



Modelo de direccionamiento estratégico para Bethel Laboratorios

Brandon Yesid Morales Calvache

Luisa Fernanda Sánchez

Horacio Zuluaga Pimienta

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA - modalidad virtual

Bogotá D. C., Colombia

2023

Modelo de direccionamiento estratégico para Bethel Laboratorios

Brandon Yesid Morales Calvache

Luisa Fernanda Sánchez

Horacio Zuluaga Pimienta

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

Magíster en Administración de Negocios

Director:

Nelson Antonio Moreno Monsalve, PhD.

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa MBA - modalidad virtual

Bogotá D. C., Colombia

2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos a nuestro tutor Nelson Antonio Moreno por su acompañamiento, dedicación y dirección en este proyecto de grado.

A nuestras familias que han sido el motor que impulsan nuestros sueños, quienes estuvieron siempre a nuestro lado en las largas horas de estudio durante la construcción del proyecto de grado.

Resumen

Bethel Laboratorios es una compañía emergente dentro del sector farmacéutico, la cual ha enfrentado múltiples cambios en los últimos tiempos, esto debido a las variables a las que se ha tenido que enfrentar, como la pandemia del Covid-19 y la recesión que trajo la misma. A pesar de que Bethel Laboratorios contara con un modelo operacional sufrió un estanco a nivel operativo y comercial, de manera de que perdió oportunidades de crecimiento y lograr llegar a su población objetivo y competitividad frente a otros laboratorios del mismo sector, los cuales por su trayectoria en el mercado contaban con planes alternos para adaptarse al nuevo campo y oportunidades que esta pandemia abrió para este sector.

En estos momentos la empresa no ha podido desarrollar una fuerza de ventas que le permita entrar en los mercados que ha incursionado ni mucho menos de los nuevos mercados emergentes relacionados y causados por la pandemia.

Por lo anterior, se propone el presente estudio para superar las fallas existentes, estructurando correctamente los procesos y definiendo como objetivo principal la elaboración de un modelo de planeación estratégica para Bethel Laboratorios, en el cual se formulen estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía y alinearlos a los retos de este sector, analizando las múltiples variables identificadas a lo largo del estudio de la compañía en las que se puedan identificar oportunidades de mejora para hacerle frente a las necesidades del mercado y de su público objetivo.

Palabras clave: planeación estratégica, modelo operacional, diseño metodológico, fuerza de venta, procesos.

Abstract

Bethel Laboratories is an emerging company within the pharmaceutical sector, which has faced multiple changes in recent times, due to the variables it has had to face, such as the Covid-19 pandemic and the recession that it brought. Despite the fact that Bethel Laboratories had an operational model, it suffered a stagnation at the operational and commercial level, so that it lost opportunities for growth and reaching its target population and competitiveness compared to other laboratories in the same sector, which due to their trajectory in the market they had alternative plans to adapt to the new field and opportunities that this pandemic opened up for this sector.

At this time, the company has not been able to develop a sales force that allows it to enter the markets it has entered, much less the new emerging markets related to and caused by the pandemic.

Therefore, the present study is proposed to overcome the existing failures, correctly structuring the processes and defining as the main objective the development of a strategic planning model for Bethel Laboratories, in which strategies are formulated to achieve the company's objectives and align them to the challenges of this sector, analyzing the multiple variables identified throughout the study of the company in which opportunities for improvement can be identified to meet the needs of the market and its target audience.

Keywords: Strategic planning, Operational model, Methodological design, Sales force, Processes.

Contenido

1. Introducción	14
2. Objetivos	16
2.1 <i>Objetivo general</i>	16
2.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
3. Justificación	17
4. Marco institucional	18
4.1 <i>Presentación de la empresa</i>	18
4.2 <i>Referentes estratégicos</i>	18
4.3 <i>Estructura organizacional</i>	19
4.4 <i>Productos ofertados</i>	22
4.5 <i>Análisis del sector</i>	23
5. Marco de referencia	26
5.1 <i>Conceptos de direccionamiento estratégico</i>	26
5.2 <i>Declaración misión, visión y objetivos</i>	27
5.3 <i>Adaptación al cambio</i>	31
5.4 <i>Modelos de direccionamiento estratégicos</i>	35
6. Diseño metodológico	38
6.1 <i>Tipo de investigación</i>	38
6.2 <i>Ficha técnica</i>	39

6.3 <i>Análisis externo</i>	39
6.4 <i>Análisis interno</i>	40
6.5 <i>Población, muestra y ficha técnica</i>	41
6.6 <i>Identificación de las variables</i>	42
7. Diagnóstico organizacional	43
7.1 <i>Análisis Interno</i>	43
7.2 <i>Análisis externo</i>	73
8. Direccionamiento Estratégico para Bethel Laboratorios	88
8.1 <i>Revisión de los principios rectores</i>	88
8.2 <i>Revisión de la estructura organizacional</i>	89
8.3 <i>Mapa estratégico</i>	93
8.4 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	99
8.5 <i>Análisis del mercado con las 4P del mercado</i>	105
8.6 <i>Plan de implementación</i>	108
8.7 <i>Validación de la propuesta</i>	111
9-Conclusiones y recomendaciones	112
9.1 <i>Conclusiones</i>	112
9.2 <i>Recomendaciones</i>	114
10. Referencias	116
Anexo 1: Instrumento de medición	121

Anexo 2: Carta de Aceptación de la empresa121

1. Introducción

Los países a través de los años siempre han tenido como prioridad la satisfacción de sus connacionales, específicamente velando por el bienestar de sus necesidades básicas, dentro de las cuales se encuentra el cubrimiento en salud; realizando grandes inversiones en su gasto público en el aspecto social (Instituto Nacional de Salud, 2011), satisfaciendo patologías de diverso tipo entre las que se encuentran las patologías, cardiovasculares, inflamatorias, dermatológicas, del sistema nervioso central, musculo esqueléticas, oncológicas, nutricionales entre muchas otras, según Colombia Productiva (2019), el país es el tercer mercado más grande de Latinoamérica en el sector farmacéutico, lo que le ha permitido crecer a nivel empresarial, pasando de 45 empresas en el 2019 a 55 empresas para finales del 2021, exportando productos a diversos países de la región como Ecuador, Perú, Panamá, México y Estados Unidos.

Los modelos de direccionamiento estratégico son el pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento de una organización, cabe destacar que actualmente el sector farmacéutico presenta un excelente crecimiento, dicho valor corresponde a un 6,5% a nivel nacional lo cual reporta el (DANE, 2022) para el primer trimestre del año, además el mercado colombiano es un sector muy atractivo para la inversión en el sector farmacéutico pues diversas multinacionales tienen sedes en múltiples ciudades e incluso plantas de producción y fabricación de medicamentos, como lo son Pfizer, MSD, Novartis, Roche, Sanofi, Glaxo, Abbot entre otras farmacéuticas, de igual forma los laboratorios nacionales como Tecnoquímicas, Farma de Colombia, Genfar, Legran, tienen sus propias plantas de producción y exportan a diversos mercados (Mateos, 2022).

De acuerdo a lo anterior y según el informe de (Ministerio de salud y protección social , 2022) el sector farmacéutico colombiano tiene regulaciones muy estrictas en la producción de medicamentos permitiendo esto ser al país muy competitivo a la hora de la homologación de procesos en los registros sanitarios brindando esto la oportunidad de exportar medicamentos a otros mercados potenciales, podemos destacar que a partir de enero del 2022 el ministerio de Salud reguló 2489 productos colocándoles un techo en el precio para comercializar, punto muy positivo pues le permite a los colombianos una fácil adquisición de los productos, bien sea porque se compren particularmente o porque el Plan de beneficios en salud PBS lo entregue, se puede mencionar que el 98% de población según datos del ministerio de salud en Colombia está cubierto por el régimen contributivo o el régimen subsidiado lo mismo que los regímenes especiales, Ecopetrol, fuerzas militares, entre otros.

Por otra parte el mercado colombiano es un sector muy atractivo para la inversión en el sector farmacéutico, de hecho en la pandemia del COVID 19 según datos del (DANE, 2022) el sector farmacéutico tuvo una participación del 4,1% del PIB y de acuerdo a la superintendencia de Industria y Comercio (Superintendencia Industria y Comercio, 2020) en el acumulado total del 2021 la producción de medicamentos creció un 5,9% y las ventas crecieron un 10,1% con respecto al 2020, lo que le permite a los laboratorios de medicamentos multinacionales, laboratorios nacionales con medicamentos de marca y medicamentos genéricos tener opciones de ganar participación de mercado incrementando sus márgenes de rentabilidad, todo esto apoyado en un modelo de direccionamiento estratégico visualizado por los directivos de las organizaciones cuando plantean el modelo de negocio para los años venideros.

De acuerdo con (Payares, 2017), las organizaciones deberían estar lideradas por gerentes con diversas habilidades gerenciales, como son el conocimiento técnico para conocer el sector en el que se compete, habilidades blandas o socioemocionales para coordinar el recurso humano y habilidades conceptuales para tener pensamiento estratégico y visualizar un análisis prospectivo del sector en el que se compete.

De acuerdo al análisis realizado a Bethel Laboratorios podemos observar que existen muchas fortalezas en la organización, pero también grandes áreas de oportunidad en los procesos, como se observó, el modelo de direccionamiento estratégico existente no ha dado los resultados esperados en los diversos procesos de la organización, determinando que hay una oportunidad de perfeccionar estos modelos de direccionamiento estratégico para un mejor cumplimiento en los indicadores de KPIS que le permita a la empresa generar liquidez, menor nivel de endeudamiento y niveles óptimos de rentabilidad para sus accionistas. Pudiendo así hay que mencionar que los sectores en que compiten Bethel Laboratorios son mercados de amplia competencia captados por empresas multinacionales y nacionales de amplia trayectoria en el mercado.

Con base en los antecedentes anteriormente descritos, se observa que el laboratorio está presentando ventas muy por debajo del presupuesto establecido, lo cual lo está llevando a perder su posición en el mercado en relación con sus competidores, ya que este es un sector muy competitivo, en el cual las grandes farmacéuticas posicionan sus marcas o productos por la gran variedad que presentan en sus estrategias de publicidad y marketing, es por ello que las farmacéuticas emergentes al no tener mayor reconocimiento, no logran posicionar su marca en el auge del momento generando como consecuencia que todos los procesos de la organización tengan indicadores por debajo de los parámetros ideales lo cual no permite el desarrollo de sus objetivos, a pesar de tener una visión, misión y valores que sean medibles, dificultando así su participación en este y posicionamiento en el mercado.

2. Objetivos

Para Bethel Laboratorios se han propuesto los siguientes objetivos a corto, mediano y largo plazo para dar una posible solución a la situación que afronta en el sector farmacéutico y aprovechar las oportunidades emergentes que se genera a raíz de la situación global actual.

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para Bethel Laboratorios.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para proponer un modelo de direccionamiento estratégico.
- Desarrollar un análisis situacional a Bethel Laboratorios que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- proponer un modelo de direccionamiento estratégico, que se adapte a las necesidades de Bethel Laboratorios.
- Realizar un análisis del mercado potencial a través de la aplicación del modelo de las 4p.
- Formular un plan de implementación para el modelo de direccionamiento estratégico propuesto.

3. Justificación

El crecimiento que han tenido las organizaciones del sector farmacéutico en Colombia se ha dado como respuesta a la problemática social emergente debido a la situación actual a nivel mundial generada a partir de la pandemia del COVID-19, aumentando la demanda de medicamentos que se utilizan para la prevención, alivio, tratamiento o rehabilitación de enfermedades, estos datos se ven respaldados y reflejados en el panorama del sector farmacéutico del año 2020 (ANDI, 2020), en donde las farmacéuticas deben tener las capacidades de desarrollar y llegar a los mercados objetivos a los cuales se desea satisfacer.

Sin embargo, este no ha sido el caso de Bethel Laboratorios, el cual no se pudo articular al mercado y perdió participación en el sector, debido a la falta de direccionamiento y toma de decisiones durante el auge para estas industrias, permitiendo así que sus productos estrellas perdieran posicionamiento frente a nuevos competidores o a las empresas con mayor participación como lo son Pfizer, GSK, Sanofi, Novartis, Roche, Bayer y Lafrancol, empresas que concentran el 40% de las ventas en el sector farmacéutico (Superintendencia Industria y Comercio, 2020).

El modelo de direccionamiento estratégico beneficiará a Bethel Laboratorios pues le permitirá organizar sus áreas internas por medio de la aplicación de una metodología de diagnóstico e identificando las oportunidades de mejora, teniendo en cuenta factores externos e internos que la afectan para plantear objetivos adecuados y así generar impacto en el sector que lleve a la empresa a ser reconocida dentro de la industria a nivel nacional, mejorando su participación y competitividad como resultado del uso de la planificación como herramienta para la toma de decisiones efectivas, como dice en el manual de Imesun (2016) planificar ayuda a tomar las decisiones más adecuadas para priorizar los objetivos, problemas y necesidad, además de la selección de un método para efectuar una intervención en donde se decida la dirección que se desee tomar.

Cabe resaltar que Bethel Laboratorios ha logrado mantenerse en el mercado a través de la implementación de técnicas dinámicas de competencia como la fabricación de medicamentos genéricos, los cuales ofrecieron una alternativa al mercado, sin embargo, esto no ha sido suficiente, es por esto por lo que el modelo de direccionamiento estratégico procura mejorar esta técnica y generar objetivos que permitan impactar nuevos mercados a nivel nacional.

4. Marco institucional

4.1 Presentación de la empresa

Bethel Laboratorios es un laboratorio farmacéutico cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Pereira cuenta con sedes en diversas ciudades capitales del país, entre las cuales se encuentra Medellín, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga sus actuales propietarios adquirieron el laboratorio para inicio del año 2014 actualmente comercializan productos para la inflamación y el dolor, cosméticos, nutricionales, dermatológicos, productos de libre formulación línea OTC.

La empresa cuenta en la actualidad con 13 colaboradores pues ampliaron su capacidad operativa para éste 2023 en un 20% distribuidos en las diversas regiones del país promocionando, comercializando y distribuyendo los diversos productos hacia los diversos mercados potenciales, para el año 2022 tuvieron unos ingresos por ventas de medicamentos aproximados de \$770.000.000, los objetivos de ventas para el año 2023 son unos ingresos por ventas de \$1200.000.000 con un crecimiento esperado del 56%, sus accionistas valoran la empresa en \$3.000.000.000, Bethel Laboratorios tiene como actividad económica la fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos por ende compite en el sector farmacéutico.

Los factores externos e internos que intervienen en los países a nivel del entorno económico están generando grandes retos y oportunidades a los empresarios lo que genera que cada día las empresas deban optimizar sus diversos procesos a nivel interno como son la estandarización de los departamentos de operaciones, mercadeo y ventas, finanzas, recursos humanos, todo esto para incrementar rentabilidad para sus accionistas, generar satisfacción en sus empleados e invertir en el cuidado del medio ambiente, por ende Bethel Laboratorios no es ajeno a esta situación y dentro de su modelo de direccionamiento estratégico actual existen grandes fortalezas pero a la vez todo proceso es susceptible de mejora, esto con el fin de mejorar todos los indicadores internos y externos, para lo cual revisaremos los procesos de planeación, procesos de operación, mercadeo y ventas al igual que la estrategia global del negocio, esta información fue suministrada por (Bethel Laboratorios, 2022).

4.2 Referentes estratégicos

Como fuente primaria de información, se consultó directamente con los encargados de Bethel Laboratorios y la página web de la empresa, en donde se realizaron búsquedas y 12 entrevistas con los colaboradores con el fin de conocer los referentes estratégicos y objetivos.

Misión

En Bethel Laboratorios queremos ser una empresa innovadora, orgullo de sus empleados y colaboradores, merecedora de la confianza permanente de la sociedad. Nuestra empresa se mantendrá en la búsqueda constante de un desarrollo pujante, sostenible y respetuoso de las necesidades de las personas y con el medio ambiente a partir de los pilares fundamentales de la responsabilidad y la ética.

Visión

Llegar a los consumidores con excelentes productos siendo fieles a las políticas de seriedad, cumplimiento, innovación y responsabilidad diseñadas, nos identificará como una empresa confiable y comprometida con sus clientes, lo que nos permitirá un crecimiento sostenido que llevará nuestra actividad comercial y nuestros productos a todas las regiones del país.

Valores

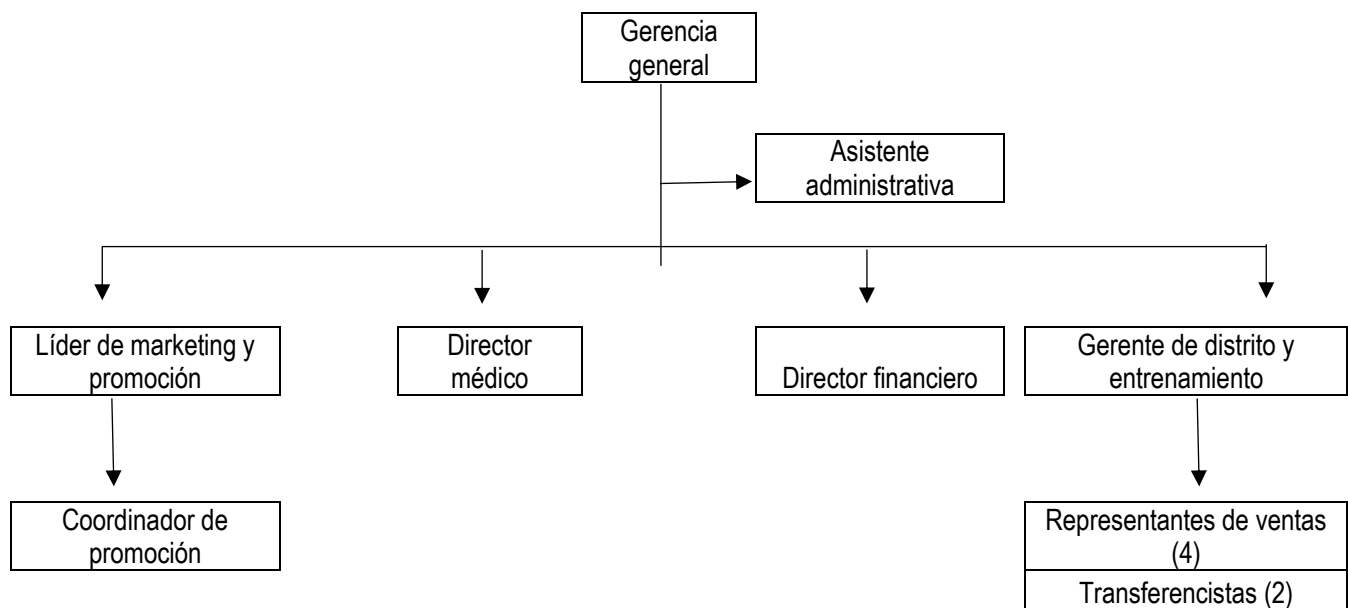
Bethel Laboratorios en la actualidad no cuenta con unos valores corporativos como tales definidos y estructurados, por tal motivo se deben de diseñar, formular, estructurar para implementar al interior del laboratorio.

4.3 Estructura organizacional

Bethel Laboratorios tiene una estructura organizacional en modelo matricial pues los empleados del laboratorio reportan sus funciones y responsabilidades al líder encargado del departamento, por lo cual deben trabajar en sinergia para el logro de los objetivos corporativos.

Existe claridad total en los roles de cada persona dentro del laboratorio, sin embargo, podemos destacar que para implementar una estrategia y táctica dentro de un plan de acción determinado, éste plan debe ser revisado por cada uno de los departamentos de la organización, pues un mensaje promocional con datos no ideales suministrados al cliente directo como es el médico puede ocasionar sanciones por parte de los entes reguladores, la estructura matricial dentro del laboratorio le permite a los empleados tener empoderamiento y sacar lo mejor a nivel personal y profesional, logrando una implementación de los planes de acción dado que el objetivo es que cada representante de ventas gerencie su propio territorio con una unidad de campaña establecida por la compañía y que el representante enriquezca este plan de acción con el conocimiento propio de su territorio.

Figura 1. Estructura organizacional Bethel Laboratorios



Nota: La figura representa el orden jerárquico dentro de la compañía y la organización de áreas.

Fuente: elaboración propia a partir de información interna de Bethel Laboratorios.

Gerencia general: la gerencia general de Bethel Laboratorios está encargada de administrar, coordinar el funcionamiento de la empresa, conocer todo el campo técnico del sector farmacéutico, manejar el recurso humano y visualizar todo el componente estratégico a corto, mediano y largo plazo.

Líder de marketing y promoción: área encargada de manejar todo el marketing mix de los productos del laboratorio o denominado 4p, producto, precio, plaza, promoción, con base en estos parámetros el gerente de marketing diseña e implementa todo el mapa estratégico a nivel de productos para lograr las ventas en cada uno de los segmentos en que se compete.

Director médico: departamento encargado del área terapéutica de los productos, responsable ante los médicos de la información de los productos y ante el Invima por usos e indicaciones, de igual forma se encarga de analizar los estudios clínicos o de la vida real de las moléculas que tiene en su portafolio, el director médico capacita en los conocimientos científicos a los representantes de ventas presentando las bases para una comunicación con los médicos de las instituciones.





Director financiero: departamento encargado de analizar los signos vitales del laboratorio como lo es liquidez para poder ejecutar los procesos operacionales, evaluar nivel de endeudamiento y revisar los indicadores de rentabilidad para continuar con el proceso de expansión y crecimiento de Bethel.

Gerencia de distrito: área encargada de garantizar a nivel administrativo que las actividades diseñadas por el área de marketing se implementen por parte de los representantes en las respectivas zonas, de igual forma coordina los eventos locales y nacionales para posicionar las marcas, además es el encargado de realizar las ventas de los productos con los diversos depósitos a nivel local y nacional.

Representante de ventas: es el equipo encargado de generar la demanda con los médicos de consultorio, hospitales e IPS, de igual forma implementa los planes de acción diseñados por la gerencia de productos, codifica los productos en los hospitales e instituciones, EPS e IPS.

4.4 Productos ofertados

Tabla 1. Productos ofertados

Bethel Laboratorios		
Líneas principales de productos		
Línea cosmética	Se centra en el cuidado y protección de la piel, se consideran cosméticos pese a contener principios activos, debido a que son para la higiene o para la belleza del cuerpo (FDA, 2002)	<p>Figura 1. Línea cosmética</p>  <p>Fuente: https://www.laboratoriosbethel.com/productos/</p>
Línea OTC	Son todos medicamentos de venta al público en general los cuales son suficientemente seguros para ser vendidos sin la prescripción médica o criterios específicos (Invima, 2013)	<p>Figura 2. Línea OTC</p>  <p>Fuente: https://www.laboratoriosbethel.com/productos/</p>
Línea nutricional	Son todas aquellas sustancias que se utilizan para agregar nutrientes a la dieta o para reducir el riesgo de desarrollar problemas de salud (National Institute on Aging, 2017)	<p>Figura 3. Línea nutricional</p>  <p>Fuente: https://www.laboratoriosbethel.com/productos/</p>
Línea antiinflamatoria	Son útiles para tratar muchas afecciones, como erupciones cutáneas, enfermedades intestinales inflamatorias y asma (Mayo Clinic, 2020)	<p>Figura 4. Línea antiinflamatoria</p>  <p>Fuente: https://www.laboratoriosbethel.com/productos</p>

4.5 Análisis del sector

La industria farmacéutica a nivel mundial tiene una de las tasas de inversión más altas en materia de investigación al estar directamente relacionada con el área de la salud, siendo que en los periodos del 2000 al 2018 ha mostrado un crecimiento global (Colombia Productiva, 2019) y representado a continuación en tasas de participación y crecimiento.

Tabla 2. Tamaño del mercado por región, 2000-2018

Región	Participación (%)	Crecimiento (%)
Europa Oriental	4	11
Europa Occidental	19	5
Asia Pacífico	38	10,3
Oriente Medio/África	3	10,3
Latinoamérica	5	4,60
Norteamérica	31	5

Nota: La tabla muestra la tasa de participación en el sector farmacéutico por continente.

Fuente: elaboración propia a partir de Colombia Productiva (2019).

Tal como se refleja en las figuras Asia Pacífico cuenta con la más alta participación de mercado y un crecimiento del 10,3% por su alta densidad poblacional y poder adquisitivo, mientras que Latinoamérica presenta una participación del 5% y la más baja tasa de crecimiento 4,6% de la región, siendo Brasil y México grandes referentes mundiales en el sector.

En este sector farmacéutico Colombia está muy por debajo de referentes mundiales, tales como Estados Unidos y China por casi un 30% menos, aunque en los últimos años ha presentado un crecimiento importante del más del 7% entre 2014 al 2018, lo que ha sido consecuente con la tendencia del mercado y representa el 8,6% del producto interno bruto (PIB) (Suárez, 2018). Sin embargo, este ha sido afectado por los costos de producción como materias primas que ha representado el 28% y sueldos/salarios con un 13%, otros costos tan solo han influido en un 5%.

Dado el comportamiento del sector, los medicamentos en gran parte de la población mundial han sido inaccesibles, es por ello por lo que la inversión en salud pública es alta, en América representó el 54,6% en

2017 del presupuesto, adicionalmente, se sumaron las políticas de gasto farmacéutico que han tenido como uno de sus objetivos el control de precios que algunos gobiernos han establecido (Colombia Productiva, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno nacional colombiano contempla la regulación de precios en los medicamentos bajo el régimen de libertad regulada en el cual el precio es fijado de acuerdo con el estándar internacional PRI (precio de referencia internacional) (Superintendencia Industria y Comercio, 2020), régimen de libertad vigilada que permite fijar el precio libre en los medicamentos y que tienen un registro sanitario vigente, y régimen de control directo en el cual da un margen de precio máximo y es establecido por la Comisión Nacional de Precios Medicamentos y Dispositivos Médicos (Ministerio de Salud de Colombia, 2019).

En la Constitución Política de 1991 el aseguramiento de acceso a un servicio de salud de calidad y medicamentos esenciales a través de la Ley 100 de 1993, incluyéndolo en el Plan Obligatorio de Salud y el Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos (Invima); y la Ley Estatutaria 1751 de 2015 que promueve una política farmacéutica nacional para proteger necesidad, calidad, efectividad, entre otros, promoviendo a que los productores de medicamentos prioricen el cumplimiento de los objetivos de la salud pública (Gobierno de Colombia, 1991).

