

**DIAGNOSTICO Y FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO  
DE LA GESTIÓN, EN LA DROGUERÍA “REAL DE DROGAS”**

**TRABAJO DE GRADO**

CARLOS ANDRES GARCIA CRUZ

CARLOS ALBERTO ROBAYO CRUZ



**FACULTAD ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**11 ENERO DE 2013**

**DIAGNOSTICO Y FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO  
DE LA GESTIÓN, EN LA DROGUERÍA “REAL DE DROGAS”**

CARLOS ANDRES GARCIA CRUZ

CARLOS ALBERTO ROBAYO CRUZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

TUTOR

HUGO VARGAS



**FACULTAD ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**11 ENERO DE 2013**

## DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis primero que todo a **DIOS** sin Él no hubiera podido realizarse, ya que Él fue el que nos dio sabiduría y fortaleza para el resultado final. También a nuestros padres que fueron de gran apoyo en este proyecto al igual que nuestras familias y amigos. De igual forma a Nuestro Tutor *Hugo Vargas* quién estuvo en este largo camino al igual que la *Universidad EAN*.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	9
1. Resumen ejecutivo .....	10
2. Reseña y tradición de la empresa .....	11
3. Identificación del problema .....	12
4. Objetivos .....	16
4.1 Objetivo general .....	16
4.2 Objetivos específicos .....	16
5. Justificación .....	16
6. Marco teórico .....	17
6.1 Cadena productiva farmacéutica y medicamentos .....	18
6.2 Macro entorno .....	19
6.3 Breve explicación de las herramientas utilizadas .....	19
6.3.1 <i>Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones MMGO</i> .....	19
6.3.2 <i>Pentágono de la excelencia</i> .....	20
6.3.3 <i>Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia</i> .....	21
6.3.3.1 <i>¿Qué es competencia?</i> .....	21
6.4 Análisis industrial y competitivo .....	23
6.4.1 <i>Laboratorios multinacionales</i> .....	23
6.4.2 <i>Laboratorios nacionales</i> .....	23
6.4.3 <i>Distribuidoras mayoristas</i> .....	24
6.4.4 <i>Droguerías de cadena o grandes superficies</i> .....	24
6.4.5 <i>Droguerías detallistas</i> .....	25
6.5 Matriz DOFA .....	28
6.5.1 <i>Análisis de la matriz DOFA</i> .....	28
6.5.2 <i>Estrategias DOFA</i> .....	32
6.6 Matriz EFE .....	34
6.6.1 <i>Análisis de la matriz EFE</i> .....	34
6.7 Matriz MPC .....	35
6.7.1 <i>Análisis de la matriz MPC</i> .....	36
6.8 Matriz EFI .....	38
6.8.1 <i>Análisis de la matriz EFI</i> .....	38
6.9 Matriz crecimiento participación .....	39
6.9.1 <i>Análisis de portafolio de la industria</i> .....	40
6.10 Modelo de los tres círculos (Análisis pág. 106) .....	46
6.11 Evaluación de la participación de proveedores en compras de la empresa R vs mercado y competidores .....	47
6.12 Análisis de indicadores financieros .....	48

6.12.1	Índices de liquidez.....	48
6.12.2	Niveles de endeudamiento.....	48
6.12.3	Índices de rentabilidad.....	49
6.12.4	Índice de costo (Costo/Ventas).....	49
6.12.5	Activos.....	50
6.12.6	Pasivos.....	51
6.12.7	Patrimonio.....	51
6.12.8	Activo corriente.....	52
6.12.9	Pasivo corriente.....	53
6.12.10	Ventas.....	53
6.12.11	Utilidad neta.....	54
6.12.12	Retorno sobre la inversión.....	55
6.12.13	Escenarios.....	56
6.13	Generalidades del sector Farmacéutico.....	59
6.14	Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	60
6.14.1	Participantes potenciales.....	60
6.14.2	Compradores.....	62
6.14.3	Sustitutos.....	63
6.14.4	Proveedores.....	63
6.14.5	Competidores de la industria.....	64
7.	Marco metodológico.....	65
7.1	Proceso metodológico: método inductivo.....	66
8.	Análisis de resultados MMGO.....	67
8.1	Calificación inicial matriz MMGO.....	67
8.2.	Segunda calificación de la aplicación del MMGO.....	68
8.3	Análisis de componentes NO incluidos en el Pentágono.....	70
8.3.1	Estructura organizacional.....	70
8.3.2	Gestión de producción.....	71
8.3.3	Gestión humana.....	72
8.3.4	Exportaciones.....	73
8.3.5	Importaciones.....	74
8.3.6	Logística.....	75
8.3.7	Asociatividad.....	77
8.3.8	Comunicación e información.....	79
8.3.9	Medio ambiente.....	80
8.4	Análisis por componentes del pentágono de la excelencia.....	81
8.4.1	Planeación y estrategia.....	82
8.4.2	Gestión de mercados.....	84

