018 e inscrito ante la Cámara de Comercio de Bogotá el 18 de octubre de 2018, las Compañías Boydorr SAS (Subordinada) y Vital Support of América Corp (matriz) domiciliada en los Estados Unidos de América, en el estado de la Florida han configurado una situación de grupo empresarial a partir del 24 de septiembre de 2018.

El objeto social de Boydorr SAS obedece a la fabricación, producción, transformación, maquila, desarrollo, compra y venta, comercialización, promoción, distribución, representación, agenciamiento, importación y exportación, de toda clase de productos farmacéuticos y naturales para la salud, materiales, aparatos e insumos médicos y hospitalarios al igual que productos alimenticios.

Boydorr SAS es una compañía colombiana con enfoque científico, que ofrece soluciones nutricionales especializadas de alta calidad y a la vanguardia del conocimiento, promoviendo manejos nutricionales pertinentes y finitos, orientados al cumplimiento de objetivos nutricionales definidos que promuevan la sostenibilidad del sistema de salud.

## 9. Diseño metodológico.

Para este proyecto se realiza un estudio técnico en el cual se aplicará una investigación de carácter descriptiva; para el mismo se desarrollarán conocimientos adquiridos durante el estudio de la maestría en gestión financiera, la primera etapa consiste en un análisis de la situación actual de la empresa que desencadenará en el lineamiento estratégico por el cual deberá desenvolverse la empresa en pro de aumentar su competitividad y sustentabilidad.

## 10. Análisis del macroentorno de la organización.

### 9.1 PESTEL

- **Factores políticos**

En la actualidad la salud en Colombia se rige por la Ley estatutaria de salud 1571, la cual con su implementación pretende garantizar el derecho a la salud, consagrándolo como un derecho fundamental; lo que implica que a ningún colombiano se le podrá negar la prestación del servicio, todavía cabe señalar que la implementación de esta ley trajo con ella otros cambios importantes como la transformación de las actuales entidades promotoras de salud a gestoras de salud las cuales estarán enfocadas en la gestión del riesgo en salud de la población; implementación de mi prescripción (Mipres) el cual es el aplicativo para la prescripción de medicamentos a pacientes; política integral de atención en salud el cual tiene como objetivo garantizar la accesibilidad, prevención, integridad en los servicios.

Por otra parte, el gobierno colombiano en la aplicación del documento conpes 113 a establecido una política nacional de seguridad alimentaria y nutricional en los cuales se establecen unos ejes determinantes como lo son: disponibilidad de alimentos, acceso, consumo, aprovechamiento o utilización biológica de los alimentos, calidad e inocuidad de los alimentos, se pretende con esto garantizar el accionar del estado para lograr la seguridad alimentaria.

**TABLA 1. RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS.**

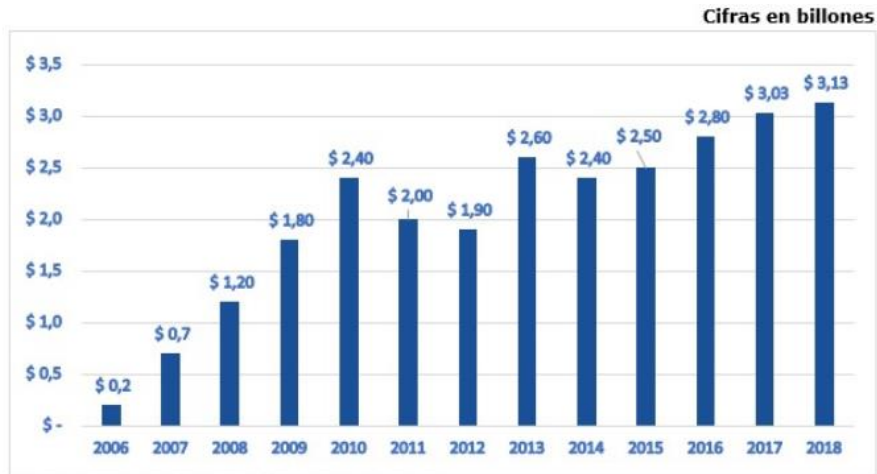
Oportunidades	Amenazas
Implementación de la ley estatutaria de salud 1571.	
Puesta en marcha de la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional	

- **Factores económicos**

En pro de garantizar la sostenibilidad del sistema general de salud en Colombia el gobierno nacional a través del Ministerio de hacienda ha revelado la cifra de asignación presupuestal 2020 para el sector salud y protección social (Hacienda, 2019) dicho monto oscilara entre los \$31,8 billones, 7,8% más que el monto asignado para el 2019, uno de los objetivos con esta cifra es saldar las deudas históricas del gobierno con el sector salud, para esto se ha incluido en el plan nacional de desarrollo el pacto por la equidad el cual viene acompañado de medidas estructurales como eficiencia en gastos, evitar acumulación de deudas, compras centralizadas entre otras; por otra parte la entidad encargada de manejar el adecuado flujo de estos dineros es la administradora de los recursos del sistema general de seguridad social en salud(ADRES) la cual en harás de garantizar la sostenibilidad del sistema de salud prevé la divulgación de una lista con topes máximos de tarifas para recobros de medicamentos, dicha

entidad giro a las eps durante el año 2018 un total de \$3,13 billones para pagos de recobros en salud. (ADRES, 2019)

**GRAFICA 1. HISTORICOS DE RECOBROS NO PBS 2006 - 2018**



Fuente: Dirección de otras prestaciones ADRES.