Por otra parte, la industria nacional colombiana está representada por producción nacional, la cual presenta una alta producción de medicamentos genéricos y de venta libre, y por la industria transnacional la cual desarrolla nuevas tecnologías y medicamentos biotecnológicos para tratar enfermedades complejas, aunque no dejan de producir medicamentos de cuidado primario, y que finalmente se distribuyen desde dos canales (Ministerio de Salud de Colombia, 2019):

- Canal comercial: comercialización y distribución de medicamentos a través del Sistema de Seguridad Social en Salud que finalizan la cadena en droguerías y supermercados de cadena.
- Canal institucional: las EPS adquieren medicamentos a través del Sistema de Seguridad Social de Salud, cubriendo las necesidades reportadas de los afiliados y que finalmente son distribuidos por las IPS contratadas. Siendo este canal el más representativo en número de ventas.

A nivel de exportación de medicamentos por región en Colombia la más influyentes son Bogotá que mantiene un crecimiento de varios puntos porcentuales al igual que Valle del Cauca y Atlántico que refleja un decrecimiento en su participación, la región de Antioquia ha tenido poco crecimiento, y las regiones de Cauca y Cundinamarca han presentado un decrecimiento, el cual se ve reflejado a continuación en porcentaje de

participación. Las otras regiones de Colombia no reflejan participación por encima del 10% (Superintendencia Industria y Comercio, 2020).

Tabla 3. Exportaciones por región

	Bogotá (%)	Valle del Cauca (%)	Atlántico (%)	Antioquia (%)	Cauca (%)	Cundinamarca (%)
2014	42	19	17	4	10	8
2015	46	18	14	3	12	8
2016	40	18	22	4	10	6
2017	43	22	19	3	5	7
2018	46	26	16	5	5	5

Nota: la tabla muestra el tamaño de exportación de medicamentos por región de Colombia.

Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia Industria y Comercio (2020).

A nivel empresarial la Superintendencia de Sociedades en 2019 reporta 306 empresas dedicadas a la producción y comercialización de medicamentos, de las cuales el 71% se dedican a la comercialización de medicamentos, el 29% restante a la producción y finalmente de estas el 4% son grandes empresas, 70% son microempresas y el 16% pequeña empresa (Superintendencia Industria y Comercio, 2020).

5. Marco de referencia

El direccionamiento estratégico es el término que se usa para referirse hacia la formulación, evaluación e implementación de decisiones teniendo en cuenta los departamentos que componen una empresa, tales como la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, recursos humanos, operaciones, tecnología, entre otras y que las llevan a cumplir sus objetivos planteados con el fin principal de crear nuevas oportunidades de acuerdo con las oportunidades que brindan los diversos sectores en que se compite (Ocampo, 2016)

5.1 Conceptos de direccionamiento estratégico

La dirección estratégica no era un término conocido hasta mediados del siglo XX, esto cambia en el momento en que empiezan aparecer los nuevos movimientos, como lo fue la teoría de juegos en la que se analiza el entorno como un tablero, en donde participan múltiples jugadores con estrategias y recursos, esta teoría tiene varias aplicaciones pero a nivel administrativo se concentra en diversas áreas: la estrategia, la estructura y el comportamiento de la organización, particularmente, en situaciones donde se tiene poca información y variables en juego (Clavijo, 2018)

Por ello durante los años sesenta y setenta la tendencia empresarial fue en la implementación de modelos de dirección estratégica para el desarrollo de objetivos, sin embargo, en los años ochenta perdió su popularidad, dado el fracaso en la implementación en muchas compañías, pues este desarrollo se basó en el pensamiento estratégico y análisis individual, separándolo de la política empresarial, comprendiendo que la estrategia es una secuencia de acciones para la solución de problemas por medio de las variables que se generan en el entorno y que puedan afectar a la empresa como los cambios económicos, culturales, tecnológicos y socio-políticos (Levy, 1981). Finalmente, durante los años noventa vuelve a retomarse, siendo actualmente, el modelo que muchas empresas han adoptado (Rodríguez, 2021)

Por otra parte, para Peter Drucker (1954) la estrategia es el propósito fundamental de la organización para el logro de sus objetivos, donde los gerentes deben saber cuál es la situación actual de la compañía, que recursos poseen y cuáles deberían tener para el logro de los resultados.

Siendo así, que según Wheelen y Hunger (2007) la planeación estratégica consiste en crear sistemas flexibles de objetivos junto con sus posibles alternativas para cumplirlos en su totalidad, permitiendo así concretar y enfocar la misión y visión para la empresa, en otras palabras y complementando con lo que dice Kaufman y

Aluja (1992), la elección entre múltiples alternativas es aquello que da forma a la actividad fundamental del proceso directivo y gerencial orientada hacia el logro de los resultados organizacionales.

5.2 Declaración misión, visión y objetivos

Gracias a la orientación que otorga el direccionamiento estratégico, les permite a las empresas identificar la necesidad de tener claro qué es la misión, visión y los objetivos. Debido a que, al tener claro que la misión de la compañía es un factor fundamental de la planeación estratégica, y que este es el propósito en sí de la misma (Ferrell, Hirt y Ferrell, 2010), convirtiéndose en la prioridad al momento de constituir la organización puesto que es el camino que la dirige. Kim y Mauborgne (1999) plantea que, si el direccionamiento estratégico se aleja del cumplimiento de la misión es muy difícil y casi imposible que las organizaciones puedan tener objetivos de crecimiento, los modelos de direccionamiento estratégico deben orientarse y ejecutarse con base a un apoyo y soporte de las metas y objetivos planteados desde el inicio por la organización.

Los objetivos son la meta fija y concreta a la cual se debe llegar, en la cual se hace énfasis en las cantidades, cifras y los tiempos (periodos cortos, medianos o largo plazo) en los que se van a realizar. El logro de los objetivos empresariales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa (Raffino, 2020).

En algunas ocasiones los objetivos de las empresas pueden estar establecidos de una forma poco concreta e incluso dispersos, pudiendo no cumplir con las metas establecidas, siendo poco confiables o concretos, esto conlleva a un enfoque más de metas operativas o ser muy generalistas generando poca dirección real lo cual genera un espacio entre los objetivos planeados y los logrados. Con base en esto las estrategias corporativas deben revisarse y evaluarse para determinar si son realistas o si definitivamente se deben replantear los objetivos a nivel organizacionales más bajos, se deben revisar los objetivos periódicamente para garantizar su efectividad (Hitt y Hoskisson, 2008).

Fases del direccionamiento estratégico

Analizando las referencias y las definiciones de varios especialistas en direccionamiento estratégico, se ve necesaria y adecuada una integración entre todos estos aspectos para así proponer los famosos denominados parámetros fundamentales para una adecuada implementación organizacional en un ambiente adecuado (Ansoff, 1997), que permita el logro y cumplimiento de sus objetivos, determinando sus fortalezas internas y analizando su entorno competitivo.

David (2008) propone tres fases para llevar a cabo el modelo de dirección estratégica:

- La primera fase es la formulación, donde se genera la misión y visión corporativa, identificando las oportunidades y amenazas a nivel externo, las fortalezas y debilidades a nivel interno, formulación de los objetivos empresariales a largo plazo, determinando las estrategias a desarrollar.
- La segunda fase es la implementación del modelo en la cual se desarrollan los objetivos estratégicos planteados desde cada una de las áreas, diseñando las políticas empresariales, creando un modelo que respalde las estrategias y generar un modelo organizacional eficiente y efectivo, considerada la etapa más difícil del modelo, pues requiere de la movilización de todos los colaboradores, ya sea el área operativa o directiva deben comprometerse hacia el cumplimiento de este.
- La tercera fase es la evaluación, etapa final del modelo, en la cual se evalúan las acciones desarrolladas por las áreas, indicando que estrategias funcionaron y cuales no para ajustarlas de acuerdo con el entorno analizando la matriz DOFA a nivel corporativo, ya que se debe considerar que el mercado es cambiante y lo que es funcional hoy, quizás en dos meses ya no lo sea. Las estrategias planteadas desde el inicio deben ser medibles para que en esta etapa final se pueda hacer una evaluación objetiva, finalmente dentro de la evaluación hay tres acciones importantes: análisis corporativo de la matriz DOFA nivel interno y externo basado en las estrategias implementadas, revisión del cumplimiento e implementación de acciones que mejoren los indicadores, de igual forma “desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podría beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar” (David, 2017) permite a las organizaciones tener claro el como debe de diseñar sus estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Siendo así, que según Wheelen y Hunger (2007) la planeación estratégica consiste en crear sistemas flexibles de objetivos junto con sus posibles alternativas para cumplirlos a su totalidad, permitiendo así concretar y enfocar la misión y visión para la empresa, en otras palabras y complementando con lo que dice (Zanatta, 2021), la elección entre múltiples alternativas es aquello que da forma a la actividad fundamental del proceso directivo y gerencial orientada hacia los objetivos de la organización, las empresas que identifican sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas podrán utilizar esta información para la planeación estratégica de la organización (Lawi,2022)

Cabe considerar que para otros expertos se debe siempre iniciar con un análisis de la misión, visión y objetivos empresariales antes de proceder a diseñar e implementar estrategias puesto que, al momento de evaluarlas, muchas veces se concentran en las alternativas debiendo analizar siempre primero la base sobre la cual se

cimiento la organización, siempre teniendo presente que es más fácil actuar sobre los problemas del momento que identificar y pensar en lo que la organización desea lograr en el futuro (Argueta, 2019)

Por tal motivo finalmente se eligen estrategias que determinan los objetivos en lugar de que las opciones involucren objetivos claros y una correcta definición de la misión. Por ende, muchas veces los inconvenientes de resultados, eficacia y eficiencia pueden surgir de una mala definición de la misión, ya que si esta es ambigua se presta a malas interpretaciones de esta, ocasionando que los objetivos y las estrategias entren en discordia entre sí, determinando como resultando en la pérdida de enfoque hacia la competencia externa y el logro de los resultados (Porter, 2008).

Por otro lado, también hay que entender el momento tanto a nivel presente y posterior de la organización, y estar dispuesto al cambio de ser necesario, ya que se debe saber con los recursos que se cuentan y a cuáles se desean llegar (Drucker, 1954).

El proceso de direccionamiento estratégico es el encargado de abordar estas exigencias, mediante los puntos de vista planteados por Dess y Lumpkin (2003) y (Argueta, 2019) en donde se abordan varias etapas que incluye discernir elegir, decidir y por último actuar. Para el análisis estratégico, según Ronda (2004) se debe establecer un objetivo cuyo propósito es la definición de la situación estratégica corporativa, donde evalué la capacidad a nivel interna y externa.

Para Johnson y Scholes (1997) el análisis de la situación estratégica consta de entender el lugar estratégico de la empresa interpretando su entorno a nivel global, sus recursos y fortalezas internas, y las expectativas y acciones de los Stakeholders actuales y futuros. Por otro lado, para Dess y Lumpkin (2003), el análisis e interpretación estratégica consiste en el actuar antes que desarrollar y ejecutar eficazmente las estrategias.

De acuerdo con estos autores se debe realizar un estudio completo, el cual debe contener el entorno interno y externo con los siguientes parámetros:

- Determinar las pretensiones y los objetivos organizacionales: visión, misión, valores y objetivos de la empresa.
- Estudiar el entorno: Conocer el entorno organizacional permite a la compañía determinar la ruta a seguir en el presente y futuro corporativo.
- Ejecutar el estudio a nivel interno: Factor fundamental a nivel corporativo conocer las fortalezas y áreas de oportunidad que determinen el logro de los objetivos empresariales.

- Dimensionar los activos intangibles de la empresa: específicamente valorar el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, los cuales son el saber hacer de los procesos, relaciones entre colaboradores, consumidores, proveedores y socios estratégicos.

Posteriormente del desarrollo y definición de este ítem se establecen los parámetros necesarios para el análisis estratégico a la hora de determinar “la estrategia futura”.

Con relación a lo anterior, se da paso a la elección y decisión, o en otras palabras la formulación estratégica, la cual es la postulación de un método para lograr la misión de la empresa, logrando así ordenar y asignar los recursos de la compañía y hacer un apropiado análisis de los factores externos (Zanatta, 2021)

De acuerdo con (David, 2017) la formulación estratégica es el avance de planes a periodos extendidos para organizar de manera eficiente las oportunidades y amenazas al igual que teniendo siempre presente las fortalezas y debilidades organizacionales, por otro lado, para Dess y Lumpkin (2003), iniciando con la estrategia en cuatro componentes a nivel de unidad interna de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativa, las estrategias internacionales, y las estrategias de Internet y de e-business.

Las estrategias competitivas, son las formas de cómo la organización proyecta obtener recursos a largo plazo; de igual forma de establecer las ventajas y beneficios frente a los competidores, actuales y potenciales (Jarillo, 1992), pero cabe tener en cuenta que las estrategias competitivas tradicionales en cualquier momento pueden cambiar, es por ello por lo que se deben estar a la vanguardia de las corrientes actuales e implementarlas teniendo en cuenta que los parámetros establecidos hoy serán fundamentales como estándares de futuro (Pino, 2000). Básicamente lo que necesitan actualmente las organizaciones, gracias al direccionamiento estratégico, es obtener ventajas con valor y diferenciación, que ubiquen a la empresa como una realmente competitiva.

Otra opinión sobre las estrategias corporativas es que son aquellas que identifican y solventan las preguntas importantes para la compañía: ¿en qué sector o sectores competitivos podemos actuar para optimizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo? Y ¿cómo podemos involucrarnos y aumentamos nuestra presencia en estos sectores para lograr una ventaja diferencial? (Hill y Jones, 2005), permitiendo visualizar y delimitar cuál es el sector al que pertenece y desea dedicarse la compañía en el presente y futuro.

Para las estrategias internacionales, las empresas no deberían únicamente decidir sobre la estrategia implementada más adecuada, sino también sobre cómo conseguir ventajas competitivas en mercados globales. Este tipo de estrategia tiene en cuenta uno de los tres que según (Jarillo, 1992) el cual es el ámbito territorial,

el cual debe incluir cualquier compañía para la postulación de estrategias; aparte del territorial, están el contexto de producto y el corporativo.

Con respecto a las estrategias en Internet, el modelo efectivo y eficiente de esta ayuda es que las compañías incrementen su posición en el mercado, en un segmento e incrementen sus ventajas apoyadas en estrategias de mínimos costos. El boom de Internet ha incrementado la necesidad de una ejecución estratégica eficiente y efectiva, debido a que a través de este se pueden hacer múltiples transacciones y aumentar el alcance de los productos para mejorar su posición frente a la competencia (Dess y Lumpkin, 2003). Sin embargo, para lograr el éxito, las organizaciones deben crear algo más que una página o sitio web. El éxito del e-business necesita una visión estratégica adecuada, enfocada en el uso correcto y el dinamismo de las TIC.

Por último, la acción, la cual es la implementación de la estrategia, definida por Harrison y John (2002) como un patrón de decisiones y acciones que buscan el desarrollo y ejecución de un plan. La implantación de la estrategia es el momento en donde se desarrollan las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos para que la organización alcance sus objetivos planteados en los pasos posteriores.

Mientras que para Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica debe enfocarse en la planificación de las tareas relacionadas con la forma de cumplir la selección estratégica y la dirección de los sectores requeridos; en resumen, la ejecución debe involucrar una planificación detallada del cómo se va a ejecutar y que recursos se tienen disponibles y para esto es ideal adaptar los sistemas de la compañía para obtener los parámetros operacionales principales.

5.3 Adaptación al cambio

Por otro lado, el cambio es una constante y las empresas deben estar preparadas para asumirlo, la administración estratégica les enseña a las empresas a identificar los factores internos y externos que puedan intervenir en sus negocios o mercados por tanto la empresa debe determinar en qué momento debe realizar los cambios de forma precisa y correcta.

De acuerdo con Waterman en el entorno empresarial la única constante es el cambio, por lo cual, las empresas exitosas afrontan estos cambios de forma exitosa pues adaptan sus estrategias, sistemas, procesos, productos y cultura al entorno con el objetivo de lograr sus metas organizacionales.

Las organizaciones deben de ser resilientes y con alta adaptabilidad al entorno siendo proactivas para innovar y crear nuevas ideas de negocio, involucrando procesos disruptivos que involucre procesos internos y externos que permitan detectar oportunidades en el mercado y procesos de todo tipo que puedan ser optimizados y que aporte al desarrollo organizacional.

De acuerdo con Child (1972) y Dobák-Antal (2010) el entorno influye en las empresas, pero también la empresa influye en el entorno, en mercados globalizados la resiliencia y adoptabilidad organizacional permite a las empresas ser más eficientes y eficaces en sus procesos pues se adaptan al cambio y convierten estas oportunidades en fortalezas para desplazar a la competencia, según Weick y Sutcliffe (2001) las organizaciones son más resilientes cuando superen los riesgos del entorno, pero también logren ser proactivos con estos riesgos de esta forma pueden adaptar sus estrategias y modificar dichas variables.

Las empresas en la actualidad colombiana enfrentan grandes retos y oportunidades pues existen variables de difícil control como la inflación, devaluación, reformas en curso, desempleo, inestabilidad política por lo cual se requiere tener muy claro las estrategias a implementar para sortear todos estos riesgos y poder lograr los objetivos organizacionales, por lo cual deben de tener los procesos optimizados que aporten al nivel de madurez organizacional.

La transformación organizacional consiste en visualizar áreas de oportunidad en algún proceso que permita a la empresa estandarizar y alcanzar un nivel superior de desarrollo que aporte al crecimiento empresarial como pueden ser creación de nuevos productos, extensiones de línea, implementación de herramientas tecnológicas, ingeniería 4.0, todas estas modificaciones a los procesos llevarán a la empresa a otro nivel de madurez, todos estos procesos involucran una estrategia corporativa, de acuerdo a Chiavenato (2020) esta estrategia empresarial es la forma como la empresa interactúa con el entorno aprovechando sus oportunidades y neutralizando a sus competidores.

También hay que entender la situación actual y futura de la empresa, y estar dispuesto al cambio de ser necesario, ya que se deben conocer los recursos con los que se cuentan y a cuáles se desean llegar (Drucker, 1954), teniendo en cuenta que las organizaciones que subsisten son aquellas que logran ajustarse al cambio a largo plazo en forma inteligente. Para identificar que tanta receptividad tiene una empresa al cambio se pueden establecer preguntas: ¿debemos reestructurarnos como empresa? ¿Cómo están cambiando nuestros clientes? ¿Cómo están cambiando nuestros competidores? ¿Qué nuevas estrategias debemos seguir? ¿Cuáles son los nuevos competidores y cómo están impactando el mercado? (David, 2017)

Algunas compañías no adoptan el direccionamiento estratégico o no involucran a los Stakeholders internos, debido a diferentes factores, uno de ellos es que se generan estructuras de recompensas inadecuadas, por lo general esto se presenta cuando las empresas han logrado el éxito y olvidan recompensarlo, adicionalmente no visualizan la necesidad de implementarlo pues ya lograron éxito; algunas otras son empresas que se enfocan más en solución de crisis y como consecuencia no tienen el tiempo para planificar el desarrollo de sus objetivos y por el contrario lo pueden percibir como un costo demasiado alto, también lo ven como una pérdida de tiempo, el cual prefieren usar en inversiones para generar mayor rentabilidad (David, 2017)

Otro ejemplo del esto es el análisis planteado por Kim y Mauborgne (1999) en la cual presenta que, si el direccionamiento estratégico no está definido de manera clara, difícilmente las empresas pueden establecer metas de crecimiento. Si no se plantea de manera correcta el proceso de direccionamiento estratégico, no podrá soportar las metas y propósitos establecidos por la organización, en el sentido de orientarla al crecimiento.

Por otro lado, como lo menciona Lussier y Achua (2002), los beneficios de un enfoque estratégico de la dirección permiten establecer una relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial. Estos beneficios proporcionan a los gerentes ideas para que evalúen las peticiones de presupuestos, las inversiones de capital y nuevo personal, pero si no se realiza de una forma adecuada no se podrá destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyen la estrategia.

Análisis del entorno interno

Entender el entorno interno con sus respectivas variables a nivel macroeconómico para las organizaciones es fundamental pues con base en el análisis de estas variables surgen oportunidades que determinan con base en las fortalezas y debilidades de la empresa estrategias con sus respectivas tácticas y planes de acción que determinarán el futuro organizacional, pues de una adecuada formulación e implementación estratégica se determinará el cumplimiento de los objetivos corporativos a nivel de economía circular donde se genere rentabilidad para los accionistas, satisfacción de los empleados e inversión en cuidar el medio ambiente.

Las empresas deben de entender, comprender y tener claro el comportamiento de variables como la inflación, tasa de desempleo, tasas de interés, revaluación, crecimiento económico a nivel de PIB de los países, reformas estructurales como la reforma a la salud, reforma laboral, reforma pensional que incidirán en el desempeño y comportamiento corporativo, existen otras variables de tipo fiscal que deben ser tenidas en cuenta al momento

de diseñar estrategias y planes de acción pues afectan la rentabilidad de las empresas como son la tasa impositiva.

Implementar tecnologías a nivel de ingeniería 4.0 en las organizaciones permitirán realizar transformaciones organizacionales mediante la implementación de procesos innovadores, desarrollo de nuevos productos, extensiones de línea, generación de conocimiento que aportarán al crecimiento y nivel de desarrollo empresarial, todas estas variables se deben conocer para gestionarlas y convertirlas en fortalezas que aporten al cumplimiento de los objetivos corporativos, de acuerdo a (Blanes, 2018), la industria 4.0 con sus pilares fundamentales permiten un nivel de desarrollo superior a nivel organizacional

Análisis del entorno externo

Determinar el comportamiento de ciertas variables como la devaluación es de suma importancia pues las empresas cuyas materias primas son importadas se ven afectadas directamente por altas tasas de devaluación del peso, pues dicha variable al tener un alta tasa de variación positiva influye en los costos de las materias primas, en el caso de la industria farmacéutica se ven afectados los costos de las materias primas como principios activos y excipientes que incrementarán los costos operacionales afectando al final del proceso la rentabilidad, en algunos casos las empresas trasladan estos costos finales al consumidor incrementando aún otras variables como la inflación generando un círculo no virtuoso a nivel macroeconómico.

Valores altos del dólar para el país genera que los laboratorios nacionales que realizan negociaciones con proveedores extranjeros se vean afectados al tramitar créditos con la banca nacional pues dichos créditos para transferir los recursos se tramitan en dólares debiendo como tal apalancarse para estos costos financieros y que no se vean afectados al fin del proceso en la rentabilidad de la organización.

Factores a nivel sociopolítico como la guerra en ucrania genera incertidumbre en los consumidores finales de la industria farmacéutica pues al existir una alta inflación habrá menos recursos disponibles para el cliente y usuario final dejando la salud en un segundo plano para productos que no cubre el plan de beneficios.

Existen proveedores de países como China que son muy fuertes en comercialización de materias primas que son adquiridas por los laboratorios nacionales y al existir retrasos en despachos hacia el país por problemas logísticos en la cadena de suministro genera en los laboratorios nacionales retrasos en la producción, comercialización y distribución de los medicamentos hacia las diversas instituciones generando

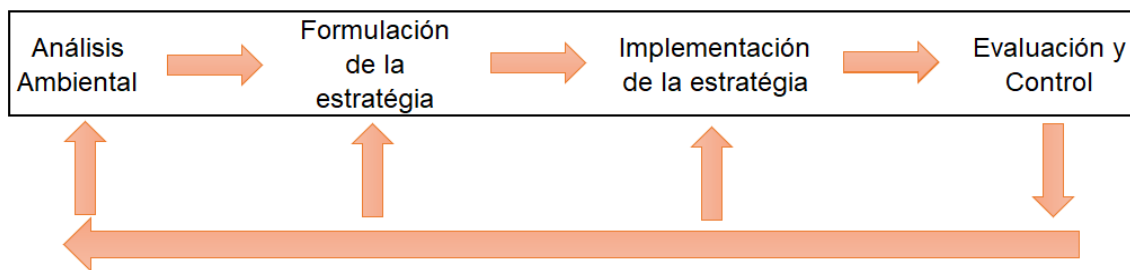
desabastecimiento y colocando en peligro la vida de los pacientes al no poder suministrárseles los medicamentos para sus respectivas patologías.

5.4 Modelos de direccionamiento estratégicos

Los modelos de direccionamiento estratégico permiten que las empresas que los adaptan puedan analizar, formular, implementar y evaluar las acciones que se llevan a cabo basado en los objetivos empresariales planteados, teniendo en cuenta la información obtenida por medio del análisis interno y externo realizado por parte de las áreas involucradas en mencionado desarrollo.

Según Wheelen y Hunger (2007) los modelos de direccionamiento estratégico generan beneficios a las empresas que los adaptan, tales como, un sentido claro de la visión de la empresa, definición de lo realmente importante en la empresa y una comprensión de un ambiente rápidamente cambiante, por lo cual presentan un modelo de cuatro elementos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control.

Figura 6. Modelo de dirección de Wheelen y Hunger

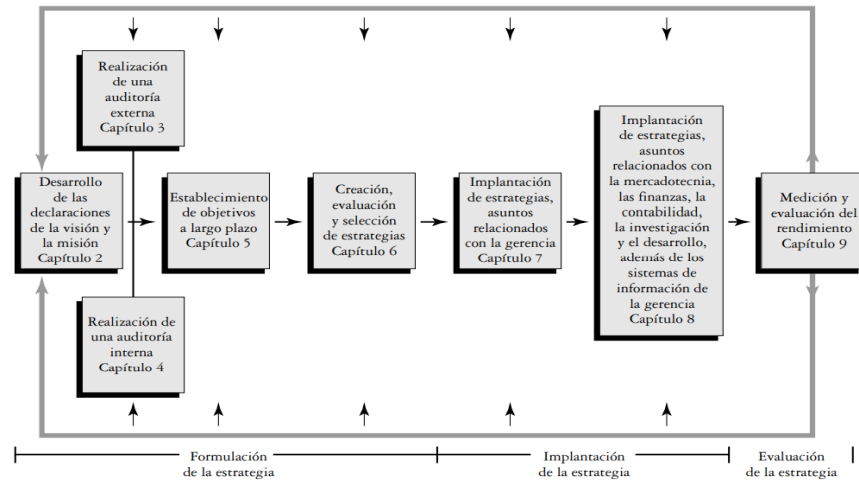


Nota: la figura representa una breve explicación del modelo de direccionamiento de Wheelen y Hunger.

Fuente: Wheelen y Hunger (2013).

David (2017) propone un modelo de tres elementos: formulación en el cual se incluye la declaración de misión y visión, auditoría interna y externa, establecimiento de objetivos a largo plazo y creación, evaluación y selección de las estrategias; implantación de la estrategia en las gerencias y demás áreas de las empresas; finalmente la evaluación de la estrategia en la cual se miden los resultados, siendo este modelo muy aceptado dentro de la dirección estratégica teniendo en cuenta que son procesos dinámicos y continuos.