8.4.3	<i>Cultura organizacional</i> .....	87
8.4.4	<i>Finanzas</i> .....	89
8.4.5	<i>Innovación y conocimiento</i> .....	91
8.5	Diseño de ruta, desarrollo del pentágono de la excelencia .....	92
8.5.1	<i>Gerencia estratégica</i> .....	93
8.5.2	<i>Gestión de mercados</i> .....	99
8.5.3	<i>Cultura organizacional</i> .....	102
8.5.3.2	<i>Familia y empresa acerca de la cultura organizacional</i> .....	104
8.5.4	<i>Finanzas</i> .....	107
8.5.4.2	<i>Financiación (calificación inicial)</i> .....	111
8.5.5	<i>Gestión de la innovación y Conocimiento</i> .....	113
PARTE II PROPUESTA DE INTERVENCION .....		121
9.	Desarrollo de los objetivos de la empresa .....	121
9.1	Plan de acción formulario de priorización (anexos) .....	121
9.1.1	<i>Planeación y estrategia</i> .....	121
9.1.2	<i>Gestión de mercados</i> .....	122
9.1.3.	<i>Cultura organizacional</i> .....	123
9.1.4	<i>Finanzas</i> .....	123
9.1.5	<i>Innovación y conocimiento</i> .....	124
9.2	Hacia la consecución de los objetivos .....	124
10.	Algunos logros .....	125
11.	Recomendaciones – Ruta de mejoramiento pentágono de la excelencia .....	128
11.1	Planeación y estrategia .....	128
11.2	Gestión de mercados .....	128
11.3	Cultura organizacional .....	129
11.4	Finanzas.....	130
11.5	Innovación y conocimiento.....	131
12.	Conclusiones .....	132
13.	Bibliografía .....	134
14.	Anexos .....	135
14.1	Análisis financiero años 2006, 2007, 2008 y 2009.....	135
14.2	Gráficos .....	140
14.3	Ruta de mejoramiento .....	144
14.4	Priorización de actividades .....	146
14.5	Comparativo competidores cadena farmaceutica y medicamentos .....	150
14.6	Comparacion de precios y utilidades bodega vs distribuidora i .....	153
14.7	Cronograma .....	154

## TABLA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Informe integral matriz MMGO.....	14
<b>Figura 2.</b> Activos Real de drogas.....	50
<b>Figura 3.</b> Pasivos Real de drogas.....	51
<b>Figura 4.</b> Patrimonio Real de drogas.....	51
<b>Figura 5.</b> Activo corriente Real de drogas.....	52
<b>Figura 6.</b> Pasivo corriente Real de drogas.....	53
<b>Figura 7.</b> Ventas Real de drogas. ....	54
<b>Figura 8.</b> Utilidad neta Real de drogas.....	54
<b>Figura 9.</b> ROE Real de drogas.....	55
<b>Figura 10.</b> Estructura de la cadena farmacéutica. ....	65
<b>Figura 11.</b> Calificación inicial matriz MMGO.....	68
<b>Figura 12.</b> Segunda calificación matriz MMGO.....	69
<b>Figura 13.</b> Matriz de gestión de producción.....	71
<b>Figura 14.</b> Matriz de gestión humana.....	72
<b>Figura 15.</b> Matriz de exportaciones.....	73
<b>Figura 16.</b> Matriz de importaciones.....	74
<b>Figura 17.</b> Matriz de Logística.....	76
<b>Figura 18.</b> Matriz de asociatividad.....	77
<b>Figura 19.</b> Matriz comunicación e información.....	79
<b>Figura 20.</b> Matriz de medio ambiente.....	81
<b>Figura 21.</b> Pentágono de la excelencia cinco componentes.....	81
<b>Figura 22.</b> Matriz final planeación estratégica.....	83
<b>Figura 23.</b> Matriz final gestión de mercados.....	84
<b>Figura 24.</b> Matriz final cultura organizacional.....	87
<b>Figura 25.</b> Matriz final finanzas.....	89
<b>Figura 26.</b> Matriz final innovación y conocimiento.....	91
<b>Figura 27.</b> Gerencia estratégica matriz MMGO.....	94
<b>Figura 28.</b> Principios de planeación matriz MMGO.....	95
<b>Figura 29.</b> Sistema de finalidades matriz MMGO.....	97
<b>Figura 30.</b> Valores corporativos matriz MMGO.....	97

<b>Figura 31.</b> Estrategias matriz MMGO.....	98
<b>Figura 32.</b> Gestión de mercados matriz MMGO.....	99
<b>Figura 33.</b> Investigación de mercados matriz MMGO.....	100
<b>Figura 34.</b> Estrategia de producto o servicio matriz MMGO.....	101
<b>Figura 35.</b> Desarrollo y reconocimiento matriz MMGO.....	103
<b>Figura 36.</b> Matriz finanzas MMGO.....	107
<b>Figura 37.</b> Proceso matriz MMGO.....	110
<b>Figura 38.</b> Financiación matriz MMGO.....	111
<b>Figura 39.</b> Rentabilidad matriz MMGO.....	112
<b>Figura 40.</b> Gestión de la innovación y conocimiento.....	113
<b>Figura 41.</b> Gente para la innovación matriz MMGO.....	115
<b>Figura 42.</b> proceso de innovación MMGO.....	116
<b>Figura 43.</b> Relaciones matriz MMGO.....	117
<b>Figura 44.</b> Organización para la innovación matriz MMGO.....	117
<b>Figura 45.</b> Tecnologías de soporte, matriz MMGO.....	118
<b>Figura 46.</b> Medición de la innovación, matriz MMGO.....	119
<b>Figura 47.</b> Cultura innovadora matriz MMGO.....	120

## TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Calificación matriz MMGO.....	14
<b>Tabla 2.</b> Matriz DOFA, administración estratégica.....	29
<b>Tabla 3.</b> Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	35
<b>Tabla 4.</b> Matriz de perfil competitivo (MPC). .....	38
<b>Tabla 5.</b> Matriz de evaluación de factores internos (EFI). .....	39
<b>Tabla 6.</b> Matriz crecimiento participación.....	40
<b>Tabla 7.</b> Evaluación de la participación de proveedores en las compras de la empresa Vs mercado y competidores.....	47
<b>Tabla 8.</b> Fuente superintendencia de sociedades.....	58
<b>Tabla 9.</b> Fuente superintendencia de sociedades. ....	59
<b>Dibujo 1.</b> Modelo de los tres círculos .....	104

## INTRODUCCIÓN

**Real de Drogas** es una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos que lleva 30 años en el mercado. Se pretende guiar a la empresa mostrándole una poderosa herramienta llamada por sus siglas **MMGO** (Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones), desarrollado por la Universidad EAN; este modelo nos ayudara a examinar minuciosamente la empresa para poder diseñar un plan de mejora para que sea más competitiva, dándole un segundo aire y así evitar que sea rezagada del mercado.

Esta herramienta sirve para plantear soluciones, propuestas de mejoramiento, nuevos proyectos y diversas alternativas que podemos llegar a interpretar en el desarrollo del modelo, además amplía la visión que se tiene del negocio así como de sus limitaciones y potencialidades permitiéndonos tomar mejores decisiones en las áreas que se considere como las principales a intervenir.

Debido a la visión de la asamblea general de ampliar el negocio, crecer y ser sostenible en el tiempo, se hace necesario utilizar herramientas modernas con el fin de hacer a la empresa más fuerte frente a la creciente competencia y de cara a las nuevas tendencias del sector ya que ha mostrado un dinamismo alto en los últimos años, nuevas formas de atender al consumidor, nuevos canales, nuevos distribuidores, alianzas, fusiones, convenios, etc., hacen imperativo un análisis profundo en pro de generar una receta de cómo competir y lograr llegar a esa visión de futuro próspero.

Durante años la empresa se ha mantenido en el mercado debido al conocimiento de los socios fundadores del negocio y su experiencia, ha sido bien manejada de acuerdo a las políticas por ellos implantadas, sin embargo se hace necesario crecer y seguir siendo competitivos, algunas de estas creencias son sin duda una camisa de fuerza para el desarrollo y crecimiento del negocio, eso sí sin pasar por alto la filosofía esencial de la empresa es decir sus valores.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de grado consiste en diseñar un plan de mejoramiento en la gestión de la empresa REAL DE DROGAS con base en la aplicación del Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), así como también para determinar la mejor estrategia competitiva de acuerdo a las capacidades y recursos de la empresa. La aplicación inicial del modelo así como otras herramientas de diagnóstico dan cuenta de las acciones a considerar en la ruta de mejora, como una aproximación inicial y hablando sobre la competencia bajo el modelo de las cinco fuerzas competitivas, dando como resultado algunas ideas sobre el futuro de las compras en el negocio y sobre su organización. Es así como el MMGO nos ayudara a dar solución a los diferentes problemas de la empresa, se trata de tomar una de las varias alternativas que se puedan tener y desarrollarla para que la empresa pueda avanzar hacia el siguiente estadio de desarrollo y que estas actividades la hagan sobresalir de las demás empresas y de su respectivo sector.

En la Parte I (Numeral 1 al 8), se realizó el diagnóstico de la empresa utilizando la herramienta del MMGO, se muestran los objetivos que se quieren cumplir, análisis de las cinco fuerzas competitivas según Michael Porter, entre otras para lograr una aproximación al estadio inicial de la empresa y ver su situación actual. Se trata pues de determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa para convertirla en una empresa presente en el estadio cuatro de nuestro modelo o tendiente a este.

En la Parte II (Numerales 9 al 14) se explica la ruta de mejora según el pentágono de la excelencia en las áreas clave de la empresa, se presentan los pasos a seguir y las mejoras pertinentes en las áreas: gerencia estratégica, gerencia de mercadeo, gestión financiera, cultura organizacional y gestión de la innovación y la tecnología. Se hará énfasis en el área de **Gerencia Estratégica** por considerar es el pilar de una organización altamente competitiva.