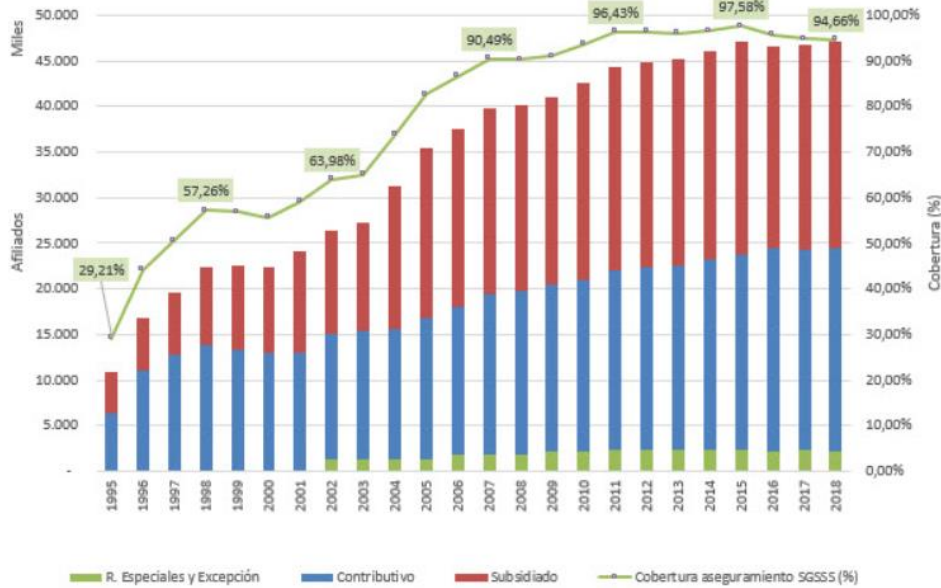
**TABLA 2. RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS.**

Oportunidades	Amenazas
Aumento del presupuesto para sector salud año 2020.	Implementación de montos máximos de recobro que pueden solicitar las entidades al Gobierno nacional por los medicamentos y las tecnologías en salud.
Plan Nacional de Desarrollo busca sanear las deudas históricas del sistema de salud en Colombia.	

- **Factores sociales**

Colombia cuenta con cerca de 48,2 millones de habitantes (DANE, 2019), un número considerable de personas si se piensa en términos de cobertura para el sistema de salud; según cifras del (Ministerio de Salud, 2019) la cobertura a cierre del 2018 alcanzo a llegar al 94,66%, el crecimiento en cobertura ha sido notorio ya que para el año 1995 el cubrimiento alcanzaba la cifra de 29,2%; este crecimiento es resultado de las distintas medidas tomadas por el estado durante los últimos años.

**GRAFICA 2. AFILIACIÓN Y COBERTURA DEL SISTEMA DE SALUD EN COLOMBIA.**



Fuente: serie anual de afiliación a nivel nacional / Estimación y proyección de población DANE.

Con respecto a la migración de venezolanos a Colombia el estado a través del ministerio de salud y protección social a emitido el plan de respuesta del sector salud al fenómeno migratorio, el cual es un plan minucioso que pretende garantizar la atención en territorio colombiano de migrantes al país, así pues, es una puesta en marcha arriesgada debido a las inversiones en infraestructura que deben realizarse y teniendo en cuenta la crisis por la que atraviesa el sector hace ya varios años.

**TABLA 3. RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALES.**

Oportunidades	Amenazas
Aumento de la cobertura del sistema en la población.	Migración de venezolanos a Colombia.

- **Factores tecnológicos.**

Colombia a pesar de no ser un país altamente desarrollado en tecnología, Colombia es vanguardista y lidera en el sector salud en este tipo de implementaciones, a partir de esto en el país se desarrollan innovaciones que toman como partida tecnologías extranjeras como lo son establecimiento de redes integradas de servicio en salud con el objetivo de fortalecer los sistemas de salud, mitigar el desperdicio de recursos, buscar la prestación de servicios más equitativos e integrales, por otra parte el gobierno a través del instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos se encuentra en la implementación de una plataforma digital que permitirá la realización de trámites en línea esto con el fin de acelerar tramites a empresario y optimizar recursos al instituto.

**TABLA 4. RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICOS.**

Oportunidades	Amenazas
Establecimiento de redes integradas de servicios	
Puesta en marcha de herramienta digital INVIMA	

- **Factores ecológicos.**

La organización de las naciones unidas por medio de los objetivos de desarrollo sostenible busca principalmente que los estados implementen mecanismos que garanticen la sostenibilidad de la sociedad dentro de un entorno de fortalecimiento económico, por otra parte el protocolo de Kioto; cuyo compromiso es estabilizar las emisiones de gases de efecto invernadero, para ratificar este compromiso con este protocolo Colombia expide la ley 629 del 27 de diciembre de 2000, como ente regulador y encargado de definir políticas nacionales ambientales en Colombia se encuentra el Ministerio del medio ambiente.

**Tabla 5.** Resumen análisis de factores ecológicos.

Oportunidades	Amenazas
	Implementación de los objetivos de desarrollo sostenible
	Regulación del Ministerio de medio ambiente para el cumplimiento del protocolo de Kioto.

- **Factores Legales.**

El gobierno nacional a través del INVIMA; entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, encargada de la protección y la salud individual y colectiva de los colombianos, por medio de sus publicaciones se encarga de emitir los criterios técnicos para considerar un producto como alimentos médicos de propósitos especiales, esto con el objetivo de establecer lineamientos para la presentación de solicitudes para esta categorización.

**TABLA 5. RESUMEN ANÁLISIS DE FACTORES LEGALES.**

Oportunidades	Amenazas
	Regulación y categorización de productos por parte del INVIMA.

**TABLA 6. RESUMEN ANÁLISIS PESTEL.**

Factor	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Implementación de la ley estatutaria de salud 1571	Puesta en marcha de la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional
Económico	Aumento del presupuesto para sector salud año 2020.	Implementación de montos máximos de recobro que pueden solicitar las entidades al Gobierno nacional por los medicamentos y las tecnologías en salud.
	Plan Nacional de Desarrollo busca sanear las deudas históricas del sistema de salud en Colombia.	
Social	Aumento de la cobertura del sistema en la población	Migración de venezolanos a Colombia.
Tecnológico	Establecimiento de redes integradas de servicios	
	Puesta en marcha de herramienta digital INVIMA	
Ecológico		Implementación de los objetivos de desarrollo sostenible
		Regulación del Ministerio de medio ambiente para el cumplimiento del protocolo de Kioto.
Legal		Regulación y categorización de productos por parte del INVIMA.