Figura 7.e Modelo de dirección de David

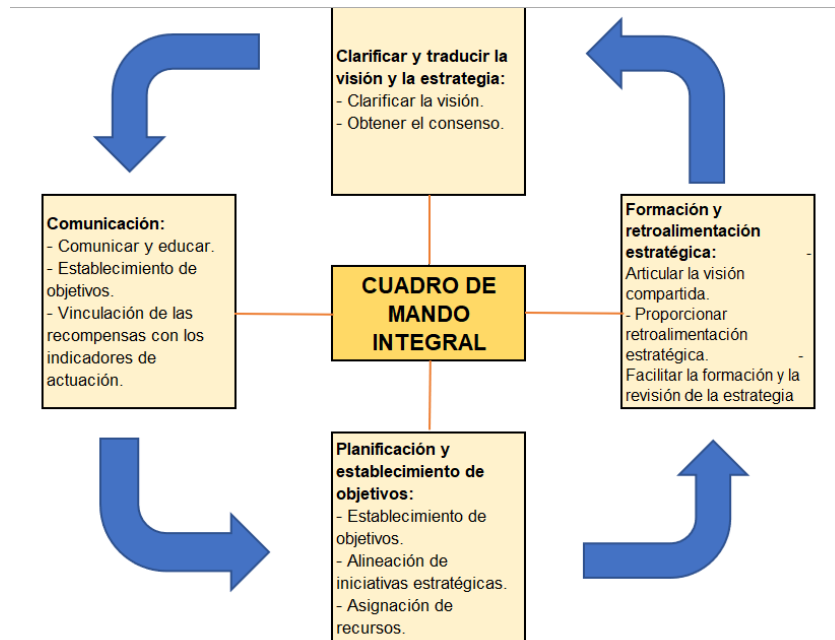


Nota: la figura representa de forma resumida la explicación del modelo de David.

Fuente: David (2017).

Por otra parte Kaplan y Norton (1996) proponen el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) como un sistema de dirección estratégica con el fin de gestionar estos objetivos a largo plazo, en el cual son establecidos cuatro fases: aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Figura 8. Modelo de Dirección de Kaplan y Norton



Nota: la figura representa una breve explicación del modelo de Kaplan y Norton.

Fuente: Kaplan y Norton (1996).

De esta manera quedan expuestas diversas formas de implementar y de aplicar los modelos de direccionamiento estratégico, frente a la situación actual de Bethel Laboratorios, permitiendo así analizar posibilidades y alternativas para asumir los retos que el sector necesita actualmente y que la compañía pueda tener objetivos más claros dependiendo el modelo que se vaya a implementar.

6. Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación

Para el caso de esta investigación será de tipo aplicada, ya que busca impactar de manera positiva a Bethel Laboratorios, a través de un diseño metodológico de investigación cualitativa debido a que utiliza estadística descriptiva involucrando múltiples aspectos como lo son el propósito, grado de profundidad, fuentes de datos, la inferencia y la temporalidad (López Morán, 2016), dichas variables explican la realidad de la organización, como se detalla en sus definiciones presentadas a continuación.

Según su propósito: la investigación que se realizará en Bethel será aplicada, sustentaremos dichos fundamentos con bases técnicas y teóricas pues dichos resultados de investigación tendrán como finalidad que se puedan aplicar en el laboratorio.

Según su grado de profundidad: la investigación será de tipo descriptiva pues con precisión se definirá, clasificará, y describirá el objeto de estudio.

Según las fuentes de datos: para el caso de Bethel Laboratorios la investigación será de tipo cualitativa, aplicando encuestas que utilizará como parámetro de medición la escala de Likert, la cual evaluará la percepción de los encuestados sobre las diversas variables que impactarán en la solución del problema de estudio, dichas variables serán:

- Estrategia organizacional referentes organizacionales, posicionamiento en el mercado, competitividad, planeación financiera, se evaluarán las encuestas con diversos indicadores de estadística como promedio, moda, entre otros y serán visualizados los datos por medio de gráficos que expliquen claramente la visión de los encuestados de la organización.
- Según su inferencia: Nuestra investigación será deductiva pues actúa de lo general a lo particular, pues se apoyará en principios técnicos y lógicos que nos brinde información para sacar conclusiones a partir de estos principios.
- Según su temporalidad: La investigación que aplicaremos será de tipo transversal pues actúa en un tiempo específico, desde noviembre del 2022 y cuya finalización será para el primer semestre del 2023.

6.2 Ficha técnica

La siguiente presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 4. Ficha Técnica

Ficha técnica de la encuesta	
Realizada por	Brandon Morales Luisa Sánchez Horacio Zuluaga
Nombre de la encuesta	Encuesta de direccionamiento estratégico para Bethel Laboratorios
Universo (mercado potencial)	Colaboradores Bethel Laboratorios
Unidad de muestreo	12 colaboradores Bethel Laboratorios
Fecha de creación	31/03/2023
Tipo de muestreo	Muestreo de conveniencia
Confianza	El nivel de confianza de los resultados se establece en un 95% para dar veracidad a los resultados obtenidos
Error muestral	Para un nivel de confianza del 90% ($z=1,65$ y desviación del 0,10) el error real es de 10,0% para el conjunto de la muestra
Selección de la muestra	Se realizó una encuesta previamente validada por conveniencia junto con un análisis de madurez de la empresa, lo que permite evaluar los recursos de la compañía en todos sus aspectos para así detectar sus fortalezas y debilidades
Técnica de recolección de datos	Aplicación de la encuesta a través de Google Forms, disponible en el enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdhsfe9GruRIFqJapimZqbB66vEfeynUg_yzNVrwWBN_N2JxhA/viewform?usp=sf_link
Objetivo de la encuesta	Identificar oportunidades de mejora desde la estrategia organizacional, referentes organizacionales, posicionamiento en el mercado, competitividad, planeación financiera y capacidades de la gente
Número de preguntas formuladas	28 preguntas
Tipo de preguntas realizadas	28 preguntas Cerradas
Escala empleada de medición	Instrumento de medición - v de Aiken Escala de medición: Likert
Instrumento de validación V de Aiken:	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nBvZcDziZdK9hinxst0qXfeUitHDS3Sa/edit?usp=sharing&oid=110325254359582073360&rtpof=true&sd=true

6.3 Análisis externo

Para obtener información estratégica, es necesario realizar el análisis del entorno y la descripción en donde se desenvuelve la organización, este se realizará mediante el análisis de variables como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) que actúan e interactúan con la organización y en Colombia, con un enfoque dirigido en el sector farmacéutico con los diversos competidores y segmentos de mercado.

Por tanto, se analizará la matriz MEFE o matriz de factores externos en donde se identificarán, evaluarán e interpretarán los factores externos que influyen en el desarrollo y crecimiento de los productos de la compañía al igual que intervienen en la expansión organizacional. Por otro lado, se evaluará la matriz de perfil competitivo (MPC) donde permitirá identificar los principales competidores de las marcas pertenecientes a la empresa y la posición estratégica del laboratorio en estudio, al igual que se evaluará la matriz interna y externa (MIE).

Para analizar el entorno macroeconómico en que se desenvuelve Bethel Laboratorios se aplicará el modelo PESTEL, en donde se analizarán y evaluarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en los cuales actúa la compañía.

Por último, se formulará un análisis que involucre todas las variables que interactúan en el sector farmacéutico, para lo cual se plantea un diagnóstico mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, donde se tendrá un panorama más completo del poder de negociación del laboratorio con sus respectivos clientes, proveedores, distribuidores, extensiones de línea de productos, competidores y entorno en general.

Figura 9. Fuerzas de Porter



Nota: la figura representa la forma en la que se analiza el entorno y se define la estrategia del negocio según Michael Porter.

Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

6.4 Análisis interno

Para la elaboración del análisis interno se requiere que se identifiquen y analicen a detalle los componentes principales de la empresa, por tal motivo se realizara una encuesta previamente seleccionada por conveniencia

junto con un análisis de madurez de la empresa, la cual permita evaluar los recursos de la compañía en todos sus aspectos para así detectar sus fortalezas y debilidades, además de que los modelos de madurez organizacional permite tener una visión clara de la compañía en sus diversos departamentos, lo cual da paso a optimizar procesos y alcanzar el nivel máximo en el modelo seleccionado para el logro de los objetivos corporativos.

Pensando en el modelo de direccionamiento estratégico que se implementará en Bethel Laboratorios y con el fin de obtener el máximo de información sobre sus procesos se definió evaluar el modelo de madurez de Gartner ya que se considera que su misión, visión son compatibles con el modelo mencionado anteriormente.

Mediante la aplicación de la encuesta, se desarrolla una serie de cuestionamiento previamente elaborados, los cuales contiene un enfoque que involucra a todas las variables que se consideraron relevantes y que contengan un impacto en el desarrollo del modelo de direccionamiento estratégico para el laboratorio como los son: La estrategia organizacional, los referentes organizacionales, el posicionamiento en el mercado, la competitividad, la planeación financiera, al igual que se realizará un perfil de los encuestados y se determinará la percepción que tienen de la organización, se utilizará como herramienta para el análisis la escala de Likert, la cual medirá actitudes y el grado de conformidad de los encuestados con la organización, la encuesta será de tipo exploratorio, debido a que esta permitirá conocer la percepción de los encuestados con respecto a las variables que se identificaron y contextualizaron en el marco teórico, de igual forma se formularán las preguntas para ser evaluadas y analizadas respectivamente, de igual forma se analizará la matriz MEFI o matriz de factores internos para evaluar aspectos fundamentales a nivel estratégico como son las fortalezas y debilidades de Bethel laboratorios.

6.5 Población, muestra y ficha técnica

Para el presente estudio, el grupo poblacional a los cuales se les realizará la encuesta serán los colaboradores y cargos directivos del laboratorio, debido a que, estos intervienen de forma directa en los procesos organizacionales, se perfilarán los encuestados para tener una visión clara con respecto a las diversas percepciones de la compañía.

Se realizará un análisis de la muestra por conveniencia, con esto se busca obtener muestras representativas mediante la inclusión de las personas involucradas en los procesos tales como operarios y trabajadores de la compañía, puesto que conocen las diversas áreas y el funcionamiento corporativo, además se tiene en cuenta

el tamaño de la compañía, ya que Bethel Laboratorios cuenta únicamente con 13 empleados, un grupo de muestreo pequeño de colaboradores, sin embargo, esto permitirá una medición exacta y clara de la realidad de la organización.

6.6 Identificación de las variables

El modelo de direccionamiento estratégico propuesto para Bethel Laboratorios involucra una serie de seis variables las cuales fueron enunciadas e interpretadas en el marco teórico, dichas variables son:

Tabla 5. Identificación de variables

Variable	Definición
Estrategia organizacional	Método que se usa para dirigir la empresa a través de la planeación y toma de decisiones para afrontar lo inesperado y los retos (Noguera Hidalgo, 2014)
Referentes organizacionales	Enfatiza y destaca un ámbito concreto de la compañía (Armenteros, Esperón y Pérez, 2019)
Posicionamiento en el mercado	Posicionamiento del nombre, del producto o la marca en la mente de los consumidores, es generar una necesidad o suplirla (Trout, 2001)
Competitividad	Conjunto de políticas y factores que determinan la capacidad de producción de una entidad (Cann, 2016)
Planeación financiera	Método aplicado para gestionar, comprender y controlar el uso de los recursos de la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados (Ferraz, Roman y Cibran, 2013)

Nota: La tabla muestra las variables consideradas en el desarrollo de la encuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de múltiples fuentes referenciadas en el documento.

7. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional para Bethel Laboratorios estará enfocado en abordar situaciones de análisis externo e interno a través de una serie de herramientas. Para el caso de esta investigación en referente al análisis externo se aplicaron las herramientas de PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, matriz MEFE, Perfil competitivo, matriz interna y externa, matriz DOFA, estas dos últimas herramientas son un instrumento para ambos análisis, tanto el externo como para el interno, para el caso del análisis interno, se aplicó una encuesta diseñada a la medida, matriz MEFI al igual que el modelo de madurez de Garthner acorde con lo expresado en el diseño metodológico.

7.1 Análisis Interno

Para el presente análisis interno se tienen en cuenta las siguientes herramientas, la matriz MEFI, el modelo de madurez de Garther y el análisis de las encuestas.

A. Matriz MEFI

La matriz MEFI, es una herramienta que permite realizar un análisis completo de manera interna de la compañía, y permite entender las fortalezas y debilidades de esta o de alguna de sus áreas, por tal motivo se decidió realizar el análisis pertinente a Bethel Laboratorios.

Analizada la matriz DOFA que interviene en los diversos indicadores de gestión del laboratorio, se evaluarán los aspectos internos de Bethel mediante el análisis de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), como lo relaciona la siguiente tabla.

Tabla 6. Matriz MEFI

Factores internos fundamentales	Peso o importancia (%)	Evaluación	Valoración total
Fortalezas			
Los productos de líneas como la nutricional, dermatológica, dolor están incluidos en algunas IPS del territorio nacional	5	4	.2
El producto Pareto del laboratorio como Dexalyl esta codificado en la mayoría de los depósitos de Colombia	9	4	.36
Excelente posicionamiento de marca de Dexalyl en los médicos, IPS y clientes lo cual influye en su buena rotación	6	3	.18

Relaciones sólidas con médicos, clientes, proveedores, distribuidores a nivel nacional	4	2	.08
Representantes de ventas motivados por el Know How y crecimiento en ventas del laboratorio	3	2	.06
Alto perfil profesional de los ejecutivos del laboratorio	4	2	.08
Los productos del laboratorio se caracterizan en los diversos Stakeholders como eficaces, seguros y bien tolerados	6	3	.18
Buena participación del laboratorio en las diversas ferias comerciales a nivel nacional	9	4	.36
Enfermedades como el COVID aumentaron el tromboembolismo venoso, patología donde el Dexalyl tiene amplia evidencia clínica	6	4	.24
Alta participación en redes sociales para posicionar la línea como la dermatológica	3	2	.06
Fuerte inversión promocional para posicionar marca	3	3	.09
Debilidades			
Los costos operacionales de la organización son elevados para el tamaño de la empresa	5	3	.15
Productos en diversas líneas no han logrado la penetración de mercado ideal	7	3	.21
Pérdida de oportunidad de crecimiento en mercados potenciales por alta rotación de personal en la empresa	3	4	.12
Falta fortalecer el autoestudio de los productos promocionados y de la competencia para posicionar marca de los representantes de ventas	4	3	.12
Baja educación de los representantes de ventas en herramientas digitales como Power Bi, Teams, Excel avanzado	3	3	.09
Laboratorio relativamente nuevo en el mercado 10 años	4	3	.12
Gran número de copias del Dexalyl	4	4	.16
La promoción de los productos no se realiza en todo el territorio nacional	4	3	.12

Falta de promoción de los productos en las cadenas de mayoristas del canal tradicional como las grandes superficies	3	3	.09
Disminuir días de cartera para aumentar el flujo de efectivo	2	2	.04
La toma de decisiones a nivel estratégico en la organización debe de ser más ágiles	3	2	.06
Total	100		3.17

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos durante el desarrollo de la MEFI.

Fuente: elaboración propia.

El resultado de esta matriz muestra que las fortalezas internas de Bethel Laboratorios tienen una valoración final de 1.89 contra 1.28 de las debilidades, en otras palabras, los resultados son favorables para la organización, de igual forma el valor de 3.17 para todo el sector farmacéutico donde interviene Bethel Laboratorios es fuerte.

B. Modelo de madurez de Gartner

Bethel Laboratorios tiene su sede farmacéutica en eje cafetero con tres unidades de negocio con amplias fortalezas y oportunidades de desarrollo, se evidencia que implementa este modelo de madurez en diversos procesos organizacionales.

Reconocimiento de las ineficiencias operacionales

Bethel Laboratorios revisa periódicamente sus procesos de producción de manufactura y comercialización buscando el éxito organizacional, cuando existen áreas de oportunidad optimiza sus procesos bajo la supervisión de la cúpula directiva.

Entendimiento de los procesos

Los procesos a nivel operacional, financiero, mercadeo y ventas son controlados y enseñados por los departamentos médicos y de entrenamiento para optimizar al máximo los recursos que permita el logro de los objetivos corporativos.

Control y automatización de los procesos

Las herramientas tecnológicas brindan a las organizaciones un nivel de desarrollo superior para lograr los objetivos, sin embargo, en Bethel Laboratorios a pesar de utilizar algunos sistemas de información y herramientas tecnológicas, persisten las áreas de oportunidad en este aspecto.

Control y automatización entre procesos

La interacción entre departamentos a nivel Cross funcional permite que el laboratorio siga en constante desarrollo, con directrices óptimas desde la dirección.

Control y evolución de la organización

La empresa está en constante transformación con el objetivo de seguir incrementando participación de mercado y mejorar sus indicadores de gestión.

Estructura empresarial ágil

Bethel Laboratorios es una empresa en desarrollo que interioriza sus procesos y direcciona sus esfuerzos para adaptarse al entorno farmacéutico de la forma más ágil y oportuna, existen.

C. Análisis de la información recolectada

De igual forma se realizó una encuesta de validación a los doce colaboradores de Bethel Laboratorios con el objetivo de diagnosticar el estado interno, la cual fue dividida en cinco variables como lo son, estrategia organizacional, referentes organizacionales, posicionamiento en el mercado, competitividad y planeación financiera. A continuación, se presenta el resultado obtenido por cada una de las variables. Solo un colaborador de la compañía que no se sintió cómodo para responder la encuesta.

- **Estrategia organizacional**

Con referencia a la estrategia organizacional se realizaron cinco preguntas diagnósticas, en la cuales se muestra la percepción de los colaboradores quienes indican que la estrategia organizacional es conocida, con los siguientes resultados:

1. La planeación estratégica de la empresa es conocida por usted

Tabla 7. Pregunta 1 estrategia organizacional

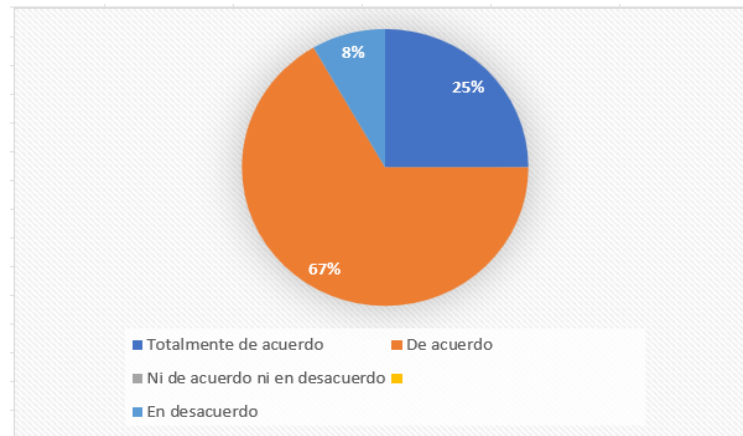
Totalmente de acuerdo	3	25,00%
De acuerdo	8	66,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%

En desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Gráfica resultados pregunta 1 estrategia organizacional



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados del estudio realizado en el Laboratorio, se puede observar que los colaboradores consideran que conocen la planeación estratégica, sin embargo, tan solo el 8 % manifiesta desconocer los planes establecidos por la empresa, lo cual da una idea del nivel de trasmisión de la información y de gestión de la compañía con respecto a difundir la orientación de esta.

Por tal motivo, podemos decir que, en Bethel Laboratorios, casi la totalidad de las personas que laboran en la compañía, tienen claro los conceptos, misión, visión, objetivos y políticas, las cuales garantizan la eficacia de los procesos, promueve el crecimiento personal y profesional, mediante un plan de capacitación.

Analizando e interpretando los resultados a la pregunta si los empleados conocen la planeación estratégica aproximadamente el 92% de los colaboradores exponen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, es un resultado muy positivo pues de conocer la planeación estratégica depende el logro de los objetivos organizacionales, pues los colaboradores son los que implementarán el plan de acción y las actividades que surgen de las estrategias y tácticas elaboradas por los diversos departamentos del laboratorio.

2. La planeación estratégica definida para el área a la cual pertenece es conocida por usted

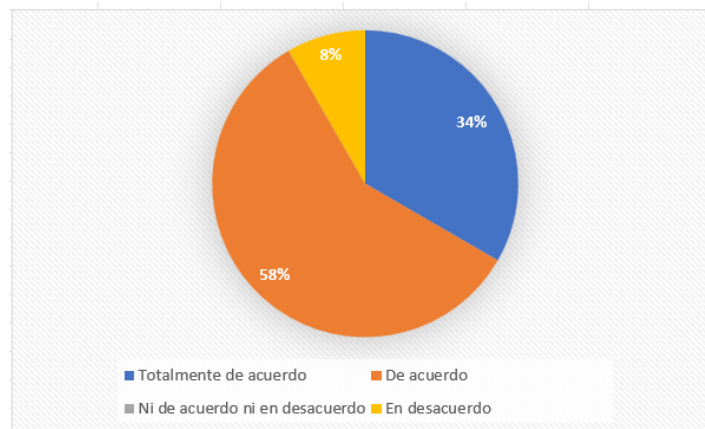
Tabla 8. Pregunta 2 estrategia organizacional

Totalmente de acuerdo	4	33,33%
De acuerdo	7	58,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Gráfica resultados pregunta 2 estrategia organizacional



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

En esta figura se identifica que las respuestas de mayor selección fueron totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo, al obtener la media aritmética durante el proceso de tabulación, se observó que se ubicó en el valor "De acuerdo", lo que nos indica que la empresa debe mejorar los procesos de comunicación interna que le permitan socializar y concientizar a todos los miembros de la organización las metas y objetivos que busca cada área en donde estos se ubican y desempeñan.

La pregunta si los empleados conocen la planeación estratégica del departamento en el cual laboran el 92% exponen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, un balance excelente pues va en sinergia con la pregunta anterior, conocer el norte en cuanto a la planeación estratégica del departamento en el cual se trabaja garantiza obtener resultados acordes con lo planeado y al implementar estas estrategias se está realizando un trabajo colaborativo con los otros departamentos del laboratorio que garantizará el logro de los objetivos corporativos.

3. Las fases de implementación de la planeación estratégica son conocidas por usted

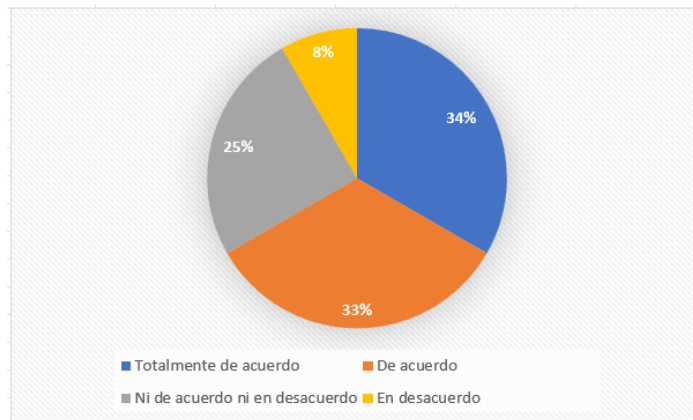
Tabla 9. Pregunta 3 estrategia organizacional

Totalmente de acuerdo	4	33,33%
De acuerdo	4	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00%
En desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Gráfica resultados pregunta 3 estrategia organizacional



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente pregunta queda evidenciado que existe un error en la trasmisión de información, ya que las personas involucradas en los procesos tienen opiniones diversas sobre la implementación de la estrategia corporativa, permitiendo así saber que la organización debe trabajar.

Interpretando la pregunta se concluye que el 67% de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo, es un dato con valores significativos pero con áreas de oportunidad pues el 33% de los empleados no están conociendo las fases de implementación de la estrategia corporativa y no puede suceder esto, pues en las fases de implementación estratégica de los procesos todos los colaboradores deben estar involucrados con la gestión e implementación del plan estratégico, táctico y operacional para garantizar los resultados de la organización.

4. Los proyectos de la empresa son coherentes con los objetivos presentados en la planeación estratégica de la organización

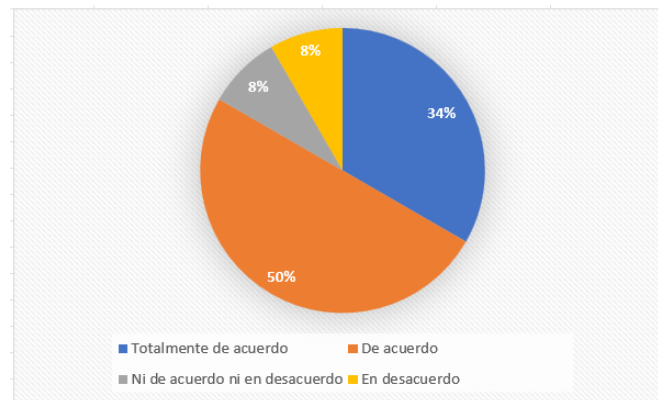
Tabla 10. Pregunta 4 estrategia organizacional

Totalmente de acuerdo	4	33,33%
De acuerdo	6	50,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Gráfica resultados pregunta 4 estrategia organizacional



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la gran mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos y están de acuerdo a la dirección que toma la compañía de los mismos, ya que van de acuerdo a la planeación que se ha implementado y son metas claras y definidas para la gran totalidad de sus colaboradores, sin embargo es importante que los colaboradores tengan una idea clara, concreta y precisa de los proyectos a implementar pues de esto surge ideas innovadoras que aportan a los procesos corporativos.

Cuando de pregunta si los proyectos del laboratorio son coherentes en lo planteado a nivel estratégico el 83% está de acuerdo o totalmente de acuerdo es un dato bueno, pero se debe de analizar y entender cuál es la razón del porque el 17% piensa diferente, es importante que los colaboradores tengan una idea clara, concreta

y precisa de los proyectos a implementar pues de esto surge ideas innovadoras que aportan a los procesos corporativos.