## 2. RESEÑA Y TRADICIÓN DE LA EMPRESA

REAL DE DROGAS es una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos, cosméticos, productos para el aseo personal, fórmulas lácteas para bebés, pañales, etc., fundada hace treinta años (6 de mayo de 1.982) por dos hermanos: Carlos Arturo Robayo Albornoz y Luis Alberto Robayo Albornoz, actualmente cuenta con diez puntos de venta, nueve de ellos en la ciudad de Bogotá (Cundinamarca) y uno en Melgar (Tolima), es una empresa de índole familiar son ocho hermanos dos de ellos con dos droguerías, se encuentra en la etapa inicial en cuanto a empresas de familia se refiere, a su vez se encuentra en el estadio dos en la escala de nuestro modelo (MMGO), cada punto de venta es administrado por el propietario-fundador pero siempre respetando la filosofía y los valores en los que se ha basado la empresa desde sus inicios, se cuenta con una asamblea de familia en donde se debaten asuntos tanto familiares como empresariales, dicho de otra manera se encuentra en una etapa en donde se requiere separar estos dos componentes: 1. La asamblea familiar, que trata asuntos familiares y empresariales y 2. La asamblea general o junta de socios en donde se tratan asuntos estrictamente del negocio en sí.<sup>1</sup>

Su estrategia actual se basa en un excelente servicio al cliente brindando atención personalizada y ofreciendo una amplia gama de productos en el momento y tiempo justos, se sabe que por tratarse su principal razón de ser el cuidado de la salud, si no se tiene el medicamento en el momento el cliente desiste de comprarlo ya que se necesita de carácter urgente, se han implementado estrategias como realizar pedidos todos los días en pequeñas cantidades y/o solicitar medicamentos de carácter urgente que son entregados en el punto de venta en máximo tres horas, logrando así de alguna manera evitar que los clientes compren en otro sitio y así mismo mejorando la imagen y credibilidad del negocio.

La droguería se comenzó como muchas en la época atendiendo localmente y ofreciendo productos como: perfumería, cacharrería, papelería y productos de temporada como

---

<sup>1</sup> Serna Gómez, Humberto, Suarez Ortiz, Edgar, La empresa familiar.

regalos navideños, juguetes; la legislación era muy laxa en cuanto a distancia entre cada establecimiento con controles periódicos pero no exhaustivos, con el tiempo se ha convertido en un establecimiento especializado, atendido por personas idóneas y profesionales en su labor. La expansión del negocio se ha dado debido a la independización de los hermanos que trabajaban en la primera droguería, en este comienzo no se consideraba la asociación como una ventaja para competir pero se tenía la misma filosofía de manejo del negocio, la legislación en salud se hizo más fuerte y se vio claramente la tendencia del negocio y del mercado por el manejo profesional y altamente especializado.

La creciente competencia ha hecho que no sea suficiente con manejar el negocio con la experiencia sino también dar cabida a la modernización y a nuevas formas de asociación para poder competir en este mercado con competidores nacionales e internacionales como el caso de Farmatodo, Drogas La Rebaja, El Éxito – Cafam, estos competidores son algunos ejemplos del dinamismo del sector y se verá cuáles son sus estrategias y actividades para ganar mercado a lo largo del presente trabajo.

### **3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Una de las áreas que presenta mayores falencias en la empresa según sus propietarios es la de planeación estratégica, ya que es el punto de partida para hacer una empresa sólida se profundizara en esta dirección; se observa como en los últimos cinco años la competencia se ha acrecentado y dinamizado en el sector debido a nuevos competidores y al fortalecimiento de marcas reconocidas, incluso un proveedor ha empezado a operar puntos de venta propios integrando sus operaciones, otro reconocido proveedor inicio una campana de fidelización de sus clientes dando como resultado la consolidación de su marca. Para las pymes quedan opciones como la asociatividad, la negociación con sus proveedores, el manejo efectivo de su marca, la elección de una de las estrategias propuestas por Michael Porter, entre muchas otras.

En nuestro caso de intervención se ha decidido por la asociatividad para fortalecer el poder de negociación con los proveedores actuando principalmente sobre una de las cinco fuerzas, planteadas por el autor Michael Porter. La situación actual de competencia nos lleva a plantear la pregunta:

***¿Cuál es la mejor manera de posicionar la empresa para que compita a largo plazo?***

Para contestar esta pregunta Michael Porter nos dice que existen tres estrategias genéricas:

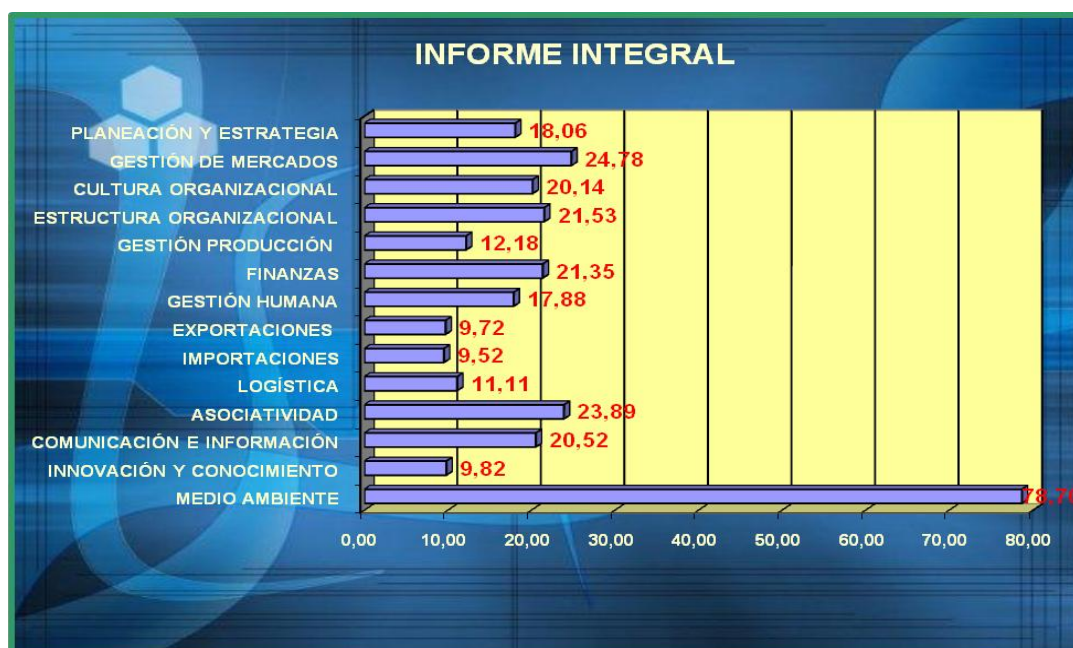
1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

Cada estrategia conlleva ventajas y riesgos, para implementar alguna de ellas la empresa debe comprometer recursos, tiempo, trabajo, sin los cuales la empresa se verá en una situación que el autor Michael Porter llama “estancamiento en la mitad”, esta situación según los resultados de la matriz es la actual y conlleva a resultados pobres, las empresas que están “estancadas en la mitad” deben comprometerse con alguna de estas tres estrategias, la combinación de las estrategias se da en un estadio superior y son pocas las empresas que logran el éxito, en palabras del autor: “rara vez una compañía está en posibilidades de adoptar las tres opciones<sup>2</sup>”.

El siguiente gráfico (aplicación inicial de la matriz MMGO) muestra la situación de REAL DE DROGAS:

---

<sup>2</sup> Porter, Michael E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.



**Figura 1.** Informe Integral Matriz MMGO.

Los componentes con una las calificaciones mas bajas son:

<b>Planeacion y estrategia</b>	<b>18,06</b>
<b>Gestion de produccion</b>	12,18
<b>Gestion humana</b>	17,88
<b>Exportaciones</b>	9,72
<b>Importaciones</b>	9,52
<b>Logistica</b>	11,11
<b>Innovacion y conocimiento</b>	9,82

**Tabla 1.** Calificacion matriz MMGO.

De acuerdo a los resultados del modelo MMGO a la empresa Real de Drogas y con base en la aplicación del **pentágono de la excelencia para pymes**<sup>3</sup> se recomienda a la empresa fijar su atención y mejoras en los siguientes cinco componentes: 1. *Planeación y estrategia*, 2. *Gestión de mercados*, 3. *Cultura organizacional*, 4. *Finanzas*, 5. *Innovación y conocimiento*. Estos cinco componentes son críticos a la hora de realizar una profundización en ellos y han demostrado los mejores resultados en organizaciones a las cuales se les ha aplicado esta metodología. Existen componentes calificados en la matriz que no son relevantes en esta empresa por ser una empresa comercial.

Se recomienda a la empresa centrarse en el componente de planeación estratégica, en este componente se realizara una profundización a la largo del trabajo debido a que es la base para hacer una empresa de éxito, la empresa debe tener unos **valores**<sup>4</sup> una **misión y visión** con miras a convertirse en una empresa que se encuentre en el estadio cuatro y que estos elementos se conviertan en guías para el direccionamiento de la empresa, los demás componentes no deben descuidarse en la gestión de la organización y deberán priorizarse según lo requiera la empresa en particular.

La elección de una estrategia concreta lleva a la empresa a invertir importantes recursos financieros, técnicos, organizacionales, físicos, etc., conlleva una serie de aspectos que hacen de su acertada elección un tema primordial pues el compromiso con la estrategia debe ser real y no puede improvisarse ya que una mala elección así como la falta de compromiso harían que la empresa pierda importantes recursos y retrase la modernización impidiéndole a la empresa ser competitiva y llevándola al rezago respecto a sus competidores.

---

<sup>3</sup> El pentágono de la excelencia para las Pymes, Rafael Pérez Uribe, revista Coyuntura Pyme N. 32, ANIF, páginas 10 a 34.

<sup>4</sup> Blanchard, Ken y O'conor Michael, Administración por valores, grupo editorial norma.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan de mejoramiento en el componente de planeación estratégica para fortalecer la competitividad de la empresa en el sector.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar el plan de acción que permita a la empresa consolidar su posición aprovechando sus fortalezas partiendo de la situación inicial arrojada por el MMGO.
- Plantear una ruta de mejora con la información arrojada por la matriz y el componente escogido anteriormente.
- Formular las recomendaciones entorno a la implementación del plan de mejoramiento.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

Es importante conocer de primera mano cómo se da la dinámica del sector farmacéutico en Colombia, dado que la mayoría de empresas que se encuentran en el medio son pymes y se encuentran en una industria “fragmentada” según lo dice Michael Porter en su libro Estrategia competitiva, esta situación de industria en particular se presenta porque ninguna empresa tiene una posición dominante y no puede influir en los resultados de manera que pueda convertirse en líder predominante. Veremos cómo esta situación está cambiando, puesto que hay en el país empresas que han adoptado estrategias definidas también por este autor como las mejores; vendrán más competidores puesto que el sector es uno de los más rentables pero hasta el momento únicamente para las multinacionales que manejan patentes sobre los medicamentos nuevos logrando utilidades que superan el 100% comparado con

las empresas nacionales que no manejan ni poseen los recursos para obtener moléculas o formulas patentadas.