## 10.2 Cinco fuerzas de Porter.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

Para la llegada de nuevos competidores en el sector existen barreras de entrada como requerimientos de capital ya que para la producción en grandes cantidades se requerirá la inversión de un alto recurso económico tanto en plantas de producción como en desarrollo de fórmulas originales patentadas, por otra parte existen políticas gubernamentales como restricciones en la categorización en los productos por parte del INVIMA, así mismo la inclusión de los productos por parte del Ministerio en el Mipres.

**TABLA 7. RESUMEN ANÁLISIS DE NUEVOS COMPETIDORES.**

Oportunidades	Amenazas
	Recursos de capital para la puesta en marcha de plantas de producción.
	Regulaciones por parte del INVIMA y Ministerio de salud.

- **Rivalidad entre competidores existentes.**

El número de competidores en el sector se encuentra limitado a la creación de nuevas empresas ya que en la actualidad solo se existen dos grandes participantes, Abbott laboratorios de Colombia y la compañía Boydorr SAS, la primera una multinacional con un

poderoso musculo financiero y con estrategias publicitarias por distintos medios de comunicación que la posicionan como líder en ventas en el mercado.

**TABLA 8. RESUMEN ANÁLISIS DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.**

Oportunidades	Amenazas
Numero de rivales limitados.	Publicidad agresiva.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

El producto por atender patologías crónicas especializadas cuenta con pocos productos sustitutos; más sin embargo en el mercado existen tratamientos alternativos los cuales podrían cumplir cabalmente las necesidades nutricionales de los pacientes.

**TABLA 9. RESUMEN ANÁLISIS DE AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Oportunidades	Amenazas
Pocos productos sustitutos.	

- **Poder de negociación de los compradores.**

El poder de negociación de los compradores es alto ya que el 80% de la venta de la empresa se encuentra concentrado en cinco clientes debido a la naturaleza del negocio de recobros al estado, no obstante, no existen numerosos proveedores que puedan satisfacer cabalmente las

necesidades y especificaciones técnicas de los productos, así pues, resulta complejo la integración hacia atrás por parte de los clientes.

**TABLA 10. RESUMEN ANÁLISIS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.**

Oportunidades	Amenazas
Compleja integración hacia atrás por parte de los clientes.	Baja cantidad de demandantes.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Por la naturaleza y complejidad de la elaboración de sus productos la compañía realiza las compras de su principal insumo a un mismo proveedor del exterior, el cual ofrece las garantías y las calidades requeridas de la materia prima, conviene subrayar, que existen de igual manera otros proveedores que pueden satisfacer esta necesidad a un mayor costo para la compañía, sacrificando de esta manera parte de su margen comercial.

**TABLA 11. RESUMEN ANÁLISIS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

Oportunidades	Amenazas
	Compra de materia prima a proveedores limitados.

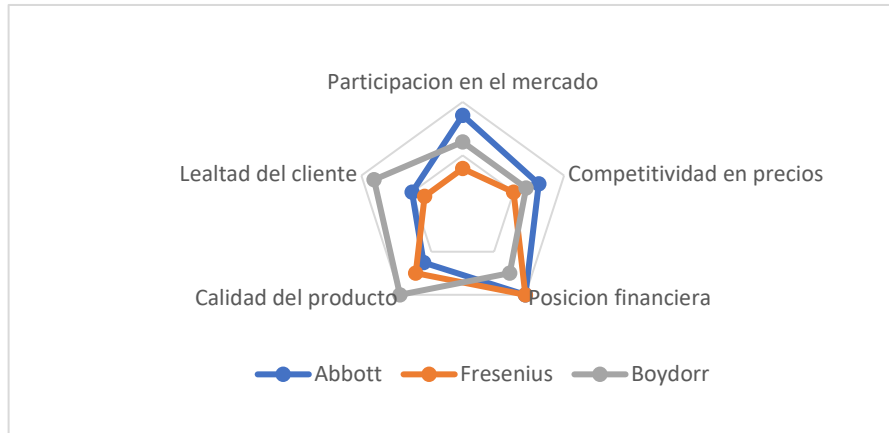
**TABLA 12. RESUMEN ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

Oportunidades	Amenazas
Numero de rivales limitados.	Recursos de capital para la puesta en marcha de plantas de producción.
Pocos productos sustitutos.	Regulaciones por parte del INVIMA y Ministerio de salud.
Compleja integración hacia atrás por parte de los clientes.	Publicidad agresiva.
	Baja cantidad de demandantes.
	Compra de materia prima a proveedores limitados.

### 10.3 Matriz Industrial

La elaboración de la matriz industrial se realiza teniendo como base 5 factores claves de éxito, participación en el mercado, competitividad de precios, posición financiera, calidad de producto y lealtad de cliente, que a su vez cuentan con indicadores que facilitan la medición de cada factor, para la dinámica y realizar la comparación se escogieron las empresas Abbott multinacional estadounidense la cual cuenta con más de 100 años en el mercado de productos nutricionales y posee una alta participación de mercado en Colombia, la segunda empresa es Fresenius de origen alemana, ingreso al mercado latinoamericano hace 19 años.

**GRAFICA 3. RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación al análisis de los resultados de la matriz, la compañía Boydorr SAS no cuenta en la actualidad con un proceso definido para la realización de alianzas estratégicas para el desarrollo de nuevos negocios, sin embargo, como resultado de la calidad de los productos y los resultados óptimos en pacientes ha ido creciendo su participación en el mercado.