5. El establecimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo son conocidas por usted

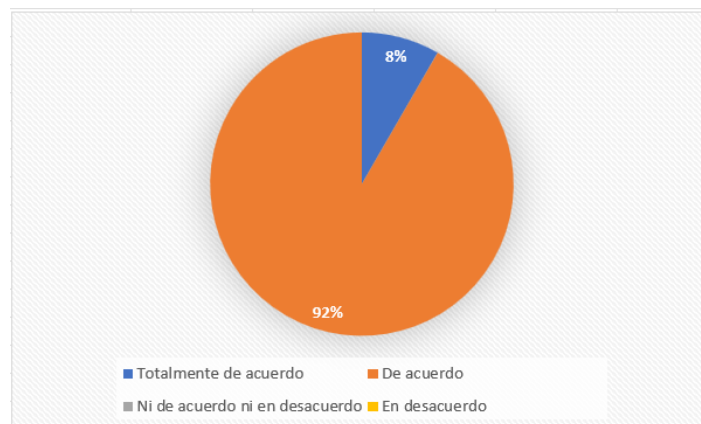
Tabla 11. Pregunta 5 estrategia organizacional

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	11	91,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Gráfica resultados pregunta 5 estrategia organizacional



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

En la pregunta número cinco se observa que los colaboradores de Bethel Laboratorios conocen las metas establecidas en la empresa tanto a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose que 11 de los 12 encuestados escogen el valor "De acuerdo" y 1 de los 12 encuestados está "totalmente de acuerdo", esto es un factor fundamental pues se tiene claro el rumbo de los que desea lograr el laboratorio a nivel de resultados.

El conocer las metas a corto, mediano y largo plazo es fundamental en una empresa, en Bethel Laboratorios se puede interpretar que los objetivos son conocidos y claros por el 100% de los empleados y esto es un factor fundamental pues se tiene claro el rumbo de los que desea lograr el laboratorio a nivel de resultados.

- **Referentes organizacionales**

Con respecto a los referentes organizacionales se realizaron cuatro preguntas diagnósticas, en la cuales se muestra la percepción de los colaboradores quienes indican que los referentes organizacionales son conocidos por todos, sin embargo, se identifica una dispersión, el 50%, de los encuestados mencionan estar en desacuerdo con las políticas en energía circular y sostenibilidad, adicionalmente aluden a procesos complejos con un 50% de desaprobación, con los siguientes resultados. La misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa son claros

1. La misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa son claros

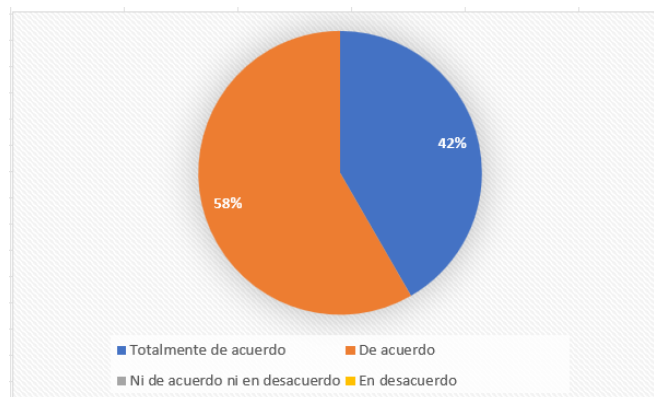
Tabla 12. Pregunta 1 referentes organizacionales

Totalmente de acuerdo	5	41,67%
De acuerdo	7	58,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Gráfica resultados pregunta 1 referentes organizacionales



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de la pregunta uno de la sección de referentes estratégicos se identifica que los colaboradores de Bethel Laboratorios tienen un conocimiento amplio sobre la misión, visión y objetivos

estratégicos, ubicándose en los valores “De acuerdo” siendo esta opción con puntuación más alta, y “Totalmente de acuerdo” con la puntuación más baja.

La misión, visión y objetivos estratégicos son fundamentales para toda organización y que sean conocidos por los empleados del laboratorio refleja un valor agregado, pues el conocer la misión nos dice cuál es la razón de existir del laboratorio, su visión brinda el norte y el rumbo hacia donde Bethel desea dirigirse y sus objetivos como debe de ser el desempeño organizacional a corto plazo para lograr cumplir con la misión, en este caso los empleados de Bethel el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, se debe de seguir implementando estos lineamientos de que los empleados conozcan la misión, visión y objetivos estratégicos.

2. El área directiva tiene la visión de la empresa clara y conduce a la empresa hacia ella

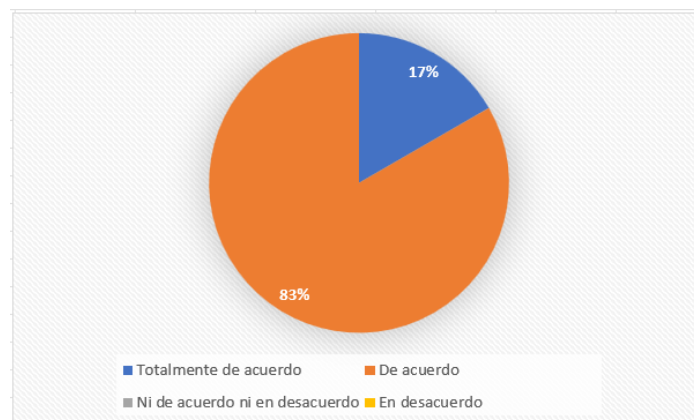
Tabla 13. Pregunta 2 referentes organizacionales

Totalmente de acuerdo	2	16,67%
De acuerdo	10	83,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Gráfica resultados pregunta 2 referentes organizacionales



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

En esta figura se evidencia que el área directiva de Bethel Laboratorios está en pleno conocimiento de la visión de la empresa y que sus acciones se dirigen a la realización de ella, siendo el valor “De acuerdo” con la

puntuación más alta y el valor “Totalmente de acuerdo” con la puntuación más baja para un total de 12 colaboradores encuestados, por lo cual se puede afirmar que los directivos de Bethel conducen sus actividades hacia esa visión, como consecuencia brinda la confianza y seguridad hacia los colaboradores que los resultados se lograrán pues su pensamiento estratégico prospectivo permitirá visualizar las oportunidades del entorno.

3. Los procesos organizacionales en Bethel Laboratorios son ágiles y simples

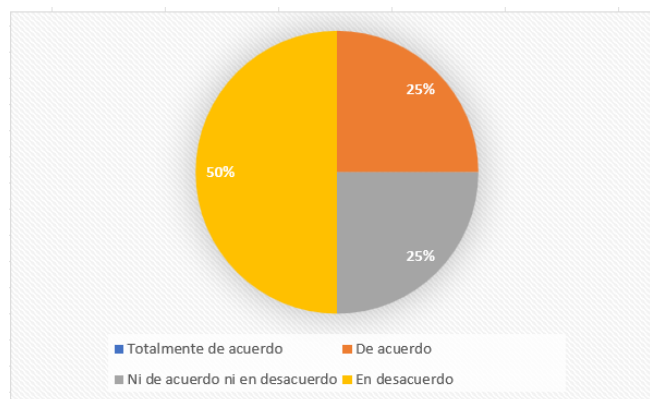
Tabla 14. Pregunta 3 referentes organizacionales

Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	3	25,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00%
En desacuerdo	6	50,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Gráfica resultados pregunta 3 referentes organizacionales



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos en esta pregunta se puede identificar que la gran mayoría de los colaboradores de Bethel Laboratorios indican que los procesos de la empresa son lentos y complejos, siendo el valor “En desacuerdo” con mayor puntuación y el valor “Totalmente de acuerdo” con una puntuación de cero, ratificando lo mencionado anteriormente.

Los procesos en las empresas deben de ser ágiles, simples que impulsen a la organización hacia adelante que permitan a los procesos de la organización fluir y dirigirse hacia objetivos concretos, en cuanto a Bethel se

debe de implementar herramientas que agilicen los procesos y permitan al laboratorio implementarlos más fácilmente, existen marcos de referencia como el Scrum en la gestión de proyectos que brindan agilidad en el desarrollo e implementación permitiendo desarrollar procesos innovadores que aportan a la estandarización de los mismos.

4. La empresa se mueve dentro de un marco de economía circular y sostenibilidad

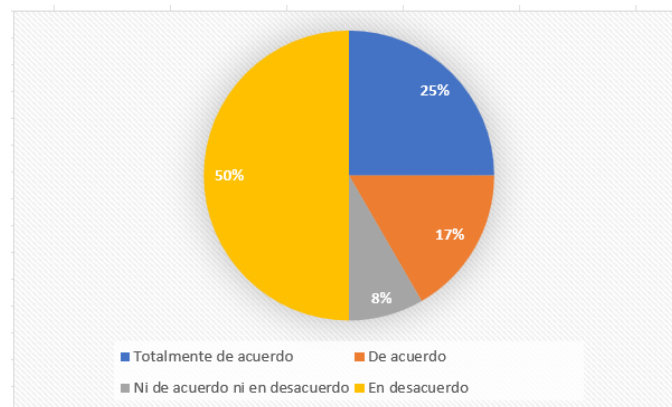
Tabla 15. Pregunta 4 referentes organizacionales

Totalmente de acuerdo	3	25,00%
De acuerdo	2	16,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	6	50,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Gráfica resultados pregunta 4 referentes organizacionales



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia

Los resultados generales de esta figura refleja que Bethel Laboratorios no ha desarrollado un marco de economía circular y sostenibilidad. El valor "En desacuerdo" fue escogido por 6 de los 12 colaboradores encuestados, siendo esta la opción con mayor puntuación, sin embargo, los valores "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" presentan buena puntuación.

Las empresas en la actualidad deben de desenvolverse dentro de un marco de economía circular que involucre la generación de rentabilidad para los accionistas, bienestar de los empleados, inversión social y cuidado del

medio ambiente, siendo una buena oportunidad de identificar estas variables a nivel corporativo y tratar de implementarlas pues genera sentido de pertenencia hacia la organización.

- **Posicionamiento en el mercado**

Con referencia al posicionamiento de mercado se realizaron cinco preguntas diagnósticas, en la cuales se muestra la percepción de los colaboradores quienes indican que el posicionamiento de mercado es acorde. En las cinco preguntas planteadas los porcentajes más altos están ubicados en totalmente de acuerdo y de acuerdo, a excepción de la pregunta cuatro con una variación del 50%, con los siguientes resultados.

1. Los productos reflejan los valores de la compañía

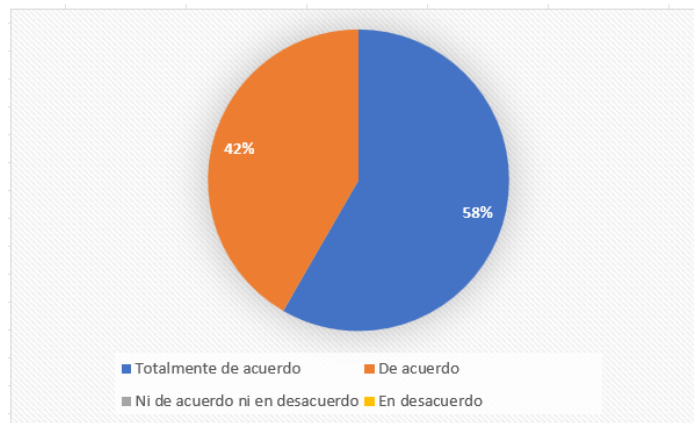
Tabla 16. Pregunta 1 posicionamiento en el mercado

Totalmente de acuerdo	7	58,33%
De acuerdo	5	41,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Gráfica resultados pregunta 1 posicionamiento en el mercado



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la pregunta uno de esta sección que hace referencia al posicionamiento de mercado se identifica que los 12 colaboradores que fueron encuestados manifiestan que Bethel Laboratorios es coherente en el desarrollo de sus productos y los valores de la organización, siendo que 7 de ellos escogen el valor "Totalmente de acuerdo" y 5 el valor "De acuerdo", reflejando su ética, buenas prácticas y respeto hacia la sociedad y su entorno.

Los valores de una empresa reflejan su ética y principios con que actúa en la sociedad y en esta pregunta las respuestas son muy significativas pues el 100% de los colaboradores están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los productos de Bethel reflejan los valores corporativos y su respeto hacia el entorno.

2. Los medios de comunicación de la marca son adecuados

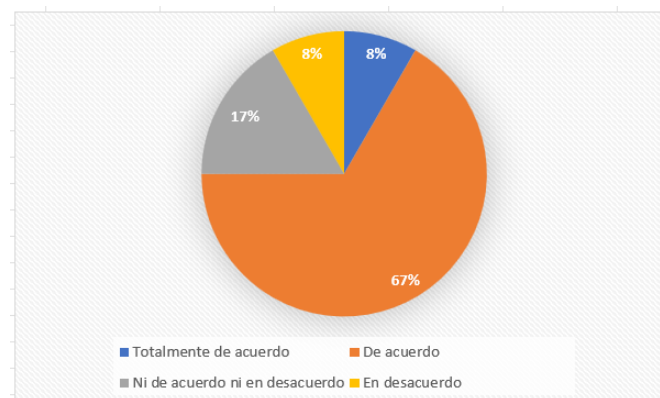
Tabla 17. Pregunta 2 posicionamiento en el mercado

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	8	66,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,67%
En desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Gráfica resultados pregunta 2 posicionamiento en el mercado



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Esta figura refleja el resultado de la percepción que tienen los colaboradores de Bethel Laboratorios con respecto al uso de medios de comunicación, siendo el valor "De acuerdo" la opción con mayor puntaje. y los valores "Totalmente de acuerdo" y "En desacuerdo" con la puntuación más baja e igual a 1.

La promoción es uno de los cuatro componentes importantes de las estrategias de mercadeo, dentro de la promoción se incluye la comunicación a medios y el marketing relacional, por tal motivo es muy importante verificar con los colaboradores del laboratorio cuáles son los puntos del proceso de comunicación con los que no se está de acuerdo, pues la estrategia de comunicación es clave para posicionar las marcas de los productos.

3. El precio de los productos es acorde a los beneficios que brinda

Tabla 18. Pregunta 3 posicionamiento en el mercado

Totalmente de acuerdo	10	83,33%
De acuerdo	2	16,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Gráfica resultados pregunta 3 posicionamiento en el mercado



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

La percepción de los colaboradores encuestados de Bethel Laboratorios indica que una gran mayoría percibe que el precio de los productos que están en el mercado es acorde a los beneficios que tienen, siendo el valor "Totalmente de acuerdo" la opción con más puntuación, seguido por el valor "De acuerdo" y los valores "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "En desacuerdo" opciones que no fueron tenidas en cuenta por los encuestados.

El precio es una variable demasiado importante en el mercadeo y ventas de productos y servicios, define el mercado potencial al que se desea acceder, en la industria farmacéutica específicamente Colombia es muy importante que los medicamentos tengan precios accesibles para los usuarios, en este caso Bethel tiene productos con precios muy competitivos frente a los que se encuentran en el mercado.

4. La empresa desarrolla nuevos conceptos de negocios

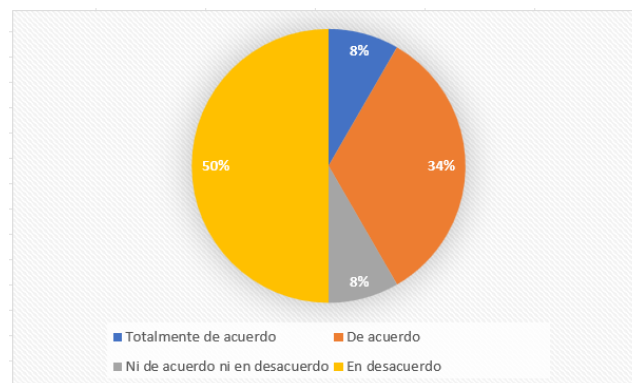
Tabla 19. Pregunta 4 posicionamiento en el mercado

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	4	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	6	50,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Gráfica resultados pregunta 4 posicionamiento en el mercado



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

El resultado a esta pregunta refleja que Bethel Laboratorios debe fortalecer el desarrollo de nuevos negocios, indicando que 6 de los 12 encuestados están en "De acuerdo" siendo esta opción con mayor puntuación, seguido por el valor "De acuerdo" y los valores "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "Totalmente de acuerdo" las de menor puntuación.

La innovación es un proceso fundamental en las organizaciones pues garantiza la transformación organizacional que estandariza y optimiza procesos, la búsqueda de nuevos negocios de diverso tipo en las

empresas incrementa su poder de negociación con los clientes, por lo tanto, se debe trabajar en la generación de nuevos procesos y desarrollar nuevas marcas para el laboratorio que garanticen su supervivencia en un sector tan competido como el sector farmacéutico.

5. Los productos promocionados son eficaces y seguros para desplazar a la competencia

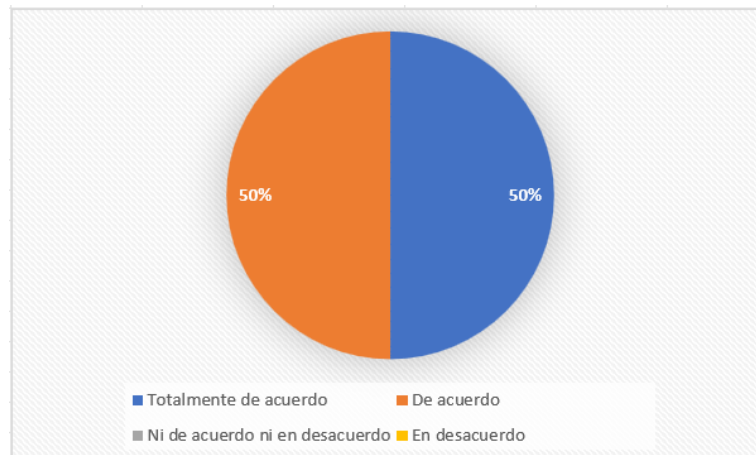
Tabla 20. Pregunta 5 posicionamiento en el mercado

Totalmente de acuerdo	6	50,00%
De acuerdo	6	50,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Gráfica resultados pregunta 5 posicionamiento en el mercado



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados a esta pregunta los colaboradores de Bethel Laboratorios indican que los productos son eficaces y seguros dentro del mercado con puntuaciones iguales en los valores "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo", siendo los valores "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "En desacuerdo" tenidos en cuenta por los encuestados.

La industria farmacéutica es un sector donde prevalece como premisa fundamental en los productos la eficacia y seguridad con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pacientes, con lo que se posicionan en el mercado.

- **Competitividad**

Con referencia a la competitividad se realizaron seis preguntas diagnósticas, en la cuales se muestra la percepción de los colaboradores quienes indican que la competitividad es acorde. En cinco de las seis preguntas planteadas los porcentajes más altos están ubicados en totalmente de acuerdo y de acuerdo, a excepción de la pregunta seis en la cual se marca una clara necesidad de mejorar los procesos tecnológicos de la empresa, con los siguientes resultados.

1. La distribución del producto es la óptima

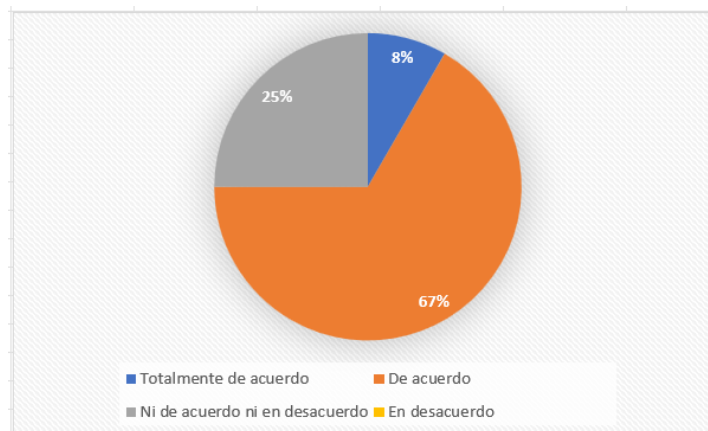
Tabla 21. Pregunta 1 competitividad

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	8	66,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Gráfica resultados pregunta 1 competitividad



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según el estudio realizado y obtenido en las encuestas, la tendencia logra satisfacer las necesidades de las personas y llega al mercado objetivo, según con la información de la gráfica, existe la oportunidad de explorar las oportunidades y necesidades del mercado y como llegar a estos nuevos clientes que el 25% de los colaboradores identifican se están quedando por fuera y no se logra satisfacer dicha meta, viendo las oportunidades y la creación de nuevos conceptos y modelos para llegar a tener un 100% de aceptación.

La plaza o distribución es fundamental en los negocios pues determina los clientes o distribuidores donde estarán disponibles los productos para ser dispensados a los diversos usuarios y clientes, con respecto a ésta pregunta el 75% de los empleados manifiesta que la distribución de los productos es óptima, debe de ser revisada la razón por la cual el 25% de los colaboradores piensa diferente y educar nuevamente sobre distribuidores y los diversos canales donde están los productos del laboratorio.

2. Los productos que ofrece la compañía tienen la capacidad de competir frente a otros referentes

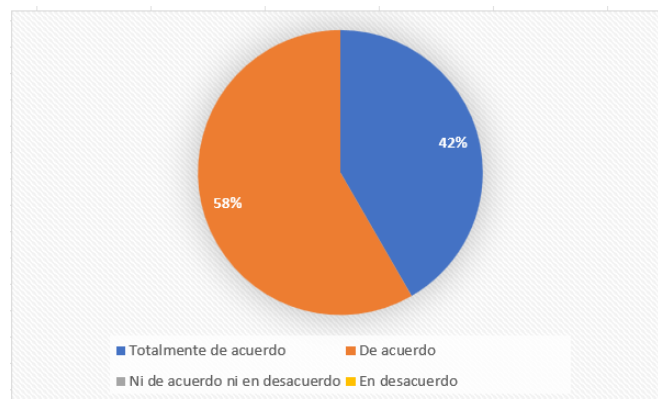
Tabla 22. Pregunta 2 competitividad

Totalmente de acuerdo	5	41,67%
De acuerdo	7	58,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Gráfica resultados pregunta 2 competitividad



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

En el análisis a las respuestas de esta pregunta, se pudo determinar que la información que la organización obtiene del análisis de mercados y la participación en el mismo es la más óptima, ya que todos los colaboradores están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los productos ofrecidos en la actualidad por la organización, permitiendo así entender que son suficientes para garantizarle su crecimiento en el largo plazo.

Posicionar un producto farmacéutico depende básicamente de la eficacia y seguridad de los productos, con base en esto y otros factores se pueden posicionar las marcas y desplazar a la competencia, en este caso el 100% de los colaboradores están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los productos de Bethel tienen la capacidad de ser competitivos frente a los competidores y esta confianza es la que se necesita para mediante una unidad de campaña posicionar las marcas de los productos.

3. La empresa explora las oportunidades y necesidades en el mercado

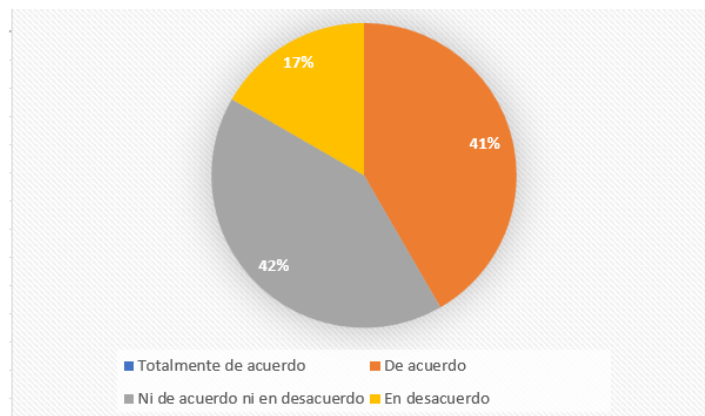
Tabla 23. Pregunta 3 competitividad

Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	5	41,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	41,67%
En desacuerdo	2	16,67%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 26. Gráfica resultados pregunta 3 competitividad



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados respondieron estar de acuerdo con que la empresa conoce las necesidades de sus clientes y las oportunidades del mercado, lo cual la empresa se ajusta a ellas, permitiendo así ver también una oportunidad de mejora en la forma de cómo se monitorea el mercado y se analiza el mismo, para aplicar las posibles soluciones y dar una mayor diversidad de resultados que es lo que se espera por parte de la compañía para reducir el margen de opinión dividida que se tiene al respecto.

Interpretar los deseos de los clientes, mercado y visualizar las oportunidades que ofrece el sector farmacéutico es una variable que garantiza el éxito organizacional pues dichas oportunidades se pueden convertir en fortalezas y desplazar a la competencia, en esta pregunta el 42% de los empleados está de acuerdo totalmente de acuerdo en que el laboratorio explora las oportunidades y necesidades del mercado, pero existe un 58% que responde no estar de acuerdo por ende es muy importante explorar, analizar e interpretar las necesidades y oportunidades que ofrece el entorno del sector farmacéutico.

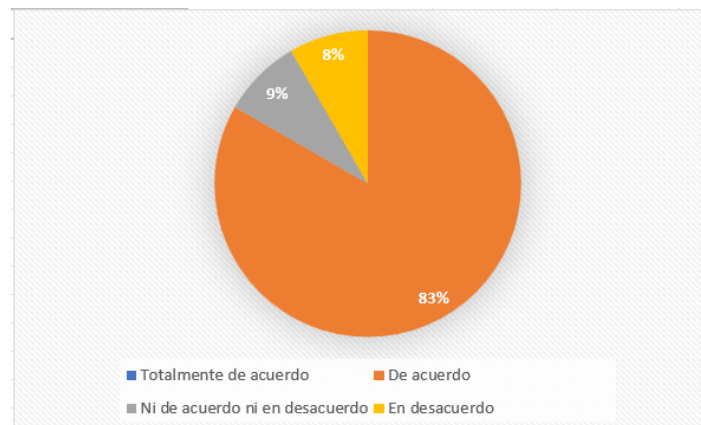
4. La empresa cuenta con el conocimiento necesario para optimizar el uso de los recursos y capacidades

Tabla 24. Pregunta 4 competitividad

Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	10	83,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Gráfica resultados pregunta 4 competitividad

Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según con los resultados obtenidos para esta pregunta, la mayoría de los encuestados respondió estar de acuerdo con que Bethel Laboratorios, cuenta con la capacidad necesaria para optimizar el uso de los recursos y capacidades disponibles que tiene en sus instalaciones, entendiéndose que la compañía tiene la capacidad de crecimiento necesaria para abordar los nuevos mercados que se relacionan con otras preguntas formuladas anteriormente.

La optimización de los procesos garantiza disminución de gastos y costos operacionales por tanto incrementa la rentabilidad organizacional, con respecto a esta pregunta el 84% de los empleados del laboratorio está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el laboratorio tiene el conocimiento para optimizar los recursos y capacidades de la empresa, indagar el otro 16% de colaboradores la razón por la cual no se está de acuerdo para garantizar la optimización de los recursos organizacionales.