Este análisis se enfocara a nivel microeconómico y es importante para superar como pyme las barreras que se presentan en una empresa ya sea por falta de recursos o en la mayoría de casos por no definir una estrategia e implementarla exitosamente.

Para la **Universidad E.A.N.** es importante destacar el papel que vienen cumpliendo en la economía del país las pymes en este sector, asimismo el modelo MMGO es una excelente herramienta que puede ser y será usada para dinamizar la competencia en el sector; representa una oportunidad para el mejoramiento de pequeñas, medianas y a su vez grandes empresas ya que sean firmado T.L.C. con importantes economías de talla mundial como lo son: Estados Unidos, Canadá, Corea del sur y próximamente Japón y UE.

El presente trabajo representa la oportunidad de realizar una asesoría para la pequeña empresa y contribuir con su desarrollo y sostenibilidad ya que según la Cámara de Comercio de Bogotá solo el 33% de las nuevas empresas creadas en la ciudad logran salir adelante en el primer año, muy pocas logran llegar a más de cinco años y en verdad sola unas cuantas logran crecer y se convierten en empresas sólidas.

## 6. MARCO TEÓRICO

La dinámica del sector farmacéutico en Colombia hace importante el análisis de la Pyme como agente impulsor de la competencia, este trabajo se centra en la aplicación del modelo MMGO de la EAN<sup>5</sup> a la pequeña empresa para con este conocimiento tener unas bases acerca de donde se encuentra la empresa en el sector y saber hacia dónde se dirige, a su vez destaca las capacidades de la empresa para determinar cómo convertirla en una empresa de

---

<sup>5</sup> Nieto potes, Mauricio - Velásquez Contreras, Andrés, Modelo Integral para la Modernización Empresarial.

éxito, en primer lugar se realiza un diagnóstico inicial que pretende saber el estado de arte de la misma, sus debilidades, sus fortalezas y como está ubicada en un estadio determinado en el modelo que varía de 1 a 4, obtenida esta información se ubica la empresa en el estadio correspondiente y se traza una ruta de mejora en los componentes que se decida son los adecuados para comenzar el cambio, estos datos nos informan cómo debe proceder la empresa puesto que en el modelo se indica hacia donde debe la empresa dirigirse.

El presente trabajo se centra en el componente de planeación estratégica como el más importante para el desarrollo de la empresa, para llegar a esta decisión se realizaron sesiones de información acerca del modelo aplicado en varias empresas, estas sesiones sirvieron para sensibilizar a los propietarios de la pyme acerca de la pertinencia del modelo y como su aplicación metódica facilita la obtención de mejoras importantes en la gestión general de la empresa con miras a convertirla en una empresa de estadio 4, con la debida explicación del modelo se logra una comprensión del mismo y se contextualiza rápidamente en donde se encuentra la empresa y cuál debe ser la ruta a seguir.

El modelo invita a reflexionar acerca de donde está la empresa e imaginarla en un futuro próspero con un horizonte de tiempo y con la pregunta ¿cómo se puede lograr?, pues bien la ruta de mejora nos ayuda a responderla claramente.

## **6.1 CADENA PRODUCTIVA FARMACÉUTICA Y MEDICAMENTOS<sup>6</sup>**

La cadena productiva de farmacéuticos y medicamentos comprende la producción de principios activos, medicamentos, antibióticos, vitaminas y medicamentos biológicos, la estructura de la cadena se caracteriza por la participación de laboratorios nacionales y de laboratorios filiales de empresas transnacionales, los cuales superan los 300 laboratorios, estos laboratorios destinan elevados montos de recursos en actividades de investigación y desarrollo de moléculas activas; las décadas del setenta y ochenta marcaron una nueva

---

<sup>6</sup> Departamento Nacional de Planeación, 2007; cadena farmacéutica y medicamentos.

etapa en la evolución del sector, caracterizada por la creación de laboratorios de capital nacional, el ingreso de estas empresas lo permitió el vencimiento de patentes, incrementándose así la producción de medicamentos genéricos.

## **6.2 MACRO ENTORNO**

Las estrategias para fortalecer el sector por parte del gobierno se centran en ajustes normativos e institucionales en cuanto a entidades de vigilancia y control se refiere, así mismo se realizan acciones orientadas al desarrollo tecnológico del sector que no son para nada significativas, lo cual favorece más a las multinacionales que a la propia industria nacional.