**TABLA 13. RESUMEN ANÁLISIS DE LA MATRIZ INDUSTRIAL.**

Oportunidades	Amenazas
El producto de la competencia menor calidad.	Competencia consolidada en el mercado.

## 10.4 Matriz EFAS

Se realiza la matriz EFAS con el fin de perfeccionar el análisis de los factores externos y organizarlos por oportunidades y amenazas los cuales se presentan a continuación.

**TABLA 14. MATRIZ EFAS.**

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Oportunidades</b>				
1. Aumento del presupuesto para sector salud año 2020.	0,06	3,5	0,21	El aumento del presupuesto generara mayor dinámica comercial para la compañía.
2. Plan Nacional de Desarrollo busca sanear las deudas históricas del sistema de salud en Colombia.	0,07	3,8	0,27	La rotación de cartera de la compañía es elevada debido las deudas del estado con las distintas eps.
3. Puesta en marcha de herramienta digital INVIMA.	0,03	3,0	0,09	Con este mecanismo se agilizará los trámites de registro para importar, exportar, vender, fabricar todo tipo de medicamentos
4. Numero de rivales limitados.	0,05	3,5	0,18	Debido a las formulas especializadas y el tipo de productos los competidores son pocos en el país.
5. El producto de la competencia menor calidad.	0,20	4,3	0,86	La calidad y resultados del producto hacen que sobresalga entre sus competidores.
6. Pocos productos sustitutos.	0,09	3,0	0,27	Debido a que los tratamientos nutricionales son especializados los productos sustitutos son escasos.
<b>Suma parcial oportunidades</b>	<b>0,50</b>		<b>1,871</b>	
<b>Factores externos</b>				
<b>Amenazas</b>				
1. Implementación montos máximos de recobros no pbs.	0,15	3,3	0,50	La mayor parte de las ventas de la compañía están concentradas en el canal institucional.
2. Categorización de productos por el INVIMA.	0,09	3,8	0,34	Todos los productos de la compañía se encuentran dentro del grupo de productos médicos con propósitos especiales.
3. Publicidad agresiva.	0,03	3,0	0,09	Fuertes inversiones en mercadeo por principal competidor.
4. Baja cantidad de demandantes.	0,07	3,2	0,22	Las ventas institucionales están concentradas en los principales operadores del país.
5. Competencia consolidada en el mercado.	0,07	3,2	0,22	La participación en el mercado ha ido creciendo.
6. Existencia limitada proveedores de materia prima.	0,09	3,3	0,30	La principal materia prima de la compañía es adquirida de proveedores limitados.
<b>Suma parcial amenazas</b>	<b>0,50</b>		<b>1,67</b>	
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,54</b>	

Se identifica un ambiente de reglamentación cambiante como lo son fijación de montos de recobro, categorización de productos, lo cual indica que se debe replantear el plan estratégico frente a las nuevas regulaciones planteadas por el gobierno nacional y con esto poder crear oportunidades que puedan salvaguardar el bienestar de la compañía.

## 11. Análisis del microentorno.

### 10.1 Modelo de la cadena de valor

En la producción y comercialización de los productos de la compañía intervienen una serie de factores que contribuyen al desarrollo exitoso de la compañía, los cuales están indicados en la cadena de valor de la compañía.

**TABLA 15. MODELO DE CADENA DE VALOR.**

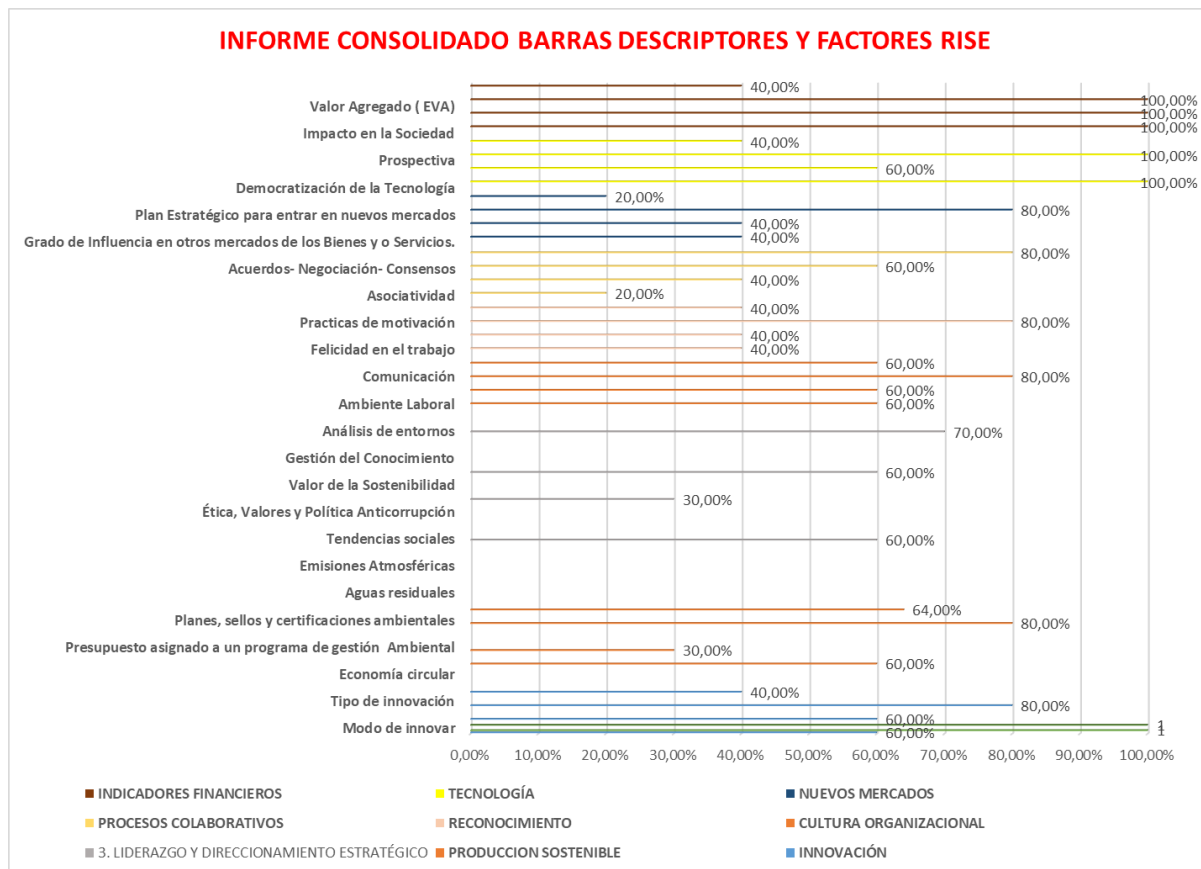
<b>Infraestructura de la empresa:</b> Diseño de estrategias, plan de inversión de la compañía.					Margen
<b>Investigación y desarrollo:</b> Diseño de productos, investigaciones de materia prima.					
<b>Gerencia de TI:</b> Planear y diseñar los sistemas de información de la compañía.					
<b>Gestión de recursos humanos:</b> Selección de personal, Diseñar los programas de formación, de incentivos y remuneración.					
<b>Gerencia de</b>	<b>Gerencia de</b>	<b>Gerencia logística</b>	<b>Gerencia de mercadeo</b>	<b>Gerencia comercial</b>	
-Pruebas y monitoreos a la materia prima y producto terminado.	-Gestionar recursos y materiales	-Selección y evaluación de proveedores compras core.	-Supervisar la rotación en la venta de productos.	-Comercialización de los productos a través de visitas médicas preparadas.	
	-Planificación de producción.	-Despacho la mercancía vendida a los clientes finales.	-Ciclos de capacitación a la fuerza de ventas.	-Analizar e investigar futuros mercados.	
	-Estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia en el proceso productivo.	-Custodia y manejo de inventario.	-Organización de eventos y congresos donde se promocionen los productos de la compañía.	-Política de precios de venta.	