5. Los precios y calidad de los productos de Bethel Laboratorios son competitivos frente a los demás competidores del mercado

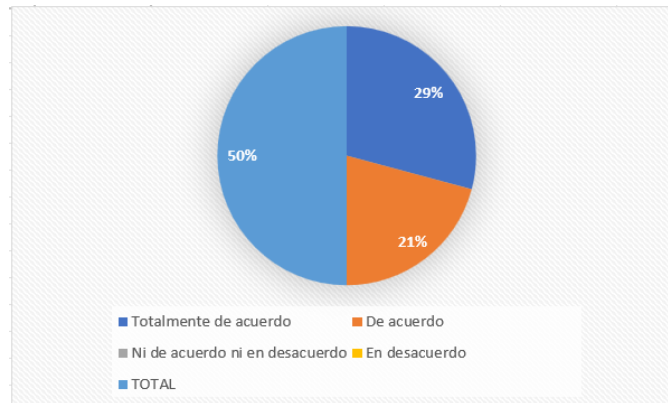
Tabla 25. Pregunta 5 competitividad

Totalmente de acuerdo	7	58,33%
De acuerdo	5	41,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 28. Gráfica resultados pregunta 5 competitividad



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según con los resultados obtenidos para esta pregunta, la mayoría de los encuestados respondió estar de acuerdo con que los precios y la calidad de los productos ofertados por Bethel Laboratorios, se encuentran bien posicionados, a pesar de la fuerte competencia del sector.

Los precios de los productos de Bethel son una de las variables que le ofrece al laboratorio mayor competitividad y con respecto a esta pregunta el 100% de los colaboradores está de acuerdo o totalmente de acuerdo, por tal motivo es una fortaleza que se continúen con estos precios competitivos para los usuarios y clientes del laboratorio.

6. Los procesos tecnológicos en Bethel Laboratorios son lo suficientemente versátiles para posicionar las marcas e incrementar las ventas de los productos en su territorio

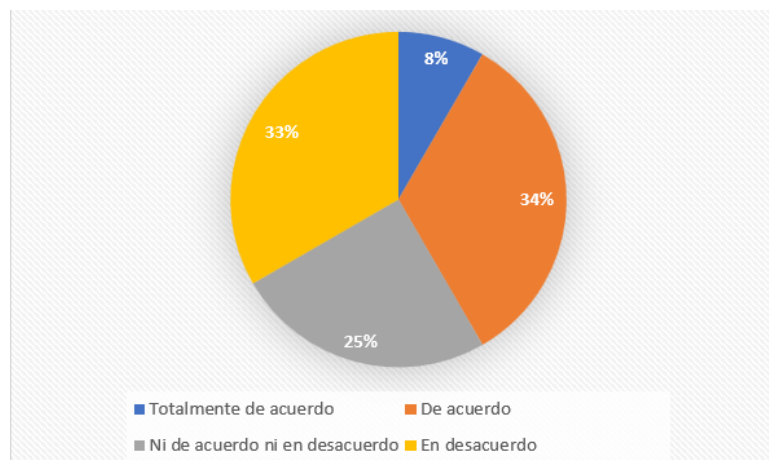
Tabla 26. Pregunta 6 competitividad

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	4	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00%
En desacuerdo	4	33,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Gráfica resultados pregunta 6 competitividad



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en esta pregunta, encontramos que la tecnología y la información ofrecida por Bethel laboratorios no es lo suficientemente amplia para posicionar las marcas por lo que se hace necesario implementar las respectivas acciones de mejora, en pro de ofrecer los mejores procesos y adquirir la tecnología necesaria para incrementar las ventas frente a las marcas de competencia.

La industria 4.0 revoluciona al mundo con las diversas herramientas tecnológicas que tiene a disposición de los clientes del mercado, por ende, su utilización genera grandes oportunidades de estandarizar procesos, dichas herramientas tecnológicas al integrarse con los sistemas de información generan conocimiento al interior de la organización, con respecto a esta pregunta el 42% de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo o

totalmente de acuerdo, pero el 58% manifiesta no estar de acuerdo por tal motivo es demasiado importante integrar las herramientas tecnológicas a los diversos procesos organizacionales como Power Bi, o sistemas de información como CRM que transformen los procesos y generen información para ser transformada y convertida en conocimiento que brinde ventajas competitivas.

- **Planeación financiera**

Con referencia a la planeación financiera se realizaron cinco preguntas diagnósticas, en la cuales se muestra la percepción de los colaboradores quienes indican que la planeación financiera requiere mejorar y permitir mayor participación de los colaboradores quienes estén involucrados en dicho proceso, reflejando los siguientes resultados.

1. La matriz de inversión es relevante en el momento de abordar las instituciones a su cargo

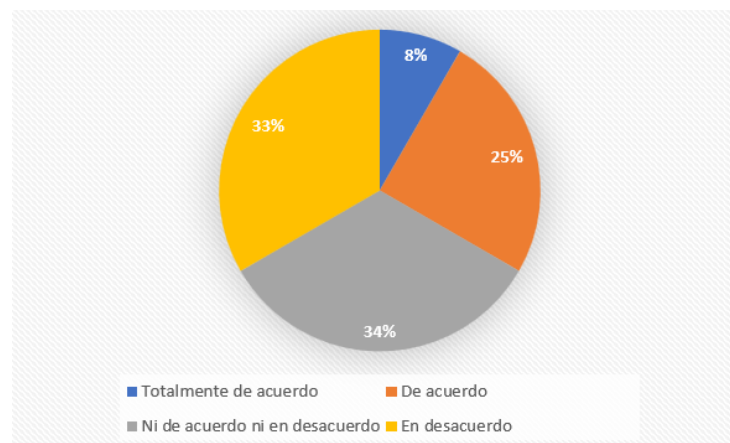
Tabla 27. Pregunta 1 planeación financiera

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	3	25,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,33%
En desacuerdo	4	33,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. Gráfica resultados pregunta 1 planeación financiera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados a la pregunta uno de esta sección se puede observar que las opciones con mayor puntuación se encuentran en los valores “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “ En desacuerdo”, seguido por el valor “ De acuerdo” entendiéndose que la matriz de inversión es fundamental para lograr los objetivos del laboratorio, por tal motivo se debe de tratar de capacitar a los colaboradores en finanzas.

Los recursos financieros son fundamentales en el proceso de administración gerencial por lo cual su utilización óptima garantiza incrementar rentabilidad y supervivencia en el mercado.

2. Los estados y la situación financieros actual de Bethel Laboratorios son claras para todos sus colaboradores

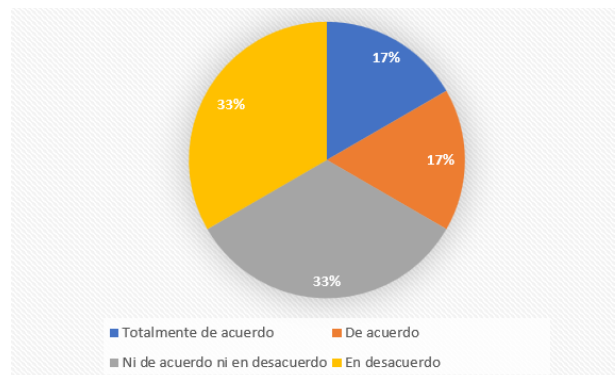
Tabla 28. Pregunta 2 planeación financiera

Totalmente de acuerdo	2	16,67%
De acuerdo	2	16,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,33%
En desacuerdo	4	33,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. Gráfica resultados pregunta 2 planeación financiera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados a esta pregunta que hace referencia a los estados financieros de Bethel Laboratorios indica que los colaboradores no conocen su situación real, siendo los valores “En desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en

desacuerdo” las opciones con puntuación más alta, finalmente los valores “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” presentan las puntuaciones más bajas y con igualdad de resultados.

La situación financiera debe de ser conocida por los empleados en variables como ventas, matriz de inversión y seguimiento a los resultados de ventas para generar planes de acción que permita lograr los objetivos corporativos.

3. La empresa permite la participación de sus empleados en la planificación financiera de su zona a cargo para cada uno de los semestres del año siguiente

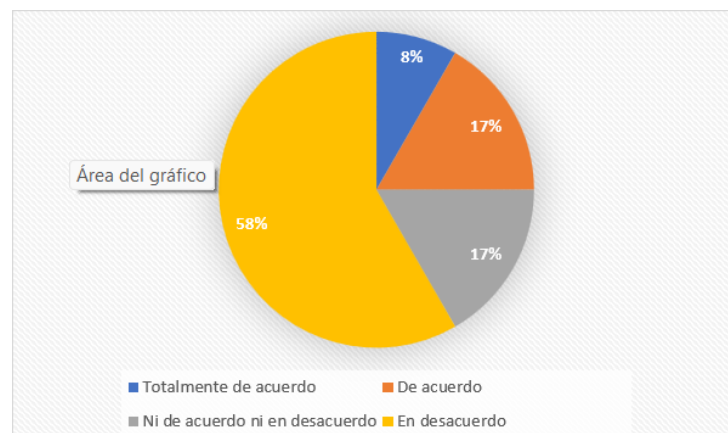
Tabla 29. Pregunta 3 planeación financiera

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	2	16,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,67%
En desacuerdo	7	58,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. Gráfica resultados pregunta 3 planeación financiera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Esta figura representa el resultado a la pregunta tres de esta sección en la que se hace referencia a la participación que tienen los colaboradores en la planeación financiera de su área, en la cual la mayoría de los encuestados indican estar “En desacuerdo” con una puntuación de 7, y siendo el valor “Totalmente de acuerdo” la opción menos escogida por los encuestados.

El conocimiento del sector farmacéutico y de las instituciones está a cargo del representante de ventas, por lo cual éste cómo líder de su zona debe de participar en la asignación de recursos a implementar en sus instituciones, se recomienda involucrar a los representantes en la planificación financiera de su zona a cargo.

4. Le gustaría conocer conceptos de finanzas, para gerenciar y optimizar los gastos y costos financieros en su territorio

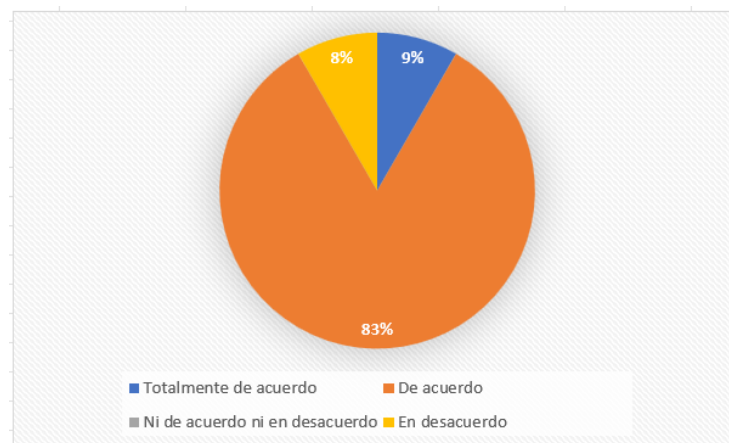
Tabla 30. Pregunta 4 planeación financiera

Totalmente de acuerdo	1	8,33%
De acuerdo	10	83,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	8,33%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. Gráfica resultados pregunta 4 planeación financiera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas recopiladas por las encuestas y representadas en la gráfica, se identifica que la mayoría de los trabajadores desean tener una capacitación para entender el flujo de los recursos y colaborarle a la compañía al crecimiento de la misma, razón por la cual se requiere implementar acciones que permitan ejecutar esta mejora en este aspecto ofreciendo proyectos para que se adquieran dichos conocimientos.

El conocimiento financiero brinda las fortalezas para realizar una mejor inversión de los recursos disponibles, en este caso el 92% de los empleados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en querer capacitarse en herramientas financieras.

5. Los recursos financieros que le proporcionan para posicionar las marcas con los médicos es el ideal.

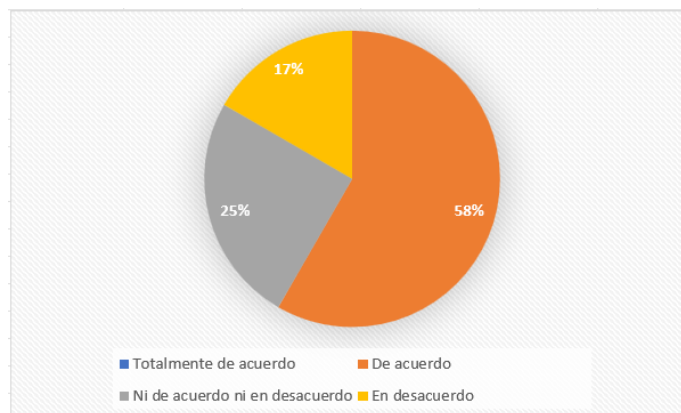
Tabla 31. Pregunta 5 planeación financiera

Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	7	58,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,00%
En desacuerdo	2	16,67%
Total	12	100%

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Gráfica resultados pregunta 5 planeación financiera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se identifica que los recursos para posicionamiento de la marca no son lo suficientemente amplios para cumplir las necesidades de los mercados objetivos, como en este caso los médicos, por lo que se es necesario implementar y destinar los fondos suficientes para suministrar la información clara que estos clientes necesitan para que seleccionen los productos del laboratorio por preferencia.

Los recursos financieros que se utilizan en la industria farmacéutica son muy importantes para posicionar las marcas de los productos, en este caso el 58% de los colaboradores expresan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que son los ideales, el 42% expresa estar en desacuerdo por lo cual es importante verificar las razones por lo cual no se está de acuerdo para revisar recursos y herramientas que optimizan la utilización de estos.

7.2 Análisis externo

El identificar los factores que determinan el logro de los objetivos organizacionales le permitirá al laboratorio diseñar estrategias y planes de acción para tener un mayor control del entorno farmacéutico impactando positivamente en sus resultados.

Por medio del análisis de esta serie de herramientas permitirá a Bethel Laboratorios conocer su entorno externo con sus variables que brindarán un diagnóstico claro de la situación actual del laboratorio, de acuerdo con Thompson y Strikland (1998) el análisis de las diversas matrices mencionadas destaca el efecto que una estrategia tiene a nivel interno y externo para lograr el equilibrio organizacional.

A. Análisis PESTEL

El modelo utilizado para generar un diagnóstico de las variables externas que impactan a Bethel Laboratorios es la matriz de análisis PESTEL puesto que, si partimos del principio que una auditoría externa es “desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podría beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar” (David, 2017), por medio de esta matriz se abarcan seis categorías de fuerzas externas como lo son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, cambios fiscales, regulatorios y legales, de manera que a través de esta, podremos identificar y evaluar todos los factores que se salen del gobierno de la compañía. La manera como se realizará será identificar cada una de las tendencias que puedan ser oportunidad y amenaza.

Tabla 32. Análisis del entorno – PESTEL

NUM	Factor	Variable	Descripción	Temporalidad	Impacto
1	POLÍTICO	Cambios en legislación	La reforma a la salud que incluye 151 artículos la cual se encuentra en trámite y que ya pasó el primer debate en la cámara de representantes faltando otros 3 debates en Cámara y senado modifica el poder de negociación con las EPS las cuales son clientes directos de Bethel Laboratorios por tanto es un riesgo al manejar los recursos directamente el ADRES generando incertidumbre pues los recursos van dirigidos directamente a las secretarías de salud y sería una salud estatizada aumentando la burocracia y disminuyendo el poder de negociación de Bethel laboratorios y las farmacéuticas en general Ministerio de Salud (2023)	CORTO PLAZO	NEGATIVO
2		Subsidios del gobierno a clases sociales menos favorecidas	En la actualidad el gobierno nacional busca aumentar la base de la población que puede acceder a \$500.000 de subsidio, brindando la posibilidad que mayor porcentaje de la población pueda acceder a diversos bienes entre los que se encuentran los medicamentos. Ministerio del Interior (marzo 2023)	CORTO PLAZO	POSITIVO
3		Política fiscal	La política fiscal enuncia que la salud será prioridad para el gobierno nacional y generará mayor cantidad de recursos que fueron aprobados en el plan nacional de desarrollo aprobado en abril de este 2023 para el sistema lo que beneficia a los laboratorios que tengan productos de precio accesible para los pacientes. Ministerio de Salud (enero 2023).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
4		estudio de 17 reformas en el congreso	En la actualidad acaban de radicar la reforma laboral, la cual según evalúan expone a la población en Colombia a perder 770000 puestos de trabajo pudiendo disminuir la capacidad adquisitiva de la población para adquirir productos farmacéuticos que no cubre el Plan de beneficios Banco de la República (MAYO 2023)	MEDIANO PLAZO	NEGATIVO
5	ECONÓMICO	El entorno macroeconómico afecta a Bethel Laboratorios	La alta polarización que se presenta en la actualidad en el país está generando altísima incertidumbre económica pues las personas no están consumiendo, generando como consecuencia desaceleración económica en este primer trimestre del 2023 vs el primer trimestre del 2022, en la actualidad el PIB creció 3% vs 8,5% del 2022, como consecuencia Bethel Laboratorios puede presentar disminución en sus ventas como consecuencia de la no inversión en productos farmacéuticos DANE (2023).	CORTO PLAZO	NEGATIVO
6		Tasas de empleabilidad	Disminución del desempleo en Colombia para marzo del 2023 en las 13 principales ciudades del país fue del 10,5% lo que influye positivamente, pues los connacionales tienen empleo y poder adquisitivo para adquirir los medicamentos que el PBS no cubre, beneficiando a Bethel laboratorios que tiene productos de libre formulación DANE (2023)	CORTO PLAZO	POSITIVO
7		Devaluación del peso	La moneda colombiana para mayo del 2022 tenía un valor de \$3966 y para mayo de este 2023 se encuentra en un valor de \$4528 con una devaluación del 14%, Bethel Laboratorios adquiere parte de su materia prima importada lo que se traduce en un mayor costo de su materia prima, teniendo que cargar estos costos al producto final Banco de la República (mayo 2023)	CORTO PLAZO	NEGATIVO

8		Incremento de impuestos a las empresas y empleados	El incremento en la tasa impositiva para este 2023 genera disminución de la rentabilidad para Bethel Laboratorios, disminuyendo rentabilidad para sus accionistas, Ministerio de Hacienda (2022)	CORTO PLAZO	NEGATIVO
9		Disminución del índice de confianza del consumidor para este primer semestre del 2023	La confianza del consumidor disminuyó para enero un -28,6% cayendo 15 puntos porcentuales (pp) con respecto al mismo mes del 2022, lo que significa que los connacionales disminuyen su nivel de inversión DANE (2023)	CORTO PLAZO	NEGATIVO
10		Inflación	Colombia tiene una de las inflaciones más altas de Latinoamérica y de la OCDE con valores para el mes de abril del 13,28 anual, impactando negativamente en el consumo interno, por tanto, Bethel Laboratorios ve impactada sus ventas anuales al disminuir el consumo interno en el país DANE (abril 2023)	CORTO PLAZO	NEGATIVO
11	LEGAL	Salario mínimo	El incremento del 16% del salario mínimo del 16% incrementa los costos operacionales para Bethel Laboratorios disminuyendo sus márgenes de rentabilidad, debiendo incrementar precios de los medicamentos lo que se convierte en una barrera de acceso para la comercialización y venta Ministerio del Trabajo (diciembre 2023)	CORTO PLAZO	NEGATIVO
12		Propiedad intelectual	La regulación en Colombia no es clara y es de difícil control, pues no se respeta la propiedad intelectual y los laboratorios con copias comercializan los productos a un menor precio que los productos de marca que invierten en investigación, por tanto, Bethel Laboratorios que invierte en mayor proporción que los medicamentos copias ve afectada y disminuida sus ventas sus ventas INVIMA (2023)	MEDIANO PLAZO	NEGATIVO
13		Regulación de medicamentos	Para enero del 2022 se regularon 1064 nuevos productos farmacéuticos lo que influye en el precio final al que Bethel Laboratorios puede vender a los operadores logísticos, aseguradores e IPS, Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos (CNPMDM) según la circular 013 del 2022.	MEDIANO PLAZO	NEGATIVO
14	SOCIAL	Estilo de vida	Bethel Laboratorios cuenta con productos nutricionales que aumentan la masa muscular y dermatológicos que cuidan la piel brindando soluciones a los pacientes que cuidan su cuerpo SISMET (2023)	CORTO PLAZO	POSITIVO
15		Opinión de los clientes	La percepción de los pacientes que consumen los productos de Bethel Laboratorios es de productos eficaces y seguros que brindan salud y calidad de vida para los pacientes, Encuesta de satisfacción de clientes, Bethel Laboratorios (diciembre 2022).	CORTO PLAZO	POSITIVO
16		Patrones de compra	Los pacientes en Colombia tienen alta adherencia hacia las marcas nacionales pues tienen precios más favorables para los consumidores siendo productos eficientes y eficaces, Bethel Laboratorios no es ajeno a esta situación y tiene altas oportunidades de generar ventas por esta variable SISMET (2022).	CORTO PLAZO	POSITIVO

17	TECNOLÓGICO	Implementación del Big Data	La ingeniería 4.0 aplicada a los procesos de la industria farmacéutica le permitiría a Bethel Laboratorios incrementar su nivel de desarrollo operacional pues implementando herramientas como el Big Data le garantiza manejar grandes volúmenes de datos, herramientas como el POWER BI ayuda a manejar grandes volúmenes de información, pudiendo obtener información privilegiada que se encuentra disponible en SISPRO y MIPRES como son volúmenes de ventas de competidores y tamaños del mercado, la transformación organizacional comienza en estandarizar procesos tecnológicos que aumente su capacidad de competir, Newman (2000)	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
18		Implementación de la ciberseguridad, software en la nube	La ciberseguridad debe de ser implementada en Bethel Laboratorios para proteger información de mercadeo y procesos internos al igual que implementar el software en la nube que permita administrar la información y evitar fugas al exterior, todos estos procesos tecnológicos generan innovación, de acuerdo con Schumpeter (1952) la innovación es cambio que genera desarrollo organizacional.	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
19		Reemplazo de tecnología	Bethel Laboratorios debe de estar a la vanguardia en implementación tecnológica para evitar disminuir su competitividad en el mercado, el cambio tecnológico adaptándolo al segmento de mercado es vital como palanca que estimula el crecimiento económico organizacional, Freeman y Soete 1997.	CORTO PLAZO	POSITIVO
20		Implementación del Machine Learning	La implementación de la inteligencia artificial (IA) en la actualidad en las empresas es una necesidad por tal razón Bethel Laboratorios debe de centrar sus objetivos en aplicar estas herramientas tecnológicas que brinden apoyo a las áreas de la organización, el Machine Learning como una disciplina de la IA puede apoyar a Bethel a obtener información de mercado valiosa para proyectar metas de crecimiento y estrategias que impulsen las ventas y generando innovación a sus procesos Schumpeter (1952)	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
21	ECOLÓGICO	Reciclaje	Involucrar los conceptos de economía circular y sostenibilidad es muy importante para las empresas, Bethel Laboratorios debe continuar manejando de forma apropiada el manejo de material reciclable como cajas entre otros dispositivos que aporten a disminuir la contaminación y aporte a la implementación de los 17 objetivos de desarrollo sostenible ODS aprobados en septiembre del 2015 por las Naciones Unidas.	CORTO PLAZO	POSITIVO
22		Contaminación	Los gases de efecto invernadero están afectando la capa de ozono por el uso de combustibles fósiles como el petróleo, por tal motivo Bethel Laboratorios utiliza dentro de la cadena de suministro y logística el uso de carros eléctricos como instrumento de apoyo y cumplimiento a los 17 ODS disminuyendo las emisiones atmosféricas contaminantes, Agenda 21 de Río (1992)	CORTO PLAZO	POSITIVO
23		Cambio climático	El cuidado del medio ambiente es fundamental en el sector farmacéutico, Bethel Laboratorios maquila sus productos para comercializar, pero basados en buenas prácticas de manufactura, la fábrica que le produce garantiza que sus residuos líquidos y vertimientos a las fuentes hídricas cumplan con las normas regulatorias regionales y nacionales en cuanto a parámetros químicos, Ministerio del Medio Ambiente (Resolución 0699 de 2021)	CORTO PLAZO	POSITIVO

B. Análisis cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es muy útil para cualquier empresa para mejorar y aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado, especialmente, ayuda a poner en marcha un plan de negocio (Bello, 2022).

Se analiza el entorno y sector al que la empresa pertenece (sector farmacéutico) con base en las 5 fuerzas de Porter, con el fin de obtener un acercamiento más acertado a un marco de competencia a nivel de industria, siendo así, que se realiza este estudio en busca de identificar los competidores, productos sustitutos, el poder de negociación con clientes, los cambios producidos en la demanda y así mismo con los proveedores del sector que impacten directa e indirectamente a Bethel Laboratorios.

Figura 35. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Los autores con base en Bello (2022).

Los factores que se observan con mayor impacto se relacionan a continuación:

- La alta competitividad del mercado existente
- El aumento constante de nuevo competidores

En el ítem que evalúa los competidores y que trata de los posibles nuevos participantes en el sector con calificación alta, se mencionan otros laboratorios nacionales, locales e internacionales con capacidades para la fabricación y el desarrollo de nuevos medicamentos y moléculas, lo cual hace que sea más rápido abarcar el mercado y monopolizarlo, ya que pueden liberar productos con mayor rapidez y con una tecnología más avanzada de lo que podría realizar un laboratorio emergente como lo es Bethel.

También se perciben nuevos competidores en el sector farmacéutico, ya que actualmente se presenta la etapa de auge, esto debido a la creciente inversión en investigación farmacéutica ocasionada por la pandemia del COVID-19 que dejó una coyuntura en la historia de la humanidad, lo cual ha fortalecido el crecimiento de las farmacéuticas y la creación de otras nuevas a lo largo del globo, aumentando de forma vertiginosa la competitividad del mercado.

Si bien es cierto que existe una importante oferta, también lo es que ha cambiado como se ha mencionado a lo largo del documento, las personas ya no buscan medicamentos que satisfagan una sola necesidad, sino medicamentos capaces de cumplir con lo que se requiere y a un periodo prolongado, que sean de fácil acceso y de costo accesible, lo cual ha aumentado la competitividad entre las empresas emergentes y las tradicionales, ya que esta idea viene arraigada a las emergentes y las tradicionales están migrando con rapidez a estos fundamentos.

De igual manera las personas son más conscientes de los medicamentos y los laboratorios que existen en el país y a nivel mundial, siendo más minuciosos a la hora de comprar medicamentos a la aplicación de uno de estos, exigiendo marcas y precios, todo relacionado por las secuelas de la pandemia, en donde la gente tuvo el tiempo suficiente y disponible para realizar las investigaciones de los laboratorios y encontrar razones por las cuales consumir o no consumir productos de estos mismos, por tal motivo hace que Bethel Laboratorios tenga un camino duro por delante, pero debe hacer que los clientes y el mercado reconozcan la marca y la calidad de sus productos relacionados con la eficiencia y efectividad de los mismos.