## **6.3 BREVE EXPLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

### *6.3.1 MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MMGO*

El modelo MMGO nos indica el estadio en el que se encuentra la empresa y hacia donde debe dirigirse. Ejemplo: Sistema de finalidades, estadio 1: La visión de futuro no ha sido estructurada, estadio 2: la gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos a largo plazo, pero no son fruto de un estudio serio, estadio 3: las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización, estadio 4: el sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados. Calificación: La empresa deberá definir por escrito los valores que la han guiado por años y estructurar una visión y una misión como guía de su actuación, pues bien el modelo nos dice el que hacer y es decisión de la empresa el **cómo** puede lograrlo, el planteamiento de la misión y la visión se realizó en Real de Drogas por consiguiente se encuentra en el estadio 2 y se verá en el desarrollo del presente trabajo.

*Nieto potes, Mauricio - Velásquez Contreras, Andrés*, “Para iniciar y cerrar cada ciclo de mejoramiento se propone que, una vez aplicados los instrumentos del Modelo (guías y matrices), se analicen los resultados y se establezcan las prioridades de intervención. A partir de allí, el empresario está en capacidad de establecer los objetivos y el orden de las actividades (plan y proyectos) que debe adelantar para avanzar hacia un estado óptimo (visión de futuro)”. Por cada componente se realizara un análisis de la situación actual, los problemas y potencialidades que se presentan así como las recomendaciones para cada uno.

### 6.3.2 PENTÁGONO DE LA EXCELENCIA

*El pentágono de la excelencia para pymes*<sup>7</sup> es una metodología la cual recomienda a la empresa fijar su atención y mejoras en los siguientes cinco componentes:

1. Planeación y estrategia,
2. Gestión de mercados,
3. Cultura organizacional,
4. Finanzas,
5. Innovacion y conocimiento.

Estos cinco componentes son críticos a la hora de realizar una profundización en ellos, se hara un análisis de ellos, como se comportan en la actualidad y como estos seran piezas clave para llevar a la empresa a ser una empresa mas competitiva.

---

<sup>7</sup> El pentágono de la excelencia para las Pymes, Rafael Pérez Uribe, revista Coyuntura Pyme N. 32, ANIF, páginas 10 a 34.

### 6.3.3 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA.

#### 6.3.3.1 ¿QUÉ ES COMPETENCIA?

“La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes”.<sup>8</sup>

Según Michael Porter en su libro: Estrategia competitiva, “las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en lo absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son algunos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento”.

Para nuestro trabajo se analizaron las fuerzas que impulsan la competencia en una industria y se decidió actuar de manera que se pueda:

1. Negociar con los proveedores nacionales descuentos en compras por volumen y crear una bodega con la cual se pretende comprar solo productos de alta rotación y así beneficiarse de los precios ya que algunos de los productos están sujetos a la economía de libre mercado y llegan a subir varias veces al año. Esta bodega funcionara en alguna de las droguerías ya existentes y será manejada por dos personas que serán escogidas por la asamblea familiar. (Poder de negociación de los proveedores).
2. Para toda empresa pequeña o grande es fundamental el servicio al cliente y su satisfacción, en algunos libros de texto incluso se dice que hay que “deleitar” al cliente, en esta industria existen aspectos clave para su atención como lo son la confiabilidad y la inmediatez, la confiabilidad tiene que ver con el hecho de que el producto sea original y la inmediatez con que se encuentre en el establecimiento en el momento en que el cliente lo

---

<sup>8</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(economía\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(economía))

necesita que por lo general suele ser ya o por lo menos el medicamento debe ser entregado el mismo día en un tiempo prudente y sin margen a errores de entrega. (Poder de negociación de los compradores).

Como indicador se tomó un índice que mide el costo de venta sobre los ingresos ( $\frac{c.v.}{\text{ingresos}} \times 100$ ) ya que si se negocia acertadamente con los proveedores este índice tendera a ser más bajo y por consiguiente se tendrá una ventaja competitiva importante.

Según Michael Porter esta es una de la muchas empresas que se encuentra en una industria fragmentada en la que “existen muchas empresa y la mayoría de ellas no alcanza una participación mayoritaria o predominante en el mercado”.

Se fundamenta en el análisis de la estructura de la industria y de los competidores, entre las herramientas a utilizar se podrían enumerar:

- Modelo de análisis de la competencia
- Análisis estructural dentro de la industria
- Métodos de portafolio y análisis de la competencia.

Para el presente trabajo se realizó una descripción de las empresas participantes en el sector desde laboratorios multinacionales a pequeñas droguerías y como compiten en el mercado desde su posición. En la aplicación de estas herramientas presentadas por el autor se debe tener un compromiso real por parte de la gerencia al inclinarse por una de las estrategias ya que sin este compromiso el intento de implantación de una estrategia daría como resultado una situación aún peor en la que inicio la empresa.

## 6.4 ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

En el sector farmacéutico colombiano existen varios tipos de empresa y muchas clasificaciones, en este trabajo en particular la clasificación a la que haremos referencia será la siguiente:

### 6.4.1 LABORATORIOS MULTINACIONALES

Descripción: Son empresas que tienen sus filiales en el país, destinan importantes recursos en investigación de nuevas moléculas y protegen sus investigaciones y descubrimientos con patentes que les otorgan exclusividad por años e incluso décadas; así mismo estos laboratorios realizan investigaciones en diferentes campos como industria agroquímica y veterinaria logrando una importante ventaja competitiva puesto que las investigaciones y posteriores descubrimientos pueden ser aprovechados en varios frentes.