**TABLA 16. RESUMEN CADENA DE VALOR.**

Debilidades	Fortalezas
Deficientes tiempos de entrega a los clientes.	Excelente calidad en el producto terminado y materias primas utilizadas.
No se cuenta con la implementación de sistemas de gestión.	

## 10.2 Modelo EAN RISE.

**TABLA 17. RESUMEN MATRIZ EAN RISE.**



Como resultado de la calificación de la modelo Ean-Rise en el que se incluyen factores de impacto en la compañía como lo son: Indicadores financieros, producción sostenible, liderazgo entre otras; se puede señalar que la compañía dentro de sus puntos fuertes destaca su solidez financiera ya que sus indicadores destacan por lo alto en comparación con

empresas del sector y de la región, no obstante dentro de otros factores evaluados se podría destacar como los más críticos y con espacio a mejoras los referentes al presupuesto que destina la compañía para temas de gestión ambiental y economía circular ya que aunque se están iniciando labores en este ámbito queda espacio para el crecimiento y mejora de estos procesos.

### 10.3 Análisis matriz IFAS.

**TABLA 18. RESUMEN MATRIZ IFAS.**

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Fortalezas</b>				
1. Profesionales idóneos.	0,08	5,0	0,40	Alta preparación profesional en la fuerza laboral.
2. Excelente calidad en el producto terminado y materias primas utilizadas.	0,15	4,5	0,68	Formulas especializadas que garantizan los resultados a pacientes.
3. Clima organizacional.	0,03	4,5	0,14	Diferentes beneficios a empleados.
4. Excelentes estrategias mercadeo. (F)	0,05	4,0	0,20	La empresa realiza constantes campañas de divulgación de los productos.
5. Continua mejora en los procesos de producción.	0,04	3,7	0,15	Buenas practicas de manufactura.
6. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.	0,04	4,0	0,16	Las investigaciones para el lanzamiento de nuevas formulas son permanentes.
7. Condicion financiera solida.	0,06	3,5	0,21	Bajo nivel de endeudamiento, indicadores por encima del promedio.
8. Se cuenta con una identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.	0,05	3,8	0,19	Trabajo de campo de fuerza comercial, mercadeo y acceso al mercado
<b>Suma parcial fortalezas</b>	<b>0,50</b>		<b>2,12</b>	
<b>Factores internos</b>				
<b>Debilidades</b>				
1. La empresa no cuenta con una política sistematizada de cero defectos en la producción.	0,03	3,0	0,09	Se esta iniciando sistematización de procesos de producción.
2. Deficientes tiempos de entrega a los clientes.	0,08	2,5	0,20	No hay procesos logísticos definidos.
3. No se cuenta con la implementación de sistemas de gestión de calidad	0,06	3,0	0,18	La compañía recién inicia procesos de acreditación en calidad.
4. No se cuenta con un proceso definido para la realización de alianzas estratégicas y desarrollo de nuevos negocios.	0,08	3,0	0,24	Se inicia la exploración de mercados en el exterior.
5. Capacidad de producción.	0,07	3,2	0,22	Se están realizando inversiones en infraestructura.
6. Condiciones de negociación clientes.	0,08	2,5	0,20	La dinámica del mercado los periodos de cobro resultan extensos.
7. Manejo de inventario.	0,07	2,5	0,18	No se cuenta con políticas de inventario, obsolescencia, toma física.
8. No se hace presencia en todo el país.	0,03	3,0	0,09	No existe presencia de la fuerza de ventas en todo el país.
<b>Suma parcial debilidades</b>	<b>0,50</b>		<b>1,40</b>	
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,52</b>	

La matriz IFAS se realiza como resumen de las fortalezas y debilidades de la compañía otorgándole una calificación a cada factor de acuerdo con su importancia y grado de afectación que pueda tener para la organización, una vez dicho esto destacan como factores

mas importantes la calidad del producto de la compañía ya que lo hace destacar dentro de sus competidores y es un factor en el que la compañía destina grandes esfuerzos para mantenerlo, por otra parte las debilidades analizadas de la compañía destacan la deficiencia en sus procesos logísticos y manejo adecuado del inventario ya que por estos temas se presentan constantemente temas de Back-order.