Productos Sustitutos

La industria farmacéutica nacional es muy fuerte en la producción, comercialización y distribución de medicamentos pues tienen una fuerte ventaja competitiva frente a las multinacionales y esa variable es el precio, dando por descontado que los productos son eficaces y seguros, para Bethel Laboratorios en los segmentos de mercado donde compite existen muchos productos sustitutos de laboratorios competidores como son los corticosteroides entre los que sobresalen la prednisolona, prednisona, triamcinolona, betametasona, al igual que diferentes alimentos nutricionales y bloqueadores solares que son los productos que produce, comercializa y distribuye Bethel Laboratorios, teniendo claro que los productos sustitutos también satisfacen las necesidades clínicas y personales de los diversos clientes externos que intervienen en el proceso de decisión para prescribir y usar los productos, Bethel Laboratorios debe de implementar estrategias, tácticas y planes de acción retadores e innovadores que cautiven a los clientes, usuarios y seleccionen sus productos permitiendo alcanzar alta participación de mercado y cumplimiento en ventas, Bethel Laboratorios tiene productos en el mercado de inflamación, dolor, dermatológico, cosmético y nutricional.

Los segmentos de mercado mencionados tienen altos volúmenes de ventas pues son patologías de alto impacto en la población del país por lo cual existen muchas oportunidades de crecer y posicionar las marcas al implementar estrategias, tácticas, planes de acción e inversiones acorde al tamaño de mercado y nivel de participación de los productos comercializados.

Demasiado importante para Bethel Laboratorios interpretar las variables macroeconómicas del entorno interno y externo que le permita estandarizar y optimizar sus procesos pudiendo contrarrestar los productos sustitutos en cuanto a su participación de mercado y mediante estrategias innovadoras alcanzar el liderazgo en los diversos mercados de competición.

El análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de PORTER permitirá a Bethel Laboratorios tener una visión clara del mercado a nivel externo en cuanto a todas las variables que afectarán al laboratorio, si se desconocen y no se diseñan estrategias que involucren estas variables como son los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales, competidores, proveedores, clientes, de igual forma estos componentes sirven de insumo para desarrollar los análisis de las diversas matrices que intervienen en el negocio del laboratorio.

C. Matriz DOFA

Por medio de la matriz DOFA se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Bethel Laboratorios. Esta información es consistente y resultante de los análisis efectuados que se evidenciarán más adelante. Teniendo en cuenta estos resultados, Bethel Laboratorios puede visualizar los factores y componentes necesarios para nuevas estrategias.

Tabla 33. Matriz DOFA Bethel Laboratorios

Fortalezas	Debilidades
Los productos de líneas como la nutricional, dermatológica, dolor están incluidos en algunas IPS del territorio nacional	Los costos operacionales de la organización son elevados para el tamaño de la empresa
El producto Pareto del laboratorio como Dexalyl esta codificado en la mayoría de los depósitos de Colombia	Productos en diversas líneas no han logrado la penetración de mercado ideal
Excelente posicionamiento de marca de Dexalyl en los médicos, IPS y clientes lo cual influye en su buena rotación	Pérdida de oportunidad de crecimiento en mercados potenciales por alta rotación de personal en la empresa
Relaciones sólidas con médicos, clientes, proveedores, distribuidores a nivel nacional	Falta fortalecer el autoestudio de los productos promocionados y de la competencia para posicionar marca de los representantes de ventas
Representantes de ventas motivados por el know how y crecimiento en ventas del laboratorio	Baja educación de los representantes de ventas en herramientas digitales como Power Bi, Teams, Excel avanzado
Alto perfil profesional de los ejecutivos del laboratorio	Laboratorio relativamente nuevo en el mercado 10 años
Los productos del laboratorio se caracterizan en los diversos Stakeholders como eficaces, seguros y bien tolerados	Gran número de copias del Dexalyl
Buena participación del laboratorio en las diversas ferias comerciales a nivel nacional	La promoción de los productos no se realiza en todo el territorio nacional
Enfermedades como el COVID aumentaron el tromboembolismo venoso, patología donde el Dexalyl tiene amplia evidencia clínica	Falta de promoción de los productos en las cadenas de mayoristas del canal tradicional como las grandes superficies
Alta participación en redes sociales para posicionar líneas como la dermatológica	Disminuir días de cartera para aumentar el flujo de efectivo
Fuerte inversión promocional para posicionar marca	La toma de decisiones a nivel estratégico en la organización debe de ser más ágiles
Oportunidades	Amenazas
Educar en el mercado de tromboembolismo venoso a los médicos sobre la eficacia y seguridad de la Dexametasona en esta patología	Los laboratorios competidores tienen mayores recursos financieros para invertir en las marcas promocionadas
Analizar el Prescript plus y Close-up donde aparecen auditados los médicos en las patologías de interés, para incluir en panel	Alta participación de mercado de los productos de la competencia

Analizar el Sismet donde aparecen los principales competidores con valores de ventas para identificar instituciones con oportunidad de desarrollo	Mayor número de representantes de la competencia que hacen más ruido promocional
Implementación de herramientas digitales en el laboratorio para adaptar a la organización al entorno digital	Los competidores tienen posicionadas las marcas en clientes claves como neumólogos, reumatólogos, dermatólogos entre otros
Participar en las diversas licitaciones de las EPS para quedar como opción terapéutica con Dexalyl pues dicho producto está en el PBS	Ingreso de la mayoría de los productos en Colombia en regulación de precios
Incluir los productos de interés en las diversas IPS para incrementar prescripción y ventas	Cambios gubernamentales como reforma a la salud provoca incertidumbre en la industria farmacéutica
Alto consumo de productos como corticosteroides, nutricionales y protectores solares a nivel nacional por los diferentes pacientes	Alta inflación genera disminución de poder adquisitivo de los pacientes para invertir en salud
Teniendo presente la transformación digital a nivel mundial implementar ingeniería 4.0 en los diversos procesos organizacionales	El desempleo frena la capacidad para comprar productos dermatológicos que son vistos como estéticos y no de tratamiento de patología
La industria farmacéutica en Colombia viene creciendo por la alta demanda de productos para el dolor y cuidado de la piel	Los productos nacionales al estar en su mayoría en el PBS permiten que las EPS solo les interese los precios bajos por sobre la eficacia y seguridad
Desarrollar metodologías ágiles como Scrum, que permitan gestionar nuevos proyectos en el laboratorio	El desabastecimiento de productos farmacéuticos en el país genera faltantes en los depósitos
Implementar metodologías como el Empowerment, coaching, benchmarking, Design Thinking que lleve a otro nivel al laboratorio	Las guerras a nivel mundial influyen en problemas logísticos para traer la materia prima para fabricar los productos farmacéuticos
Motivar a los colaboradores a que presenten ideas innovadoras que permitan el desarrollo organizacional y logro de los objetivos corporativos	La devaluación supone un sobre costo en la materia prima importada para fabricar los productos del laboratorio

D. Matriz MEFE

Por otro lado, la matriz MEFE, es utilizada para identificar y evaluar los factores externos, identificando las oportunidades y amenazas más importantes que tiene la compañía, las cuales pueden influir en su crecimiento y expansión.

Analizada la información que interviene en el laboratorio se evaluarán los aspectos externos de Bethel Laboratorios como se relaciona a continuación.

Tabla 34. Matriz MEFE

Oportunidades	Peso o importancia (%)	Evaluación	Valoración total
Educar en el mercado de tromboembolismo venoso a los médicos sobre la eficacia y seguridad de la Dexametasona en esta patología	4	3	.12
Analizar el Prescript plus y Close-up donde aparecen auditados los médicos en las patologías de interés, para incluir en panel	3	2	.06
Analizar el Sismet donde aparecen los principales competidores con valores de ventas para identificar instituciones con oportunidad de desarrollo	3	3	.09
Implementación de herramientas digitales en el laboratorio para adaptar a la organización al entorno digital	5	4	.20
Participar en las diversas licitaciones de las EPS para quedar como opción terapéutica con Dexalyl pues dicho producto está en el PBS	8	4	.32
Incluir los productos de interés en las diversas IPS para incrementar prescripción y ventas	7	4	.28
Alto consumo de productos como corticosteroides, nutricionales y protectores solares a nivel nacional por los diferentes pacientes	4	4	.16
Teniendo presente la transformación digital a nivel mundial implementar ingeniería 4.0 en los diversos procesos organizacionales	4	4	.16
La industria farmacéutica en Colombia viene creciendo por la alta demanda de productos para el dolor y cuidado de la piel	4	3	.12
Desarrollar metodologías ágiles como Scrum, que permitan gestionar nuevos proyectos en el laboratorio.	3	2	.06

Implementar metodologías como el Empowerment, coaching, benchmarking, Design Thinking que lleve a otro nivel al laboratorio	3	4	.12
Motivar a los colaboradores a que presenten ideas innovadoras que permitan el desarrollo organizacional y logro de los objetivos corporativos	4	3	.12
Amenazas			1.81
Los laboratorios competidores tienen mayores recursos financieros para invertir en las marcas promocionadas	6	3	.18
Alta participación de mercado de los productos de la competencia	6	3	.18
Mayor número de representantes de la competencia que hacen más ruido promocional	4	3	.12
Los competidores tienen posicionadas las marcas en clientes claves como neumólogos, reumatólogos, dermatólogos entre otros	5	3	.15
Ingreso de la mayoría de los productos en Colombia en regulación de precios	3	3	.09
Cambios gubernamentales como reforma a la salud provoca incertidumbre en la industria farmacéutica	5	4	.20
Alta inflación genera disminución de poder adquisitivo de los pacientes para invertir en salud	3	4	.12
El desempleo frena la capacidad para comprar productos dermatológicos que son vistos como estéticos y no de tratamiento de patología	3	4	.12
Los productos nacionales al estar en su mayoría en el PBS permiten que las EPS solo les interese los precios bajos por sobre la eficacia y seguridad	4	3	.12
El desabastecimiento de productos farmacéuticos en el país genera faltantes en los depósitos	4	4	.16

Las guerras a nivel mundial influyen en problemas logísticos para traer la materia prima para fabricar los productos farmacéuticos	2	3	.06
La devaluación supone un sobre costo en la materia prima importada para fabricar los productos del laboratorio	3	3	.09
Total	100		3.4

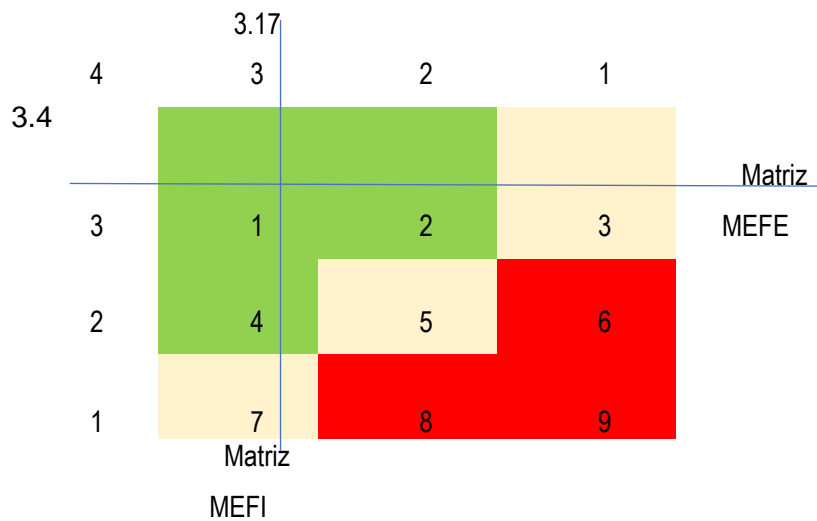
El resultado de esta matriz muestra que las oportunidades que ofrece el entorno farmacéutico para Bethel Laboratorios tienen una valoración final de 1.81 contra 1.59 de las amenazas.

A pesar de las dificultades que presenta el entorno nacional son más las oportunidades de seguir creciendo como organización con amplios retos, pero con posibilidades de seguir posicionando los productos como laboratorio. El valor final del análisis 3.4 significa que es un sector con amplias posibilidades de seguir desarrollándose y creciendo en el país.

E. Matriz de factores internos-externos (IE)

La matriz IE es un modelo por medio del cual se identifica y analiza las divisiones de una organización con referencia a los ingresos y el porcentaje de ganancias teniendo en cuenta las ponderaciones totales de la matriz MEFI y MEFE, Esta matriz está compuesta por nueve celdas que muestran la posición de la organización (David, 2015), clasificando el puntaje ponderado total de MEFI como débil, promedio o fuerte en un eje, y el valor de MEFE como bajo, medio o alto en el eje vertical. Se debe tener en cuenta que los ingresos y el porcentaje de beneficio se pueden organizar según el tamaño del marcador divisional dentro de la matriz (David, 2015).

Figura 36. Matriz de factores internos-externos



Crecer
Resistir
Eliminar

Los resultados de los valores de la matriz MEFE y matriz MEFI muestra que los resultados se cruzan y se localizan en el cuadrante número 1 con la sugerencia de “Crecer”, indicando que Bethel Laboratorios puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades para ganar participación de mercado con sus respectivos productos, lo que significa que capitalizando este diagnóstico puede enfocar sus estrategias en el desarrollo de las marcas del laboratorio y enfocar todos sus esfuerzos en el logro de los objetivos organizacionales.

F. Matriz perfil competitivo (MPC)

Por medio de esta matriz se identificarán principales competidores, fortalezas y debilidades, esta información es necesaria para la planeación estratégica de la organización (Lawi, 2022).

Tabla 35. Matriz perfil competitivo (MPC)

Matriz perfil competitivo (MPC)		Bethel Laboratorio		Competidor 1 PFIZER		Competidor 2 GENFAR		Competidor 3 MK	
Factores fundamentales para el desarrollo organizacional	Peso o importancia (%)	Evaluación	Valoración total	Evaluación	Valoración total	Evaluación	Valoración total	Evaluación	Valoración total
Calidad de los productos promocionados eficaces, seguros	30	4	1.2	4	1.2	4	1.2	4	1.2
Respaldo científico de los productos del laboratorio	12	3	.36	3	.36	3	.36	3	.36
Competitividad en precios del mercado	15	4	.60	3	.45	2	.30	3	.45
Inversión promocional	13	2	.26	3	.39	2	.26	2	.26
Market share de los productos en el mercado	10	2	.20	3	.30	3	.30	3	.30
Herramientas tecnológicas implementadas en el laboratorio	7	2	.14	2	.14	2	.14	3	.21
Innovación en procesos de administración y organizacionales	5	2	.10	2	.10	2	.10	3	.15
Posicionamiento de marca en los médicos	8	3	.24	4	.32	3	.24	2	.16
Total	100		3.10		3.26		2.90		3.09

Los resultados de Bethel Laboratorios el cual tiene un valor de 3.10 con respecto a sus competidores directos, evidencia que es un buen valor ya que Bethel Laboratorio es fuerte a nivel de competencia con respecto a los competidores dos y tres cuyos valores corresponden a 2.90 y 3.09, Bethel Laboratorios tiene oportunidades a nivel competitivo con respecto a todos los competidores en especial con el competidor 1 que tiene un valor superior que corresponde a 3.26.

En el análisis de la Matriz de perfil competitivo muestra que la variable de mayor peso y significancia es la que corresponde a calidad de los productos promocionados, las 4 organizaciones son fuertes en este aspecto con productos de óptima calidad y seguridad.

8. Direccionamiento Estratégico para Bethel Laboratorios

A continuación, se presenta el direccionamiento estratégico para la empresa Bethel Laboratorios, el cual está estructurado por las siguientes partes: replanteamiento de la misión, visión, valores corporativos, presentación de un nuevo mapa de procesos, mapa estratégico, cuadro de mando integral, análisis del mercado con las 4P, plan de implementación y validación de la propuesta.

De acuerdo a Minolli (2005) las empresas deben de ser resilientes para abordar cambios que les ofrece su entorno interno y externo donde no se sacrifique rentabilidad y al contrario se estandaricen los procesos que incrementen su productividad organizacional, en ésta propuesta de direccionamiento estratégico para Bethel Laboratorios en sus respectivos procesos de la organización el objetivo es lograr que se incrementen sus márgenes de rentabilidad para sus accionistas al igual que posicionar cada una de las marcas del laboratorio en sus respectivos mercados potenciales donde se compite, pudiendo por tal motivo invertir en el bienestar de sus empleados, invertir en lo social e invertir en el cuidado del medio ambiente,

8.1. Revisión de los principios rectores

Las organizaciones deben de tener clara y definida la misión, visión y valores corporativos para conocer el camino o rumbo hacia donde se debe de dirigir la empresa con el objetivo de alcanzar el éxito empresarial, a continuación, se presenta el replanteamiento de la misión, visión y la formulación de los valores corporativos que no están diseñados en la actualidad, este replanteamiento de la misión y visión surge del análisis de los diversos factores internos y externos que están interviniendo en el desempeño organizacional de Bethel Laboratorios, de igual forma deben ajustarse a la actualidad de entornos retadores de alta competitividad y con niveles de desarrollo diferentes a los de hace quince años.

Bethel Laboratorios en la actualidad tiene metas y objetivos retadores que deben de tener una unidad de tiempo medible y definida, de igual forma la creación de los valores corporativos surge de la premisa de los principios rectores de una organización como deben de ser la ética y la moral, pensando en el actuar bien de los colaboradores con integridad, involucrando su sentir y satisfacción de los diversos actores que interactúan con el laboratorio.

- **Misión**

Brindar calidad de vida, bienestar y salud a los pacientes basados en eficacia y seguridad de nuestros productos con un sentido de ética y responsabilidad social para con nuestros pacientes, clientes,

colaboradores y preservación del medio ambiente, apoyados en pilares fundamentales como el respeto y la integridad.

- **Visión**

Seremos una empresa líder en el mercado farmacéutico en Colombia para el 2030 llegando, con productos innovadores de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros pacientes, los clientes nos visualizarán como una empresa con alto sentido social que trabaja por el bienestar de pacientes, comunidad y colaboradores que inspira y motiva a seguir mejorando con altos estándares de desempeño.

- **Valores corporativos**

Bethel Laboratorios debe de gestionar sus valores corporativos como su razón de ser, apoyado fundamentalmente en:

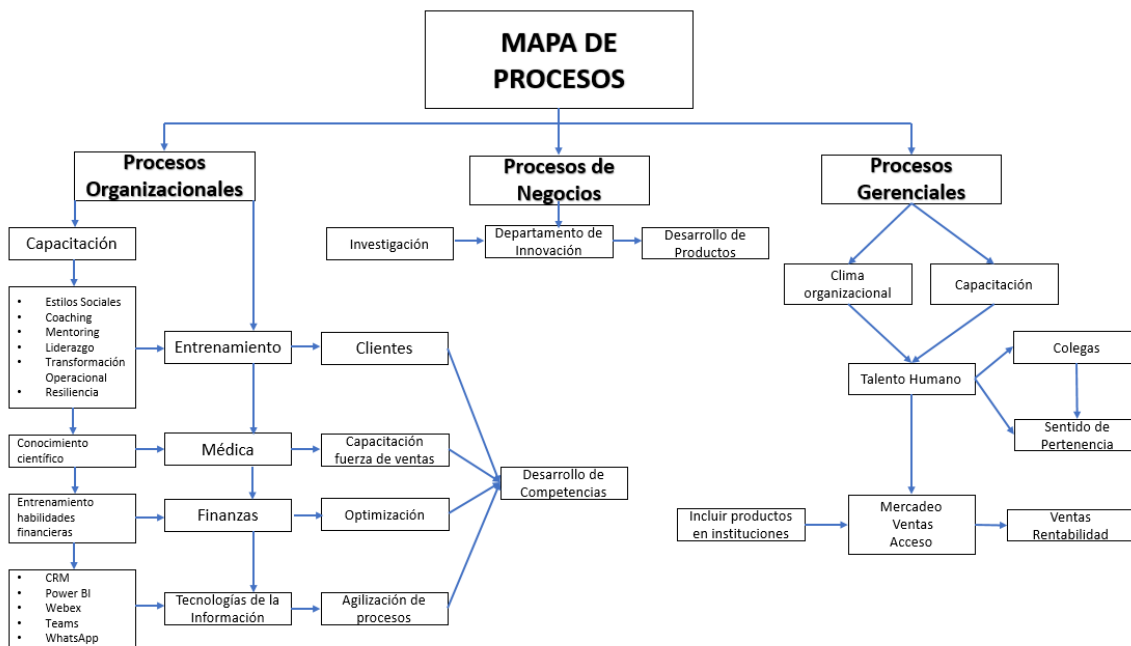
- Foco en el cliente: La principal motivación es su paciente motivándose como organización a producir productos con alta calidad a nivel de eficacia y seguridad.
- Transparencia: Actuar con ética e integridad en Bethel es fundamental en el logro de sus objetivos empresariales.
- Excelencia: Producir productos con la máxima calidad a nivel de procesos farmacéuticos nos brinda la tranquilidad de recuperar la calidad de vida de cada uno de los pacientes que confían en nuestras marcas, respetando al medio ambiente en la elaboración de nuestros productos
- Adaptarnos al cambio: Afrontar el cambio con éxito a nivel gubernamental y empresarial rige nuestro pensamiento estratégico para sortear todas las oportunidades y amenazas que el entorno y sus respectivos riesgos nos ofrece.
- Alegría: Nuestros colaboradores nos motivan a seguir creciendo y haciendo las cosas bien, todos nuestros procesos están enfocados en la satisfacción de nuestro cliente interno y externo para generar satisfacción y alegría a nuestros colaboradores.
- Respeto: Brindar este argumento a nuestros colaboradores y clientes nos brinda y exige el máximo compromiso para seguir creciendo a nivel empresarial, no solo respeto por los clientes sino un respeto total hacia nuestros ecosistemas.

8.2 Revisión de la estructura organizacional

A continuación, se replantea la estructura para Bethel Laboratorios y se propone un nuevo modelo de procesos que aportará al desarrollo organizacional, después de analizar la estructura organizacional existen varios

procesos los cuales no están definidos y estructurados por tanto al incluir procesos nuevos se alcanzará un nuevo nivel de eficiencia operacional, por lo cual clasificamos los procesos en 3 tipos:

Figura 37. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales permiten el buen funcionamiento de los departamentos de Bethel Laboratorios generando coordinación a nivel interno.

Proceso de tecnologías de la información

Se dará origen al proceso tecnológico el cual no está optimizado donde se capacitará en las nuevas tendencias tecnológicas, pues actualmente Bethel Laboratorios no cuenta con la implementación de este proceso.

Las herramientas tecnológicas le permitirán al laboratorio agilizar procesos y en sinergia con la información recopilada de los diversos stakeholders del laboratorio se integrarán y generarán conocimiento de máxima utilidad que aportará al diseño de estrategias, tácticas y planes de acción que llevarán al laboratorio a un nivel de desarrollo superior, por tal motivo sugerimos adquirir el software CRM (gestión de relación con clientes) pues

es un sistema de información que le permitirá a Bethel integrar toda la información de los clientes de forma más versátil y rápida integrando todo el proceso de ventas del laboratorio.

Se plantea la opción de Implementar herramientas tecnológicas como Webex, Teams, WhatsApp Business, mensajería de texto, Engage. Veeva, que permita comunicarse con los diversos actores del sistema farmacéutico como clientes, médicos, operadores logísticos, EPS, IPS entre otros actores, al igual que implementar POWER BI

Procesos del departamento médico

El departamento médico de los laboratorios farmacéuticos cumple una labor fundamental en el logro de los objetivos corporativos pues es el encargado de capacitar a la fuerza de ventas sobre los temas, médicos referentes a las patologías en que intervienen los productos del laboratorio, para el caso de Bethel Laboratorios el departamento médico debe de ampliar sus funciones, pues es fundamental que la fuerza de ventas tenga conocimiento básico en: patologías de los productos como son: inflamación, dolor, nutricional, dermatología, al igual que conocimiento científico de los productos de Bethel en profundidad , El entrenamiento en los productos de los principales laboratorios competidores, brindará la experticia de como la fuerza de ventas puede adquirir una ventaja competitiva.

Proceso de finanzas

El proceso del departamento financiero es vital para la compañía por ende se sugiere realizar charlas sobre finanzas básicas para no financieros a la fuerza de ventas que permita a los colegas tener claro los conceptos para invertir de forma óptima en las diferentes zonas a cargo.

Procesos del departamento de entrenamiento

Actualmente el departamento de entrenamiento de Bethel Laboratorios no cuenta con procesos definidos para capacitar a la fuerza de ventas y equipo directivo sobre todas las variables que se manejan y miden en el sector farmacéutico, por lo tanto se sugiere realizar modificaciones a los procesos de entrenamiento pues es fundamental adquirir las competencias mediante el desarrollo de habilidades y destrezas que permita a los colaboradores y líderes de la organización realizar sus funciones de una forma óptima y adecuada por lo cual se sugiere incluir capacitaciones sobre: empoderamiento, accountability, manejo de estilos sociales, coaching, mentoring, liderazgo situacional, transformación organizacional, innovación, resiliencia y adaptabilidad organizacional, técnicas de ventas, entrenamiento en el sistema general de seguridad social en salud,

conferencia sobre transparencia,, equidad e inclusión al igual que conferencias sobre responsabilidad social y sostenibilidad.

Procesos de negocios

Proceso fundamental pues garantiza el desarrollo e innovación de nuevos productos apoyados en la creatividad de los colaboradores y líderes de la organización, permitiendo a los dueños de Bethel laboratorios ampliar el número de productos y percibir mayores ingresos.

En la actualidad Bethel Laboratorios no tiene funcionado este proceso por lo cual se sugiere desarrollarlo e implementarlo iniciando con la identificación de 3 moléculas potenciales para el negocio apoyado en el departamento médico y mercadeo que puede mediante la base de datos de SISPRO determinar cuál es el mercado potencial de mayor proyección y en el cual basado en la experiencia del laboratorio debería participar.

Procesos gerenciales

Este proceso determina el camino ideal a seguir por la organización pues es el encargado de la parte conceptual o pensamiento estratégico Katz (1974), pues determina la planificación estratégica, los objetivos, metas y demás variables que determinan la viabilidad económica del laboratorio, por lo cual se sugiere analizar a profundidad las propuestas realizadas.

Proceso mercadeo, ventas y acceso

El departamento de mercadeo y ventas en las organizaciones farmacéuticas son los encargados de diseñar las estrategias, tácticas y planes de acción que permitan al laboratorio generar los ingresos mediante ventas para cumplir con los objetivos organizacionales, sin embargo, en Bethel laboratorios no existe el área de acceso que cumple funciones vitales en la industria farmacéutica como ser el área que diseña los estudios de costo efectividad, asigna los precios al interior de los laboratorios, diseña las estrategias de negociación con las aseguradoras e instituciones y es el canal de comunicación con las entidades gubernamentales por lo cual se sugiere iniciar con el área de acceso departamento que generará muchos ingresos a Bethel laboratorios.