## 10.4 Análisis matriz SFAS.

**TABLA 19. RESUMEN MATRIZ SFAS.**

Factores estratégicos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Duración			Comentarios
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
1. Aumento del presupuesto para sector salud año 2020. (O)	0,06	3,5	0,21	X			El aumento del presupuesto generara mayor dinámica comercial para la compañía.
2. Plan Nacional de Desarrollo busca sanear las deudas históricas del sistema de salud en Colombia.(O)	0,05	3,8	0,19		X		La rotación de cartera de la compañía es elevada debido las deudas del estado con las distintas eps.
3. Numero de rivales limitados.(O)	0,03	3,5	0,11		X		Debido a las formulas especializadas y el tipo de productos los competidores son pocos en el país.
4. El producto de la competencia menor calidad.(O)	0,03	4,3	0,13			X	La calidad y resultados del producto hacen que sobresalga entre sus competidores.
5. Pocos productos sustitutos.(O)	0,02	3,0	0,06		X		Debido a que los tratamientos nutricionales son especializados los productos sustitutos son escasos.
6. Implementacion montos maximos de recobros.(A)	0,10	3,3	0,33	X			La mayor parte de las ventas de las compañía están concentradas en el canal institucional.
7. Baja cantidad de demandantes.(A)	0,03	3,2	0,10		X		Las ventas institucionales están concentradas en los principales operadores del país.
8. Publicidad agresiva de competidores(A)	0,02	3,0	0,06		X		La compañía recién empieza a pautar en distintos canales de marketing.
9. Categorizacion de productos por el INVIMA.	0,07	3,5	0,25		X		El equipo de investigacion de productos se encuentra atento a las regulaciones estatales.
9. Excelente calidad en el producto terminado y materias primas utilizadas.(F)	0,08	4,5	0,36			X	Formulas especializadas que garantizan los resultados a pacientes.
10. Excelentes estrategias mercadeo. (F)	0,08	4,0	0,32		X		La empresa realiza constantes campañas de divulgación de los productos.
11. Condicion financiera solida.(F)	0,05	3,5	0,18		X		Bajo nivel de endeudamiento, indicadores por encima del promedio.
12. Deficientes tiempos de entrega a los clientes.(D)	0,07	2,5	0,18		X		No hay procesos logísticos definidos.
13. No se cuenta con la implementación de sistemas de gestión de calidad (D)	0,03	3,0	0,09	X			La compañía recién inicia procesos de acreditación en calidad.
14. No se cuenta con un proceso definido para la realización de alianzas estratégicas y desarrollo de nuevos negocios.(D)	0,05	3,0	0,15	X			Se inicia la exploración de mercados en el exterior.
15. Capacidad de produccion.(D)	0,05	3,2	0,16	X			Se están realizando inversiones en infraestructura.
16. Condiciones de negociación clientes.(D)	0,04	2,5	0,10		X		La dinámica del mercado los periodos de cobro resultan extensos.
17. Manejo de inventario.(D)	0,08	2,5	0,20	X			No se cuenta con políticas de inventario, obsolescencia, toma física.
18. Profesionales idoneos.	0,06	3,0	0,18		X		Campañas de capacitacion al personal para mantenerse a la vanguardia de la investigacion.
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,34</b>				

## 11 Formulación del DOFA.

**TABLA 20. ANÁLISIS DOFA.**

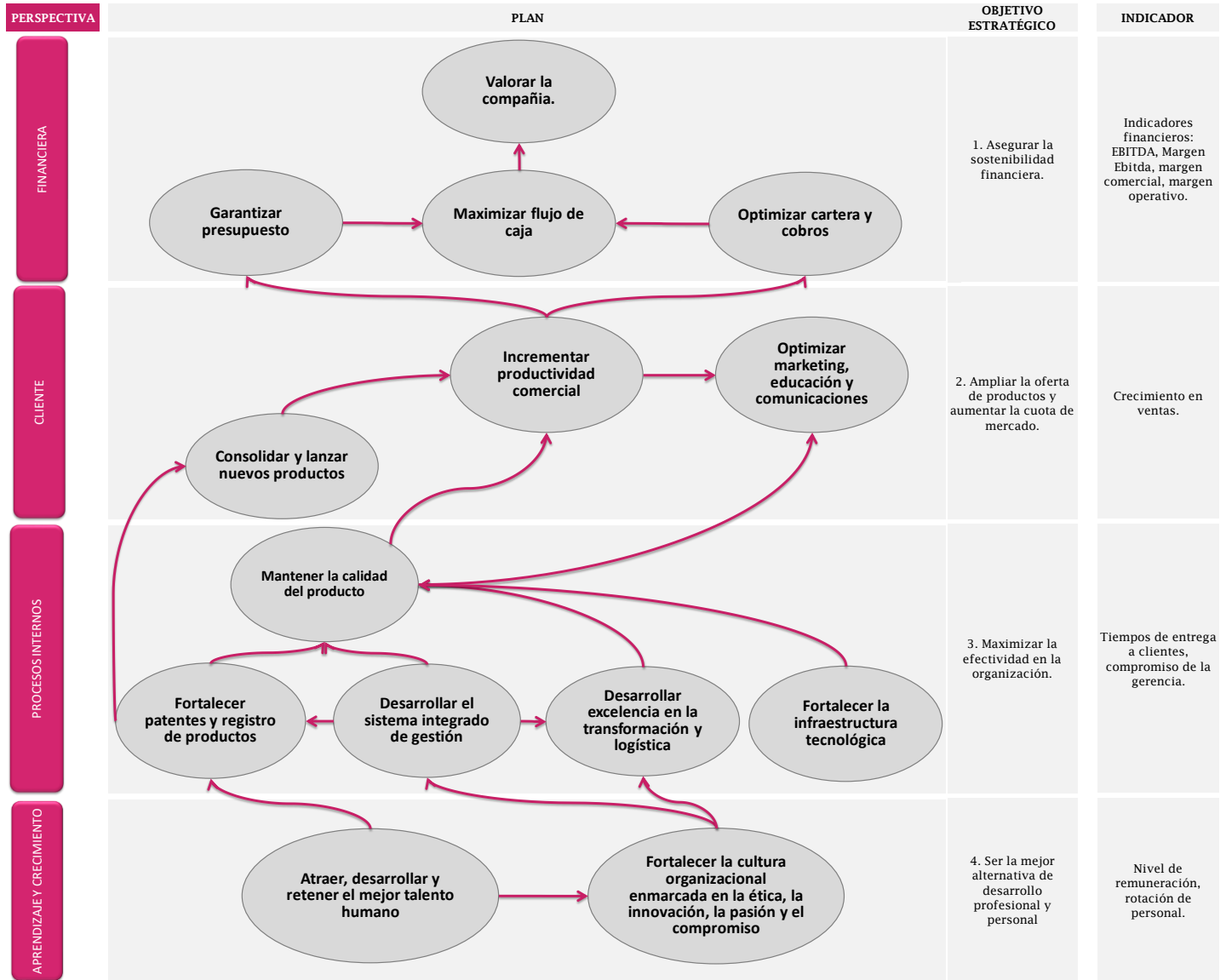
	Factores internos (IFAS)	
	Fortalezas	Debilidades
	1. Profesionales idóneos. 2. Excelente calidad en el producto terminado y materias primas utilizadas. 3. Entorno laboral favorable. 4. Excelentes estrategias mercadeo. 5. Condición financiera sólida. 6. Se cuenta con una identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.	1. La empresa no cuenta con una política sistematizada de cero defectos en la producción. 2. Deficientes tiempos de entrega a los clientes. 3. No se cuenta con la implementación de sistemas de gestión de calidad 4. No se cuenta con un proceso definido para la realización de alianzas estratégicas y desarrollo de nuevos negocios. 5. Capacidad de producción. 6. Condiciones de negociación clientes.
Factores externos (EFAS)		
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
1. Aumento del presupuesto para sector salud año 2020. 2. Plan Nacional de Desarrollo busca sanear las deudas históricas del sistema de salud en Colombia. 3. Puesta en marcha de herramienta digital INVIMA. 4. Número de rivales limitados. 5. El producto de la competencia menor calidad. 6. Pocos productos sustitutos.	1. Certificaciones nacionales e internacionales que acrediten la calidad del producto.(O5;F2) 2. Campañas de promoción de productos Boydorr.(O1;F4) 3. Elaborar procesos para elaboración de estudios técnicos y clínicos de productos.(O3;F1)	1. Tecnicificar e implementar sistemas logísticos y manejo de inventarios.(O1;F2) 2. Realizar inversiones en Capex que puedan ampliar capacidad productiva.(O2;F5) 3. Implementar estrategias de investigación en nuevas fórmulas especializadas desarrollando productos funcionales.(O5;F5)
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
1. Implementación de montos máximos de recobros. 2. Categorización de productos por el INVIMA. 3. Publicidad agresiva. 4. Baja cantidad de demandantes. 5. Competencia consolidada en el mercado. 6. Compra de materia prima a proveedores limitados.	1. Maximizar rentabilidad basado en costos.(A1;F1) 2. Determinar nuevas alianzas comerciales con proveedores suplentes en la región.(A6;F5) 3. Definir posibles mercados y tiempos para la exportación de productos.(A4;F6)	1. Desarrollar estudios de posibles mercados para la expansión de la compañía.(A4;D4) 2. Aumentar el número de unidades producidas para ajustar y mejorar márgenes por producto.(A1;D5) 3. Diseñar campañas publicitarias masivas de gran impacto en el sector retail.(A4;D4)

Como resumen del análisis del macro entorno y micro entorno se realiza la formulación del DOFA en cual se plantean planes de acción a realizar por la compañía para mitigar amenazas y debilidades potencializando sus fortalezas y dando uso de las oportunidades dentro del macro entorno.

## 12 Formulación plan estratégico organizacional.

PLAN ESTRATEGICO						
Estrategia	Responsable	Indicador	Fechas		Inversion	Comentarios
			Inicia	Termina		
Tecnificar e implementar sistemas logísticos y manejo de inventarios.(O1;F2)	Juan Mejia(Gerente de logística)	Tiempos de entrega a clientes	1/11/2019	1/11/2021	\$ 20.000.000	Crear políticas para toma físicas de inventario y sistematizar procesos
Realizar inversiones en Capex que puedan ampliar capacidad productiva.(O2;F5)	Miguel Munera(Gerente general)	Crecimiento en activos	1/11/2019	1/11/2021	\$ 500.000.000	Realizar inversión en maquinaria faltante para cubrir la demanda generada.
Implementar estrategias de investigación en nuevas formulas especializadas desarrollando productos funcionales.(O5;F5)	Silvana Castillo(Gerente investigación de producto)	Velocidad de lanzamiento de productos	1/11/2019	1/11/2021	\$ 5.000.000	Investigación en nutrientes que puedan ser desarrollados en nuevos productos ampliando la oferta comercial
Desarrollar estudios de posibles mercados para la expansión de la compañía.(A4;D4)	Marjorie Montenegro(Gerente comercial)	Tasa abandono cliente	1/11/2019	1/11/2021	\$ 10.000.000	Estudios de mercado para desarrollar posibles nuevos clientes o canales de distribución.
Diseñar campañas publicitarias masivas de gran impacto en el sector retail.(A4;D4)	Lina Salgar (Gerente de mercadeo)	Satisfaccion del cliente	1/11/2019	1/11/2021	\$ 90.000.000	Inversión en campañas publicitarias al usuario final a través de los distintos