Para Bethel es fundamental tener optimizado el departamento de manera integral pues con base en esta área posicionará las marcas de manera más ágil, versátil en los diversos actores del mercado, ganando participación en market share, volumen de ventas, actualmente Bethel Laboratorios es fuerte en el manejo del canal minorista

pues conoce al detalle los puntos de venta de las farmacias pero encontramos fuertes áreas de oportunidad en los otros canales del sector farmacéutico donde interviene el laboratorio por tanto sugerimos:

Incluir los productos de las diversas líneas de Bethel Laboratorios en las diversas IPS, clínicas, hospitales, e instituciones de la zona donde se tienen representantes de ventas.

Fortalecer relaciones con clientes, proveedores y generar alianzas estratégicas.

Proceso de recursos humanos

Bethel Laboratorio no tiene creado como tal un departamento de gestión humana se actúa de forma empírica y con base en el liderazgo de sus líderes de departamento se actúa, por lo cual se sugiere implementar el departamento de gestión humana como pilar estratégico de la organización al estar involucrado en múltiples procesos como:

- Reclutamiento, selección y contratación del talento humano.
- Aplicar modelo de gestión por competencias a las diversas áreas del laboratorio para incrementar los indicadores de gestión.
- Maximizar el potencial del recurso humano.
- Elevar la satisfacción de los colaboradores con el laboratorio conservando y mejorando el clima organizacional.
- Desarrollar los planes de desarrollo de los colaboradores y el plan de sucesión empresarial.
- Planear y diseñar las conferencias de comunicación,
- Generar los planes de beneficios para los colaboradores logrando equidad y competitividad.
- Diseñar las evaluaciones de desempeño por competencias de los colaboradores de Bethel laboratorios.

8.3 Mapa estratégico

Las estrategias son el componente conceptual de todo proceso operacional pues es el medio para lograr los objetivos corporativo, con un modelo estratégico que involucre el máximo de variables internas y externas las organizaciones tendrán más accesible el cumplimiento de dichos objetivos (Katz, 1974).

De acuerdo con Martha Alles (Alles M. 1., 2005) expone y refiere utilizar el modelo Balanced Scorecard desarrollado por Kaplan y Norton como insumo primordial para desarrollar y aplicar la estrategia en una organización con el propósito de lograr los objetivos organizacionales, por tal motivo evaluaremos para Bethel Laboratorios esta metodología evaluando las 4 dimensiones de Kaplan y Norton como son: dimensión

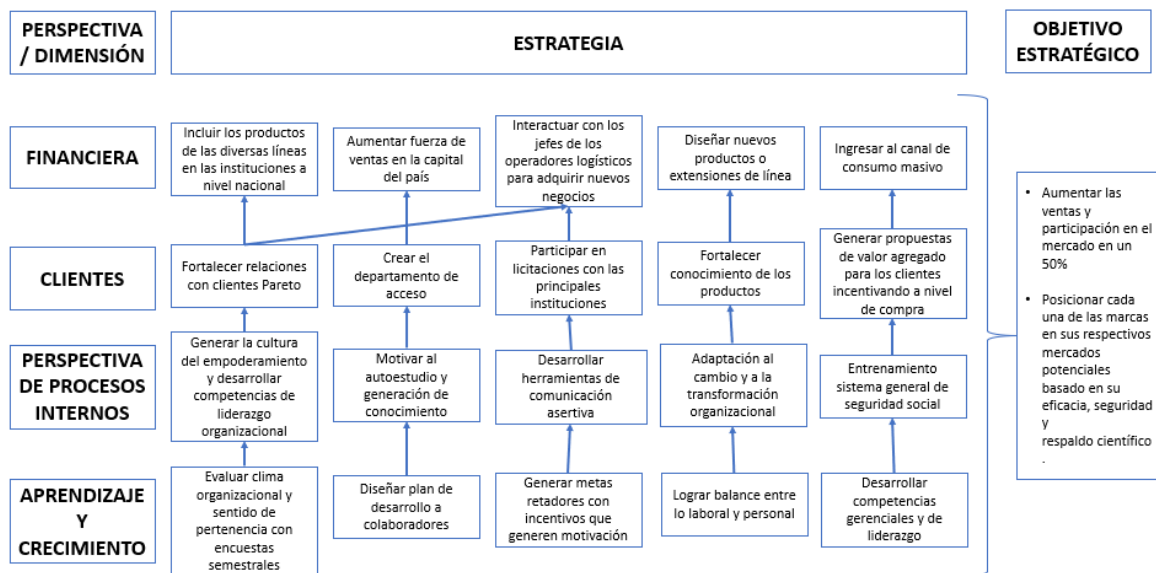
financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento con los cuales se piensa Bethel Laboratorios incrementará sus ventas y logrará los objetivos corporativos propuestos.

Chiavenato (2020) explica la estrategia empresarial como la forma en que la empresa se comporta frente al entorno aprovechando sus oportunidades y neutralizando los competidores.

Bethel Laboratorios no tiene como tal definido un mapa estratégico por lo cual proponemos desarrollarlo con base en la estrategia propuesta para lograr los objetivos organizacionales, basados en la misión, visión, valores corporativos replanteados en el punto anterior.

Con base en los objetivos estratégicos definidos para Bethel Laboratorios se elabora el mapa estratégico estableciendo la relación y forma como se implementará la estrategia para lograr los objetivos corporativos.

Figura 38. Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia.

Apoyados en el mapa estratégico diseñado en el anterior gráfico se explicará como la estrategia basada en la misión, visión, valores corporativos se convierte en un círculo virtuoso que en sinergia y posterior implementación permitirán lograr un crecimiento exponencial en ventas lo mismo que un posicionamiento de marca de cada uno de los productos de las unidades de negocio lo cual impactará positivamente en el logro de los objetivos corporativos, por lo cual se explican cada una de las 4 dimensiones, estas estrategias que surgen

de un proceso de análisis e interpretación de cada una de las matrices y herramientas evaluadas en el diagnóstico organizacional como son la (DOFA, Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz IE, MPC, BCG, 4P, análisis PESTEL, cinco fuerzas de PORTER, modelo de madurez de GARTHNER, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas).

Tabla 36. Dimensiones Balanced Scorecard / Estrategias

PERSPECTIVA/DIMENSIÓN	ESTRATEGIA
FINANCIERA	Incluir los productos de las diversas líneas en las instituciones a nivel nacional
	Aumentar fuerza de ventas en la capital del país
	Interactuar con los jefes de los operadores logísticos para adquirir nuevos negocios.
	Diseñar nuevos productos o extensiones de línea.
	Ingresar al canal de consumo masivo.
CLIENTES	Fortalecer relaciones con clientes Pareto.
	Crear el departamento de acceso.
	Participar en licitaciones con las principales instituciones.
	Fortalecer conocimientos de los productos.
	Generar propuestas de valor agregado para los clientes incentivando nivel de compra.
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	Generar la cultura del empoderamiento y desarrollar competencias de liderazgo organizacional.
	Motivar al autoestudio y generación de conocimiento.
	Desarrollar herramientas de comunicación asertiva.
	Adaptación al cambio y a la transformación organizacional.
	Entrenamiento sistema general de seguridad social.
	Generar cultural equidad, diversidad e inclusión.
	Fortalecer conocimientos médicos.
	Fortalecer los sistemas de información.
	Capacitar en herramientas tecnológicas.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Evaluar clima organizacional y sentido de pertenencia con encuestas semestrales.
	Diseñar plan de desarrollo a colaboradores, para que generen nuevas ideas y procesos innovadores.
	Generar metas retadoras con incentivos que generen motivación.
	Lograr balance entre lo laboral y personal.

Dimensión financiera

Diseñar nuevos productos o extensiones de línea

Bethel Laboratorios tiene varias unidades de negocio dentro del sector farmacéutico sobresaliendo la línea de dolor, línea nutricional, línea dermatológica, línea de consumo masivo, cada una de estas unidades con productos de óptima calidad, grandes fortalezas y amplias oportunidades de desarrollo y crecimiento.

La investigación y desarrollo es lo ideal en un laboratorio farmacéutico, en un laboratorio como Bethel que produce y comercializa medicamentos su enfoque es fortalecer los productos que tiene en el mercado que garanticen ganar participación de mercado y éxito en ventas, por tal motivo estos productos ya comercializados deben de penetrar rápidamente y generar rentabilidad, recursos que pueden invertirse en adquirir nuevos registros Invima de nuevas marcas que vayas sustituyendo los productos que se encuentran en etapas de declive, por lo cual se sugiere tener como mínimo 3 productos nuevos que ingresen al portafolio de unidades y generen nuevos ingresos para el laboratorio.

De igual forma los laboratorios como Bethel sus proveedores importan la materia prima de producción se están enfrentando a incremento en los costos operacionales y de producción por la devaluación pues el dólar está en valores próximos a los cinco mil pesos lo que hace que el margen de rentabilidad se disminuya para las empresas, debemos tener en cuenta que la fabricación del principio activo y sus correspondientes excipientes en su mayoría son importantes y están afectados por la cadena de suministro, problemas logísticos y la devaluación, por lo cual Bethel Laboratorios debe de investigar exhaustivamente los nuevos medicamentos a investigar y producir teniendo en cuenta estas variables.

Incluir los productos en las instituciones a nivel nacional

La base del cumplimiento de los objetivos organizacionales a nivel financiero es lograr que los productos de las diversas unidades de negocio se encuentren codificados generando rotación en las instituciones por lo cual Bethel Laboratorios mediante el liderazgo de mercadeo, ventas y los representantes logren la codificación, rotación y generación de ventas para el laboratorio, esto se logra capacitando a los médicos e instituciones en las diversas patologías.

Aumentar la fuerza de ventas en la capital del país

Importante valorar el principal mercado a nivel nacional por número de habitantes y mercado potencial como lo es Bogotá para reclutar, seleccionar y contratar un representante de amplia experiencia y conocimiento del sector farmacéutico en la capital, lo cual aportara crecimiento en ventas a las diversas líneas del laboratorio.

Interactuar con los jefes de los operadores logísticos

Las relaciones transaccionales y de negocio generan valor agregado por servicio y empatía por lo cual Bethel Laboratorios debe de incrementar la relación con los clientes a cargo o priorizar los clientes Pareto para el negocio.

Ingresar al canal de consumo masivo

El canal de consumo masivo en Colombia genera altos ingresos por diversas líneas entre las cuales se encuentra la línea nutricional, aspecto que no ha sido desarrollado por Bethel Laboratorio, por tanto, es una buena oportunidad establecer relaciones para codificar y generar consumo en estas grandes superficies que impacten positivamente las ventas del laboratorio.

Dimensión clientes

El logro de los objetivos de la dimensión financiera depende de la generación de ingresos el cual se genera en Bethel Laboratorios por las ventas de sus diversos productos impactados básicamente por las propuestas de valor generadas para los clientes , esta dimensión debe de ser clara pues influye directamente en los ingresos financieros, por lo cual se incluyó como pilar fundamental fortalecer las relaciones con los clientes, crear el departamento de acceso encargado de generar estudios de mercado, costo efectividad entre competidores, elaboración de propuestas a clientes con precios competitivos, relaciones estables y duraderas con clientes gubernamentales como secretarías de salud i empresas sociales del estado y en general todo el manejo integral con las EPS.

De igual forma los diversos stakeholders de Bethel Laboratorios deben de conocer a satisfacción y profundidad todos los productos desde el concepto médico que brinde eficacia, seguridad, valor y calidad de vida a los pacientes por tanto los colegas de Bethel Laboratorios deben de conocer a profundidad los productos y competidores.

Dimensión de procesos internos

La siguiente perspectiva es fundamental en el logro de las anteriores perspectivas mencionadas anteriormente pues generan valor al proceso del logro de los objetivos organizacionales pues incluye variables como la innovación que impactan en la producción y comercialización de los productos.

Entrenamiento en el sistema general de seguridad social

Esta variable es fundamental para los colegas pues dictamina la forma de acceder a los diversos actores del sistema de salud en Colombia.

Fortalecer y adquirir sistemas de información como el CRM y las herramientas tecnológicas

Los sistemas de información integrados con las herramientas tecnológicas aportan a generar conocimiento de los procesos internos y externos que permiten generar estrategias para implementar planes de acción y lograr los objetivos corporativos por lo cual proponemos adquirir el CRM que brinda toda la información comercial de los procesos de ventas.

Bethel Laboratorios es una empresa relativamente nueva en el mercado farmacéutico colombiano que a pesar del corto tiempo ha posicionado sus marcas y con altas expectativas de crecimiento, por lo cual debe de estar a la vanguardia en innovación de herramienta tecnológicas.

Implementar sistemas de información en un laboratorio e integrarlo con las herramientas tecnológicas generan conocimiento, información que al ser aplicada en los diversos procesos y unidades de negocio garantizan en porcentajes muy altos el posicionamiento de marca, los procesos en Bethel Laboratorios deben estandarizarse y optimizarse con el fin de que se transfiera dicho conocimiento cuando el talento humano cambia de posición o se retira de la empresa garantizando que no se pierda el know how empresarial.

Dimensión aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento involucra diversas variables de vital importancia para Bethel Laboratorios pues incluye variables de la cultura organizacional, talento humano, capacitación y conceptos de retención del recurso humano derivado de su satisfacción empresarial,

Clima organizacional

Bethel laboratorio tiene como razón de ser la satisfacción y mejora de la calidad de vida de sus colaboradores, pacientes pues sus clientes externos (médicos, pacientes, aseguradores, prestadores, clínicas, instituciones) son la razón de ser de la empresa, de igual forma factor fundamental sus empleados que satisfacen las necesidades de sus pacientes mediante la producción de productos farmacéuticos de óptima calidad.

Infraestructura

Poseer infraestructura propia es fundamental para todos los laboratorios farmacéuticos, en el caso de Bethel Laboratorios sus productos son producidos mediante la modalidad de maquila, igual sucede con su CEDI, por tal una de las prioridades sería la de tratar de adquirir su propio centro de distribución para evitar en un futuro perder su ubicación estratégica al ser solicitada la propiedad.

Desarrollar competencias gerenciales y de liderazgo

La adecuada gestión del recurso humano mediante motivación, empoderamiento, capacitación aporta a la satisfacción de los colaboradores, de acuerdo con Chiavenato (2020), los talentos seleccionados de forma adecuada mediante la selección y contratación aportan a al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Alcanzar un balance entre lo laboral y personal y diseñar planes de desarrollo individual

La generación de sentido de pertenencia organizacional parte de un liderazgo adaptativo al nivel de desarrollo del colaborador, Chiavenato (2020), por lo cual lograr altos niveles de motivación del empleado incentiva y motiva al logro de los objetivos corporativos.

La motivación de los colaboradores es un factor primordial para las empresas, la no remuneración de forma óptima genera poco sentido de pertenencia, en Bethel este parámetro debe aumentar, retarse, ideal que se pagan los incentivos acordes al cumplimiento de las ventas igualmente el salario emocional es manejado adecuadamente al brindar posibilidades de desarrollo y brindando un balance entre lo profesional y personal.

8.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de mando integral (CMI) conocido como Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton es una herramienta de amplia aplicabilidad pues permite a las organizaciones tener una amplia visión del negocio que involucra las principales variables de evaluación a nivel empresarial, incluyendo 4 perspectivas, la variable financiera, clientes, los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, aportando al diseño de estrategias y planes de acción para gestionar la organización con el objetivo principal de lograr los objetivos empresariales.

Después de diseñar y conocer cada una de las perspectivas del mapa estratégico se procede a integrar con el cuadro de mando integral CMI, teniendo claro las estrategia a implementar con sus respectivos objetivos para cada una de las perspectivas, responsables e indicadores para el logro de los objetivos organizacionales, los objetivos propuestos para Bethel Laboratorios surgen de la idea de lograr un nivel de desarrollo para el laboratorio acorde con las grandes oportunidades que existen en el sector farmacéutico actual.

Tabla 37. Cuadro de Mando Integral (BSC)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO
FINANCIERA	O1-Incrementar las ventas en un 50% en el canal privado y asegurador para el segundo semestre del 2023	M1-Incluir los productos de las diversas líneas dolor, inflamación y dermatología en EPS, IPS, Instituciones, hospitales	Líder de marketing y promoción	dic-23	%Crecimiento en Ventas= Ventas segundo semestre 2023 -Ventas segundo semestre 2022/Ventas segundo semestre 2022 *100
	O1-Incrementar las ventas en un 50% en el canal privado y asegurador para el segundo semestre del 2023	M2-Contratar 1 representante de ventas que visite médicos, instituciones y farmacias en Bogotá que representa el 40% del mercado nacional en el sector farmacéutico.	Líder de marketing y promoción	dic-23	%Crecimiento en Ventas= Ventas segundo semestre 2023 -Ventas segundo semestre 2022/Ventas segundo semestre 2022 *100
	O2-Lograr quedar incluido en operadores logísticos como Audifarma y otros	M1-Programar reuniones con los jefes de compras del operador logístico para revisar fechas y variables de las licitaciones.	Líder de marketing y promoción	dic-23	Licitaciones ganadas= licitaciones ganadas/licitaciones planeadas

	O3-Aumentar participación de mercado	M1-Adquirir nuevos productos para diversos segmentos de mercado de acuerdo con revisión de SISPRO Y SISMET.	Área de innovación y médica	sep-23	Productos nuevos= Número de productos nuevos/productos esperados.
	O4-Penetrar mercado consumo masivo	M1-Lograr reuniones con jefes de compras de grandes superficies	Líder de marketing y promoción, gerencia de distrito.	ago-23	%crecimiento= ventas totales/ventas esperadas.
CLIENTES	O1-Afianzar relaciones estratégicas con los diversos stakeholders de la organización.	M1-Revisión mensual con cada uno de los clientes para evaluar negocios y relaciones transaccionales.	Gerencia de distrito y entrenamiento, líder de marketing y ventas.	jul-23	%crecimiento=reuniones logradas/reuniones planeadas.
	O2-Incrementar ventas en el canal de acceso como secretarías de salud, EPS.	M1-Contratar un representante de acceso para todo el territorio nacional	Gerencia de distrito.	sep-23	%Crecimiento en Ventas= Ventas segundo semestre 2023 -Ventas segundo semestre 2022/Ventas segundo semestre 2022 *100
	O2-Incrementar ventas en el canal de acceso como secretarías de salud, EPS.	M2-Iniciar procesos de licitación para generar ventas en el canal de acceso	Representante de acceso.	ago-23	%Crecimiento en Ventas= Ventas segundo semestre 2023 -Ventas segundo semestre 2022/Ventas segundo semestre 2022 *100

	O3-Posicionar las marcas en los diversos stakeholders de Bethel.	M1-Revisar características y beneficios de los productos de Bethel para satisfacer las necesidades clínicas y personales no satisfechas de clientes.	Representante de ventas.	jul-23	estándar de medición=calificación obtenida/calificación esperada.
	O4-Clasificar los productos de Bethel según matriz BCG en los clientes.	M1-Revisión de las ventas y market share de los productos	Líder de marketing y ventas.	jul-23	%Crecimiento en Ventas= Ventas segundo semestre 2023 -Ventas segundo semestre 2022/Ventas segundo semestre 2022 *100
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O1-Desarrollar el plan de desarrollo por cada colaborador de Bethel.	M1-Revisión de los diversos inductores de motivación y necesidades de crecimiento organizacional por parte de los colaboradores.	Gerencia del talento humano.	sep-23	Medir con encuesta % nivel de satisfacción organizacional
	O2-Crear los Compliance champions de los diversos procesos organizacionales.	M1-Revisar los niveles de desarrollo de los colaboradores y su motivación a enseñar.	Gerencia del talento humano.	sep-23	Planes de desarrollo revisados/planes de desarrollo totales.
	O3-Lograr motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores de la organización.	M1-Definir tabla de incentivos retadoras y motivadoras para los colaboradores	Gerencia de distrito.	jul-23	Incentivos ganados/incentivos planeados.
	O4-Lograr equilibrio entre lo laboral y lo personal.	M1-Beneficiar a los colaboradores con ese balance personal y laboral	Gerencia de distrito.	jul-23	Medir con encuesta % nivel de satisfacción organizacional

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	O1-Lograr que cada uno de los representantes de ventas gerencien su propia zona.	M1-Empoderar y delegar funciones a los colegas.	Gerencia de distrito	jul-23	Medir con encuesta % nivel de satisfacción organizacional
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	O1-Lograr que cada uno de los representantes de ventas gerencien su propia zona.	M2-Autoestudio y capacitación en los productos.	Representante de ventas.	jul-23	estándar de medición=calificación obtenida/calificación esperada.
	O2-Enseñar manejo de estilos sociales y liderazgo situacional	M1-Entrenamiento en herramientas de comunicación.	Gerencia de entrenamiento.	ago-23	presentaciones realizadas/presentaciones planeadas
	O3-Revisar temas sobre innovación, transformación organizacional, resiliencia organizacional.	M1-Entrenamiento sobre los beneficios de adaptarse a las variaciones del entorno empresarial.	Gerencia de distrito, recursos humanos.	ago-23	Procesos innovadores generados/procesos innovadores planeados
	O4-Lograr que la fuerza de ventas conozca el sistema de salud de Colombia	M1-Entrenamiento en conocimiento del sistema general de seguridad social de salud de Colombia (SGSSC)	Entrenamiento y médica.	nov-23	estándar de medición=calificación obtenida/calificación esperada.
	O5-Posicionar los beneficios de entender a los demás colegas con los que se interactúa en la organización.	M1-Conferencias sobre transparencia, equidad e inclusión en la sociedad y sostenibilidad empresarial	Gerencia del talento humano.	dic-23	Medir con encuesta % nivel de satisfacción organizacional

	O6-Lograr que los colegas de la fuerza de ventas conozcan las características y beneficios de los productos del laboratorio, de la competencia y estudios clínicos científicos.	M1-Programar charlas con el departamento médico que eduque sobre producto, patologías y competidores.	Médica	oct-23	Estándar de medición=calificación obtenida/calificación esperada.
	O7-Desarrollar y aplicar las diversas herramientas tecnológicas aplicadas en el sector farmacéutico.	M1-Contratar practicante del SENA o profesional que implemente estas herramientas tecnológicas.	Coordinador de promoción.	nov-23	Estándar de medición=calificación obtenida/calificación esperada.
	O8-Estandarizar manejo de información de ventas y gerencia.	M1-Adquirir sistema de información CRM	Coordinador de promoción.	dic-23	%Crecimiento en Ventas= Ventas segundo semestre 2023 -Ventas segundo semestre 2022/Ventas segundo semestre 2022 *100
	O9-Implementar de POWERBI	M1-Entrenar a la fuerza de ventas en el manejo de la herramienta tecnológica.	Coordinador de promoción.	oct-23	%Crecimiento en Ventas= Ventas segundo semestre 2023 -Ventas segundo semestre 2022/Ventas segundo semestre 2022 *100

8.5. Análisis del mercado con las 4P del mercado

El análisis del marketing mix o análisis de las 4P es una teoría del marketing que evalúa e interpreta al producto, precio, plaza o distribución y promoción lo que permite al departamento de marketing diseñar las estrategias, tácticas y planes de acción que generarán los ingresos a la empresa para gestionar los diversos procesos de la organización con el propósito de lograr los objetivos corporativos como son generar rentabilidad, inversión en el componente social y medio ambiental.

En el modelo de direccionamiento para Bethel laboratorios presentamos un análisis de las 4P con el objetivo de optimizar mensajes promocionales que permiten un desarrollo a las marcas de los diversos productos promocionados.

Producto

Actualmente Bethel cuenta con productos de la línea dolor, dermatología y nutricional sus respectivos mensajes promocionales y posicionamientos no están estandarizados al momento de ser comunicados a los diversos stakeholders del laboratorio, por tal motivo sugerimos evaluar la opción de implementar los siguientes posicionamientos y mensajes promocionales.

Dexalyl

Posicionamiento: Dexalyl balance perfecto entre eficacia y seguridad para el manejo del dolor.

Mensaje promocional: Dexametasona máxima potencia anti- inflamatoria con mínimo efecto mineralocorticoide que garantiza mejora en la calidad de vida de su paciente.

Sicatri-C

Posicionamiento: Para un problema grande una solución rápida.

Mensaje promocional: Sicatri-C rápido y eficaz inicio de acción en la regeneración de la piel, garantizando seguridad corporal, mental y emocional.

Efiseb champú

Posicionamiento: De la experiencia nace la fuerza.

Mensaje promocional: Una elección confiable basada en la experiencia

Solking

Posicionamiento: Su mejor elección en el cuidado y bienestar de su piel.

Mensaje promocional: Solking te garantiza amplio espectro de protección sin residuos grasos garantizando tu bienestar corporal.

Bethel loción

Posicionamiento: Piel más suave en un instante.

Mensaje promocional: Bethel loción hidratante máxima nutrición y protección para su piel.

Vithel Kids

Posicionamiento: Vithel Kids una experiencia única y mágica.

Mensaje promocional: Máxima protección nutricional con la máxima calidad.

Rosure

Posicionamiento: Rosure la mejor experiencia en el cuidado nutricional de su hijo e hija.

Mensaje Promocional: Rosure te garantiza el máximo aporte calórico, proteico para el crecimiento y desarrollo funcional de tu cuerpo.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Definir el ciclo de vida de un producto te garantiza tener un mejor control sobre como invertir los recursos de la empresa, teniendo en cuenta las ventas del producto se pueden analizar las oportunidades que brinda el mercado y la manera ideal de invertir los recursos.

La matriz BCG es un modelo gráfico que fue implementado por la Boston Consulting Group y presentada en 1973 por su presidente Bruce D. Henderson aportando al análisis estratégico corporativo y permitiendo ubicar en cada uno de los diversos cuadrantes a los productos, clasificándolos de acuerdo con ventas, crecimiento del mercado potencial y a la cuota del mercado del producto.

Figura 39. Matriz BCG

Alto crecimiento en el mercado	<p>Estrella</p> <p>Dexalyl Sicatri-C</p>	<p>Interrogante</p> <p>Solking Bethel Loción</p>
Bajo crecimiento en el mercado	<p>Vaca Lechera Efiseb</p>	<p>Perro</p> <p>Rosure Vithel Kids Rosgrip</p>
	Alta participación en el mercado	Baja participación en el mercado

Fuente Elaboración Propia.

Productos estrella: los productos Dexalyl y Sicatri-C son productos que son catalogados como estrellas al analizar sus ventas, tasa de crecimiento del mercado y participación de mercado tienen gran crecimiento en el mercado, generan liquidez participan en un mercado de dolor y estético dinámico por tal motivo se debe de seguir invirtiendo en estos productos para que continúen con su nivel de desarrollo y crecimiento.