**TABLA 21. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**



### 13 Conclusiones.

- Se realiza plan estratégico para la empresa Boydorr SAS el cual busca que permita redirigir los esfuerzos de los directivos a minimizar posibles amenazas y aprovechar las diversas oportunidades de su entorno.
- Se analizó la situación de la compañía a nivel interno utilizando como herramienta distintas matrices que facilitaron la decodificación de la información.
- El análisis de las oportunidades y amenazas se realizó luego de la elaboración del modelo Pestel, cinco fuerzas de Porter y matriz Industrial.

### 14 Recomendaciones.

- Implementar el plan estratégico propuesto de manera gradual para evitar traumatismos en el curso diario de las actividades de la compañía.
- Se deberán desarrollar actividades de capacitación al personal para adquirir habilidades que puedan llevar a cabo los planes en pro de la consecución de los objetivos estratégicos.
- Evaluación y seguimiento en el desarrollo de las actividades propuestas en el plan estratégico.

- Medir previamente los indicadores para elaborar el crecimiento o mejoría una vez implementado el plan estratégico.
- Socializar el plan estratégico con las diferentes áreas de involucrada compañía.

## 15 Referencias.

- ADRES. (04 de febrero de 2019). ADRES. Recuperado el 16 de 10 de 2019, de ADRES: <https://www.adres.gov.co/Inicio/Noticias/Post/6150/ADRES-pag%C3%B3-3-13-billones-por-servicios-no-incluidos-en-el-plan-de-beneficios-en-salud-en-2018>
- DANE. (15 de 08 de 2019). DANE. Recuperado el 23 de 09 de 2019, de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- DANE. (2019). DANE. Recuperado el 16 de 10 de 2019, de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Hacienda, M. d. (29 de Julio de 2019). Ministerio de hacienda. Obtenido de Ministerio de hacienda: [http://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC\\_CLUSTER-111934%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-111934%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

- Ministerio de Salud. (2019). Indicador del comportamiento histórico de la afiliación al SGSSS. Recuperado el 20 de 09 de 2019, de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubdiado/Paginas/coberturas-del-regimen-subsubdiado.aspx>

## 16 Anexos.

### Anexo 1. Calificación matriz industrial.

Factores clave de éxito	Peso	ABBOTT	Calificación ponderada de ABBOTT	FRESENIUS	Calificación ponderada de FRESENIUS	BOYDORR SAS	Calificación ponderada de BOYDORR SAS
Participación en el mercado	0,25	3,5	0,88	1,5	0,4	2,5	2,2
Competitividad en precios	0,15	3,0	0,45	2,0	0,3	2,5	1,1
Posición financiera	0,25	4,0	1,00	4,0	1,0	3,0	3,0
Calidad del producto	0,20	2,5	0,50	3,0	0,6	4,0	2,0
Lealtad del cliente	0,15	2,0	0,30	1,5	0,2	3,5	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		-----		-----		-----

### Anexo 2. Calificación de innovación- EAN RISE.

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
<b>Social</b>	Modo de innovar	<b>3</b>	<b>60%</b>	<b>60,0%</b>
<b>Ambiental</b>	Ecodiseño	<b>2</b>	<b>40,0%</b>	
	Economía circular	<b>2</b>		
<b>Gerencial</b>	Tipo de innovación	<b>4</b>	<b>80%</b>	
<b>Económica</b>	Creación de Valor	<b>3</b>	<b>60%</b>	

©Unive 2 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: CI- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
universidadean.edu.co

### Anexo 3. Calificación de producción sostenible- EAN RISE.

PRODUCCION SOSTENIBLE			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	3	60,0%	62,0%
Ambiental	Agua- uso eficiente	3	64,0%	
	Aguas residuales	3		
	Energía	3		
	Emisiones Atmosféricas	3		
	Residuos sólidos	4		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	4	80,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	1	30,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2		

### Anexo 4. calificación liderazgo y direccionamiento estratégico EAN-RISE

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	3	60,0%	55,0%
	Capacidad de movilización	4		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	2		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	30,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	2		
Gerencial	Gobierno Corporativo	2	60,0%	
	Gestión del Conocimiento	4		
	Estrategias corporativas	3		
Económica	Análisis de entornos	2	70,0%	
	Toma de Decisiones	5		

#### Anexo 4. calificación cultura organizacional EAN - RISE

CULTURA ORGANIZACIONAL			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	3	60,0%	65,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	3	60,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	3	60,0%	

#### Anexo 5. Calificación reconocimiento EAN – RISE.

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2	40,0%	50,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	2	40,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	4	80,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	2	40,0%	

**Anexo 6. Calificación procesos colaborativos EAN – RISE.**

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	1	20,0%	50,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	4	80,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3	60,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	2	40,0%	

**Anexo 7. Calificación nuevos mercados EAN – RISE.**

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	2	40,0%	45,0%
Ambiental	Mercados Verdes	1	20,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	4	80,0%	
Económica	Estrategia comercial	2	40,0%	

**Anexo 8. Calificación tecnología EAN – RISE.**

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	5	100,0%	75,0%
Ambiental	Tecnologías limpias	2	40,0%	
Gerencial	Prospectiva	5	100,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	3	60,0%	

**Anexo 9. Calificación indicadores financieros EAN – RISE.**

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	5	100,0%	85,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	2	40,0%	
Gerencial	Valor Agregado ( EVA)	5	100,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el ultimo año fiscal	5	100,0%	