Productos vaca lechera: Efiseb es un producto vaco lechera pues tiene alta participación de mercado, pero con un crecimiento estable, ofrece ingresos al laboratorio con poca inversión.

Productos interrogantes: los productos Solking y Bethel loción ofrecen altas opciones de crecimiento, aunque en la actualidad su participación de mercado sea baja por ende se debe de invertir para tratar de llevarlos a estrella o evitar que se conviertan en productos perro.

Productos Perro: Los productos Rosure, Rosgrip y Vithel Kids en la actualidad generan pocas ventas con poca participación de mercado, por tal motivo se deben de disminuir sus costos y gastos operacionales para que su rentabilidad se incremente, se debe de estar revisando su comportamiento continuamente para no enfocar esfuerzos en productos poco productivos para el negocio.

Precio

En la actualidad los precios de los productos de Bethel son asignados por el departamento de finanzas y mercadeo de acuerdo con el análisis de costos, competencia y mercado potencial, ideal sería tener un

representante de acceso que son expertos en asignación de precios y evaluación de variables del entorno farmacéutico.

El mercado colombiano es muy fuerte en regulación de precios de los medicamentos, Bethel tiene precios muy competitivos frente a los productos de marca y genéricos con óptima calidad, lo que le brinda una ventaja competitiva muy fuerte y que debe de apoyar el desarrollo y expansión de las marcas comercializadas.

Plaza o distribución

En la actualidad Bethel Laboratorios tiene codificados los productos en 50 depósitos de medicamentos a nivel nacional, focalizado en las ciudades donde actualmente tiene sus representantes de base, se sugiere evaluar la posibilidad de tener representante de ventas en Bogotá de acuerdo con el tamaño de mercado y potencial de mercado de forma tal que se puedan posicionar los productos y generar ventas para Bethel Laboratorios.

Promoción

Actualmente los productos de Bethel Laboratorios son posicionados mediante visita médica, visita a farmacias y manejo del canal minorista, redes sociales para promocionar sus productos dermatológicos, se sugiere promocionar e incluir en los diversos canales del sector farmacéutico.

8.6 Plan de implementación

La implementación de las estrategias y planes de acción definidos por la organización es el pilar fundamental para el logro de los objetivos empresariales por lo cual procedemos a diseñar el siguiente plan de implementación.

Tabla 38. Plan de implementación

ACTIVIDAD	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO
M1-Incluir los productos de las diversas líneas dolor, inflamación y dermatología en EPS, IPS, Instituciones, hospitales	1 líder de marketing y promoción	Ninguno	6 meses
M2-Contratar 1 representante de ventas que visite médicos, instituciones y farmacias en Bogotá que representa el 40% del mercado nacional en el sector farmacéutico.	1 representante de ventas de acceso.	\$ 3.000.000,00	3 meses
M1-Programar reuniones con los jefes de compras del operador logístico para revisar fechas y variables de las licitaciones.	1-Líder de marketing y promoción	Ninguno	3 meses
M1-Adquirir 3 nuevos productos para diversos segmentos de mercado de acuerdo con revisión de SISPRO Y SISMET.	1-Persona de innovación, 1-persona de investigación de mercados, 1- médico, 3 registros Invima de los productos	\$ 40.000.000,00	1 año
M1-Lograr reuniones con jefes de compras de grandes superficies	1 líder de marketing y promoción, 1 gerencia de distrito.	Ninguno	2 meses
M1-Revisión mensual con cada uno de los clientes para evaluar negocios y relaciones transaccionales.	1 gerencia de distrito, 1 gerencia de entrenamiento, 1 líder de marketing y ventas.	Ninguno	2 meses
M1-Contratar un representante de acceso para todo el territorio nacional	1-Representante de ventas.	\$ 3.000.000,00	6 meses
M2-Iniciar procesos de licitación para generar ventas en el canal de acceso	1 representante de acceso.	Ninguno	6 meses
M1-Revisar características y beneficios de los productos de Bethel para satisfacer las necesidades clínicas y personales no satisfechas de clientes.	1 representante de ventas.	Ninguno	1 mes
M1-Revisión de las ventas y market share de los productos	líder de marketing y ventas.	Ninguno	1 mes
M1-Revisión de los diversos inductores de motivación y necesidades de crecimiento organizacional por parte de los colaboradores.	1 gerencia del talento humano.	Ninguno	2 meses
M1-Revisar los niveles de desarrollo de los colaboradores y su motivación a enseñar.	1 gerencia del talento humano.	Ninguno	3 meses
M1-Definir tabla de incentivos retadoras y motivadoras para los colaboradores	1 gerencia de distrito.	Ninguno	3 meses
M1-Beneficiar a los colaboradores con ese balance personal y laboral	1 gerencia de distrito.	Ninguno	2 meses
M1-Empoderar y delegar funciones a los colegas.	1 gerencia de distrito	Ninguno	3 meses
M2-Autoestudio y capacitación en los productos.	1 representante de ventas.	Ninguno	1 mes

M1-Entrenamiento en herramientas de comunicación.	1 gerencia de entrenamiento.	Ninguno	3 meses
M1-Entrenamiento sobre los beneficios de adaptarse a las variaciones del entorno empresarial.	1 gerencia de distrito, recursos humanos.	Ninguno	4 mese
M1-Entrenamiento en conocimiento del sistema general de seguridad social de salud de Colombia (SGSSSC)	1 entrenamiento y médica.	Ninguno	6 meses
M1-Conferencias sobre transparencia, equidad e inclusión en la sociedad y sostenibilidad empresarial	1 gerencia del talento humano.	Ninguno	6 meses
M1-Programar charlas con el departamento médico que eduque sobre producto, patologías y competidores.	1 médica	Ninguno	4 meses
M1-Contratar practicante del SENA o profesional que implemente estas herramientas tecnológicas.	1 practicante del SENA Coordinador de promoción.	\$ 1.000.000,00	6 meses
M1-Adquirir sistema de información CRM	Adquirir software	\$ 12.000.000,00	1 año
M1-Entrenar a la fuerza de ventas en el manejo de la herramienta tecnológica.	1 coordinador de promoción.	Ninguno	1 año
TOTAL, INVERSIÓN		\$ 59.000.000	

Retorno sobre la Inversión

La expectativa de ventas para Bethel Laboratorios con la implementación del modelo de direccionamiento estratégico es un promedio de ventas mes de \$150.000.000 millones por lo cual se presenta el análisis sobre el retorno de la inversión en meses.

Tabla 39. Tabla ROI

ESTADO DE RESULTADOS	2023
VENTAS NETAS ACTUALES ESPERADAS PARA EL AÑO 2023	\$ 1.200.000.000
CRECIMIENTO ESPERADO CON EL NUEVO MODEL DIR ESTRATEGICO	50%
VENTAS NETAS ESPERADAS CON EL NUEVO MODELO DIR ESTRATEGICO	\$ 1.800.000.000
VENTAS NETAS PROMEDIO ESPERADAS MES	\$ 150.000.000,00
COSTOS DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN 70%	\$ 1.260.000.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 540.000.000,00
GASTOS FINANCIEROS (RECURSOS PROPIOS DE LOS ACCIONISTAS)	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 540.000.000,00
IMPUESTOS DE RENTA 35%	\$ 189.000.000,00
UTILIDAD NETA/AÑO	\$ 351.000.000,00
UTILIDAD NETA/MES	\$ 29.250.000,00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	19.5%
TOTAL, INVERSIÓN NUEVO MODELO DE DIR ESTRATEGICO	\$ 59.000.000
ROI /MESES	2,00

Por lo tanto, analizando los ingresos para el 2023 de \$1800.000.000 y un promedio mes de ventas de \$150.000.000 para Bethel Laboratorios con un margen de rentabilidad después de impuestos del 19.5% la inversión en el plan estratégico se podría recuperar en 2 meses

8.7 Validación de la propuesta

La siguiente propuesta fue presentada a la coordinación de Bethel laboratorios recibiendo muy buenos comentarios en relación con la probabilidad de implementación. El anexo 3 presenta la carta con los comentarios recibidos.

9-Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

9.1 Conclusiones

- El diseño de un modelo de direccionamiento estratégico presentado a Bethel Laboratorios dónde se han replanteado su misión, visión y valores al igual que propuesto un nuevo mapa de procesos y mapa estratégico permitirá al laboratorio incrementar sus ventas y participación de mercado posicionando sus marcas en mercados de grandes oportunidades basados en la eficacia, seguridad y respaldo científico de las marcas, apoyados en estrategias y planes de acción acordes a los mercados actuales.
- Los gobiernos nacionales siempre han tenido como premisa fundamental tener amplia cobertura en salud por lo cual realizan grandes inversiones en salud pública, por tal motivo el sector farmacéutico es un jugador clave en el sector salud, según Colombia Productiva (2019), Colombia es el tercer mercado más grande de Latinoamérica incrementando de 45 laboratorios en 2019 a 55 laboratorios en 2021 lo que permite a los laboratorios farmacéuticos entre los cuales se encuentra Bethel la oportunidad de incrementar sus ventas y participación de mercado.
- Bethel Laboratorios es un actor del sector farmacéutico cuya sede principal es el eje cafetero con grandes fortalezas, pero también con grandes oportunidades de seguir desarrollando sus productos e incrementando su participación de mercado, por lo cual se desarrollará e implementará un modelo de direccionamiento estratégico que permitirá continuar con el proceso de estandarización y optimización de sus procesos que aporte al logro de sus objetivos organizacionales.
- La estructura organizacional del laboratorio es matricial permitiendo a los colaboradores reportar al líder directo de cada departamento y realizar un trabajo cross funcional que aporte al desarrollo e implementación de cada uno de los procesos, los empleados se sienten empoderados de los procesos, pero con áreas de oportunidad y ganas de seguir creciendo a nivel organizacional.
- Los ocho productos comercializados por el laboratorio pertenecen a diversos segmentos del mercado como línea dermatológica o cosmética, línea dolor o inflamación, línea nutricional, y línea OTC, con ventas no óptimas para el nivel de inversión que realiza el laboratorio, pero con grandes oportunidades de desarrollo en el sector farmacéutico.
- Existen diversos canales en el sector farmacéutico donde los laboratorios pueden comercializar sus productos entre los que se encuentran el canal comercial, canal institucional, canal hospitalario, todos

con grandes desafíos, pero con grandes oportunidades de incluir los productos en sus instituciones y generar ventas para la organización.

- Bogotá es la región del país con mayor número de habitantes y mayor potencial de mercado por tal motivo Bethel debe tratar de tener representante en esta zona para posicionar sus productos y captar mercado desplazando a los competidores con base en eficacia, seguridad y precios competitivos de sus productos.
- De acuerdo con David (2008) la dirección estratégica permite a las organizaciones formular, evaluar e implementar decisiones basados en la evaluación de los diversos departamentos de la empresa como lo son mercadeo, ventas, finanzas, recursos humanos, tecnología, con el fin de detectar oportunidades de mercado que permita cumplir con los objetivos empresariales.
- El modelo de direccionamiento estratégico que se implementará en Bethel partió de un diseño metodológico donde se analizaron diversas variables de máxima importancia para el laboratorio brindando información mediante una investigación cualitativa de los aspectos fundamentales a tener en cuenta para estandarizar procesos por lo cual se utilizó la escala de Likert que permitió realizar un análisis a nivel interno donde se integró con el análisis del modelo de madurez de Gartner.
- El “Modelo de Direccionamiento Estratégico” se presentó a Bethel Laboratorios donde fue analizado, interpretado y en la cual nos han entregado la carta de validación donde concluyen “Es un trabajo excelente con fundamentos teóricos y prácticos aplicables al sector farmacéutico con grandes probabilidades de aplicabilidad e implementación en la empresa en los diversos procesos analizados.”
- En los diversos análisis de matrices se evaluaron la matriz DOFA, MEFI, MEFE; matriz interna y externa, matriz de perfil competitivo, cinco fuerzas de Porter, Pestel, brindando informaciones valiosas de las grandes fortalezas y oportunidades que tiene Bethel para implementar estrategias que permita desarrollar su negocio y posicionar sus marcas.
- La propuesta presentada a Bethel incluye el análisis de los departamentos que actualmente existen en el laboratorio y que teniendo grandes fortalezas son susceptibles de mejora y optimización de procesos.
- El diseño del modelo de direccionamiento estratégico nos brindó la oportunidad de diseñar estrategias, tácticas, actividades que pensamos pueden llevar al laboratorio a otro nivel de madurez y desarrollo organizacional.
- Mediante el análisis del Balanced Scorecard (BSC), del marketing mix con la interpretación de las 4P y de la matriz Boston Consulting Group pensamos que Bethel tiene herramientas para implementar en

la empresa y mejorar su desempeño competitivo, organizacional e incrementar ventas y por ende seguir creciendo en el sector farmacéutico.

9.2 Recomendaciones

- Las empresas no deben de tener temor a las transformaciones organizacionales, de acuerdo con (Rodríguez y Mladinic, 2016) abordar las oportunidades del entorno interno y externo permite actuar a la empresa desde lo conocido para permitir cambios en su estructura, mercados potenciales y departamentos involucrados en su negocio, lo que se traduce en niveles de desarrollo y mejora de sus procesos.
- Bethel Laboratorios debe de mirar por parte de su cúpula directiva los diversos modelos existentes de resiliencia organizacional para entender el porqué del adaptarse al entorno y como abordar con éxito el cambio para poder visualizar, interpretar y aplicar lo propuesto en este modelo de direccionamiento estratégico con mente abierta y revisar lo que piensa puede tener aplicabilidad en la organización.
- Generar en los colaboradores de Bethel Laboratorios la curiosidad y motivación por modificar procesos que permitan incluir productos en las diversas instituciones de la zona, aportará al logro de los resultados en ventas de los productos, pero para que esto suceda los colaboradores deben de tener sentido de pertenencia organizacional y sentir los resultados del laboratorio como propios, esto surge de estar motivados económicamente cuando se alcanzan los objetivos empresariales y de tener un balance entre lo laboral y personal.
- Bethel Laboratorios debe de revisar que sugerencias presentadas dentro del modelo de direccionamiento estratégico considera puede aplicar por viabilidad y costos que le permita al laboratorio incrementar sus ingresos y por ende tener una mejor rentabilidad, dichas propuestas deben de ser analizadas por la cúpula directiva para determinar su aplicabilidad.
- La innovación desde todo punto de vista debe de ser para Bethel Laboratorios un factor inherente a su cultura organizacional, lo que le permita tener metas grandes, ambiciosas y retadoras de subir de nivel de desarrollo organizacional lo que les permita a sus accionistas, colaboradores sentir orgullo de trabajar en una empresa con sentido social y con grandes logros corporativos.

- Los grandes resultados de las empresas se logran empoderando a los colaboradores quienes son los que tienen el saber hacer de la compañía para mejorar procesos y estandarizar lo que no está optimizado, por tal motivo se sugiere que a los colaboradores de Bethel Laboratorios se les delegue funciones retadoras de procesos y puedan mejorarlos, de esta forma cuando se logran los resultados el colaborador sienta que apporto al negocio.
- Analizar el entorno farmacéutico desde todos sus frentes con oportunidades y amenazas le permitirá a Bethel Laboratorios identificar los riesgos y gestionarlos, convirtiendo estas oportunidades en fortalezas y ventajas competitivas frente a los competidores directos del mercado.
- Las recomendaciones sugeridas son simplemente una visión humilde de lo que percibimos como estudiantes del MBA en Administración de Empresas puede llevar a Bethel Laboratorios a mejorar sus procesos.

10. Referencias

- Ángela Lucía Noguera Hidalgo, D. H. (20 de Febrero de 2014). *Scielo*. Obtenido de Estrategia organizacional: una propuesta de estudio: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200007
- Argueta, C. M. (10 de Junio de 2019). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia*. Obtenido de www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2197/html_54.
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Blanes, J. (2018). La cuarta revolución industrial . En J. Blanes, *La cuarta revolución industrial* .
- Clavijo, M. E. (Septiembre de 2018). *Area Andina*. Obtenido de Teoria de Juegos: [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1437/153%20TEORIA%20DE%20JUEGO S.pdf?sequence=1](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1437/153%20TEORIA%20DE%20JUEGO%20S.pdf?sequence=1)
- Colombia productiva. (2019). *Plan de negocios vision a 2032*. Bogotá D.C: Mincomercio.
- DANE. (2022). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) I trimestre 2022p*. Bogotá D.C: DANE.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- FDA. (08 de Julio de 2002). *¿Es un cosmético, un medicamento o ambos? (¿O es jabón?)*. Obtenido de Federación de Alimentos, Medicamentos O cosmeticos: <https://www.fda.gov/media/96700/download>
- INVIMA. (Octubre de 2013). *MEDICAMENTOS DE VENTA LIBRE - OTC*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/1266350/Listado+Medicamentos+OTC+Octubre+2013.pdf/bf5f816c-f46d-8314-947c-b943d51099ee?t=1561498126100>
- Laboratorios Bethel. (2022). *Informe interno de productividad*. Pereira: Laboratoriso Bethel.
- Laboratorios Bethel. (2022). *Informe interno y balance general de la empresa*. Pereira.
- Laboratorios Bethel. (Septiembre de 2022). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://www.laboratoriosbethel.com/nosotros/>
- LAWI. (06 de 2022). *Matriz de Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://leyderecho.org/matriz-de-perfil-competitivo/>
- Lorena López Morán, J. H. (2016). *Estadística descriptiva* . Madrid, España: EDIASA.
- Mateos, A. (08 de Febrero de 2022). *Redacción médica*. Obtenido de Las farmacéuticas crecieron un 5% en 2021, el mayor repunte en 10 años: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/industria/las-farmaceuticas-crecieron-un-5-en-2021-el-mayor-repunte-en-10-anos-1327>

- Mayo Clinic. (16 de Diciembre de 2020). *Mayo Clinic*. Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/es-es/steroids/art-20045692>
- Meneghel, I. S. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional- Una Revisión Teórica. *Aloma*, Vol. 32, No. 2. *Revista de Psicología, Ciências de L educación i de L Esport*, 13-24.
- Ministerio de salud y protección social . (08 de Julio de 2022). *Regulación de precios de medicamentos* . Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/medicamentos-regulacion-precios.aspx>
- National Institute on Aging. (30 de Noviembre de 2017). *Suplementos dietéticos*. Obtenido de <https://www.nia.nih.gov/espanol/suplementos-dieteticos>
- Ocampo, A. R. (25 de Julio de 2016). *UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI*. Obtenido de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1
- Payares, F. J. (2017). HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMICULTOR EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 21, núm. 2, pp. 1-21, 1-21.
- Rodríguez V, M. A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en el contexto laboral. *Psykhe*, 1-17.
- Rodriguez, N. (07 de Diciembre de 2021). *Qué es la dirección estratégica, para qué sirve, elementos y modelos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>
- SINAGIR. (2017). *Manual Pra la elaboración de mapas de riesgos*. Argentina: PNUD.
- Superintendencia Industria y Comercio. (2020). *Estudios de mercado Sector farmaceutico en Colombia*. Bogotá D.C: Delegatura para la Protección de la competencia.
- Zanatta, M. (20 de Octubre de 2021). *Las 8 etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>
- ANDI. (mayo de 2020). *Cifras sector salud mercado farmacéutico*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Uploads/CIFRAS%20SECTOR%20FARMA%20-%20CA%CC%81MARA.FARMA-ANDI.2020-2021-Mayo.pdf>
- Ángela Lucía Noguera Hidalgo, D. H. (20 de febrero de 2014). *SciELO*. Obtenido de Estrategia organizacional: una propuesta de estudio: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200007
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.

- Armenteros, A. L., Esperón, J. M., & Pérez, Y. M. (26 de junio de 2019). *Universidad Cienfuegos, Cuba*.
Obtenido de Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa:
<https://www.redalyc.org/journal/1800/180062056013/html/>
- Arrieta, Z. (2008). *Dirección financiera*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/direccion-financiera.html>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*
N°21, 6-12.
- Cann, O. (12 de octubre de 2016). *World Economic Forum*. Obtenido de What is competitiveness?:
<https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Colombia productiva. (2019). *Plan de negocios visión a 2032*. Bogotá D.C: Mincomercio.
- DANE. (2022). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) I trimestre 2022p*. Bogotá D.C: DANE.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. HarperCollins.
- FDA. (08 de Julio de 2002). *¿Es un cosmético, un medicamento o ambos? (¿O es jabón?)*. Obtenido de
Federación de Alimentos, Medicamentos O cosméticos: <https://www.fda.gov/media/96700/download>
- Ferraz, P. C., Roman, C. P., & Cibran, M. A. (2013). *Planeación financiera*. España: Esic Editorial. Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20financiera%20es%20una,de%20objetivo%20y%20metas%20organizacionales.
- Ferrell, O., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México D.F:
McGraw-Hill.
- Gobierno nacional de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia*. Bogotá D.C.
- Gómez, L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guerrero, G. (21 de Julio de 2003). *Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización*. Obtenido de INNOVAR:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24443/25030>
- Harrison, J. S., & John., C. H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. México: Thomson Editores.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. Cengage Learning.

- INVIMA. (octubre de 2013). *MEDICAMENTOS DE VENTA LIBRE - OTC*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/1266350/Listado+Medicamentos+OTC+Octubre+2013.pdf/bf5f816c-f46d-8314-947c-b943d51099ee?t=1561498126100>
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica*. (2a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Katz, R. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard business review.
- Kaufman, A., & Aluja, J. G. (1992). *Técnicas de gestión de empresa. Previsiones, decisiones y estrategias*. España: Pirámide.
- Kaufman, Hall & Associate. (2015). *Scenario planning for the institution*. Obtenido de <http://www.axiomepm.com/assets/pdf/ebook-he-scenario-planning-pdf>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1999). Development of a Competitiveness Improvement Framework for Forensic Science Laboratories. *Harvard Business*, 83-93.
- Kramer, M. (2006). *The ecosystem of shared value*. Harvard Business.
- Bethel Laboratorios. (2022). *Informe interno de productividad*. Pereira: Laboratorios Bethel.
- Bethel Laboratorios. (2022). *Informe interno y balance general de la empresa*. Pereira.
- Lacuesta, A., Roldan, P., & Serrano, D. (2020). *Boletín económico*. Madrid: Banco de España.
- Levy, A. (1981). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Macchi.
- Loaiza, A. (15 de Julio de 2014). *El papel del contador público*. Obtenido de Universidad militar: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11794>
- Lussier, & Achua. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F: Thomson Learning.
- MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. (2019). *ABECÉ regulación de precios de medicamentos*. Bogotá D.C: Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos.
- Ministerio de salud y protección social de Colombia. (08 de Julio de 2022). *Regulación de precios de medicamentos*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/medicamentos-regulacion-precios.aspx>
- National Institute on Aging. (30 de noviembre de 2017). *Suplementos dietéticos*. Obtenido de <https://www.nia.nih.gov/espanol/suplementos-dieteticos>
- Neumann, J. v., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of the games and economic behavior*. Princeton: Princeton University press.
- Norton, & Kaplan. (1996). *El cuadro de mando integral*. Cambridge: Business School.

- Organización internacional del trabajo. (2016). *Mejore su negocio*. Ginebra: International Labour Office. Enterprises Dept.
- Organización panamericana de la salud. (2018). *Espacio fiscal para la salud en América Latina y el Caribe*. Washington D.C: OPS.
- Ortiz, H., & D, O. (2009). *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgos*. Bogotá: Universidad externada de Colombia.
- Pino, R. (2000). *Akido empresarial*. Bogotá D.C: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F: Patria.
- Puente, E. R. (enero de 2005). *El proceso de planeación financiera: La estrategia y la operación dentro de la visión financiera*. Obtenido de https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_08_05_MTY_FC.PDF
- Raffino, M. E. (2020). *Desarrollo organizacional*. Buenos aires: Editorial Etecé. Obtenido de Desarrollo organizacional.
- Roa, M., & Montañez, G. (2018). *Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas*. Duitama: Revista de ciencias sociales.
- Ronda, G. A. (2004). *La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica*. Bogotá: REVISTA EAN.
- Ruiz, E. (1998). Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica. *Cuadernos de Administración N°24 universidad del valle*, 35-57.
- Suárez, S. J. (2018). El sector farmacéutico, deje de desarrollo estratégico. una perspectiva. Tunja: INNOVAR.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *Estudios de mercado sector farmacéutico en Colombia*. Bogotá D.C: Delegatura para la Protección de la competencia.
- Superintendencia Industria y Comercio. (2020). *Estudios de mercado Sector farmacéutico en Colombia*. Bogotá D.C: Delegatura para la Protección de la competencia.
- Trout, J. (2001). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mexico: McGraw-Hill.
- Welsch, G., Hilton, R., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, planificación y control (sexta ed.)*. México: Pearson Educación.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. En T. L. Wheelen, & J. Hunger, *Administración estratégica y política de negocios* (págs. 3-5). Pearson.

Anexo 1: Instrumento de medición

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdhsfe9GruRIFqJapjmZgbB66vEfeynUgyzNVrwWBN_N2JxhA/viewform?usp=sf_link

Anexo 2: Carta de Aceptación de la empresa

Pereira 29 de mayo 2023

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad, Bogotá D.C

Respetados señores

FABIO NÉSTOR RESTREPO ZULUAGA, identificado con cedula de ciudadanía nro. 10086577 expedida en la ciudad de Pereira en calidad de Director Financiero de la sociedad **BETHEL LABORATORIOS S.A.S** con Nit nro. 900319638 con domicilio en la ciudad de Pereira hago saber que el trabajo realizado por los Señores LUISA FERNANDA SÁNCHEZ, BRANDON YESID MORALES, HORACIO ZULUAGA PIMIENTA, Identificados con cc: 1014233639, cc: 1013680355, cc: 10144873 estudiantes del programa de maestría **MBA – Master in Business Administration** de la **UNIVERSIDAD EAN**, denominado “Modelo de Direccionamiento Estratégico” ha sido analizado, interpretado, concluyendo que es un trabajo excelente con fundamentos teóricos y prácticos aplicables al sector farmacéutico con grandes probabilidades de aplicabilidad e implementación en la empresa en los diversos procesos analizados.

Cordialmente

FABIO NESTOR RESTREPO ZULUAGA
CARGO QUE OCUPA: DIRECTOR FINANCIERO
T.P NRO 51529-T
TELEFONO: 3104237513
CORREO ELECTRONICO: fanrestre@hotmail.com

Cordialmente.


FABIO NESTOR RESTREPO ZULUAGA
C.C. NRO. 10086577