Presentan barreras de entrada altas en cuanto a inversiones que se requieren para investigación y desarrollo, maquinaria, laboratorios especializados, etc., también barreras de salida altas por cuanto la salida de una empresa grande afectaría la imagen y credibilidad de las otras. Algunos de ellos: Bayer, Merck, Pfizer.

### 6.4.2 LABORATORIOS NACIONALES

Descripción: Son empresas nacionales que elaboran sus productos con base a moléculas ya existentes a las cuales se les ha vencido la patente en el país; los laboratorios nacionales han realizado importantes inversiones en cuanto a buenas prácticas de manufactura se refiere (BPM) y han logrado ser reconocidos por su calidad, las inversiones en investigación y desarrollo son limitadas y en algunos casos inexistentes ya que estos recursos raramente se traducen en un importante descubrimiento no solo en la industria colombiana sino en general. Estos Laboratorios presentan barreras de entrada altas ya que

se necesita una importante inversión en equipos de última tecnología: Algunos de ellos: Gen Far, AZ Farma, América Genéricos, Bioquifar.

#### *6.4.3 DISTRIBUIDORAS MAYORISTAS*

Descripción: Empresas que se dedican a la distribución de medicamentos, vitaminas, cosméticos, etc., estas empresas deben realizar en algunos casos compras muy grandes a las multinacionales o cumplir con unas cuotas mínimas de compras para lograr que les despachen los productos, deben tener inventarios importantes para evitar agotados y manejarlos adecuadamente para que no se presentan pérdidas por productos vencidos, a este respecto cabe decir que el gobierno colombiano exige que algunos productos no tengan una fecha de vencimiento mayor de dos años a partir de su fecha de elaboración, por su parte algunos laboratorios como Alcon especialistas en producir gotas para los ojos tienen en algunos de sus productos una fecha de vencimiento de no más de un año a partir de su elaboración y no permiten devolución alguna de estos medicamentos.

Estas distribuidoras tienen variadas estrategias de comercialización como lo son diferenciación en precios, diversificación y variedad en sus productos, manejo exclusivo de algunos laboratorios y productos; el sector del cooperativismo muestra en Copidrogas un manejo de afiliación y exclusividad. También presentan barreras altas en cuanto a mantener altos sus inventarios con las multinacionales y tener una amplia gama de productos, las barreras de salida suelen ser bajas, sus márgenes de utilidad también son bajos: Algunos de ellos: Axa, Copidrogas, Internacional de drogas.

#### *6.4.4 DROGUERÍAS DE CADENA O GRANDES SUPERFICIES*

Descripción: Se caracterizan por realizar importantes inversiones en locales en puntos estratégicos, inversiones en publicidad en medios masivos como periódicos, televisión, radio, panfletos publicitarios que son repartidos en barrios diversos, etc., pueden ser de

diferentes sectores de la economía ya sea del sector privado, del solidario, cajas de compensación, etc., es importante en este nivel lograr el reconocimiento de la marca, enfocarse en sectores socioeconómicos, ofrecer diversidad en los productos y/o abarcar rangos que las droguerías tradicionales no tienen como equipos ortopédicos u hospitalarios.

Algunas droguerías manejan una estrategia de bajo costo como: La Economía, Las Villas; También existen de diferenciación como La Rebaja; de concentración y enfoque como Farmatodo. En esta clase de Droguerías hay barreras de entrada altas en cuanto a altas inversiones en locales y publicidad, no es fácil lograr un reconocimiento de marca y mantener la inversión ya que se necesita de tiempo para lograrlo. Algunos de ellos: Farmatodo, Locatel, Drogas La Rebaja, Colsubsidio, Cafam.

#### *6.4.5 DROGUERÍAS DETALLISTAS*

Descripción: Son establecimientos de comercio generalmente manejados por sus propietarios, son empresas pequeñas que no sobrepasan de 10 empleados, en algunos casos existen cadenas de droguerías pero que no realizan inversiones en publicidad en medios masivos y nos son reconocidas sino únicamente en el sector donde se encuentran ubicadas, tienen variadas estrategias de comercialización, llegan a sectores en los cuales las grandes superficies no están interesadas, estas droguerías se caracterizan por tener un excelente servicio al cliente, han estado ubicadas en el sector por muchos años y las personas que trabajan allí son conocidas por la comunidad.

Un ejemplo puede ser Copidrogas que maneja afiliados y apoya por ejemplo a droguerías que no sean cadenas se debe realizar una importante inversión en cuanto a tecnología, adecuación del local comercial y su marca es Farmacenter. Este tipo de droguerías Presentan barreras de entrada y salida bajas no se requieren mayores inversiones pero para lograr posicionar un negocio de este tipo debe ser en barrios nuevos o lograr la compra de una droguería ya existente y reconocida, lograr un reconocimiento de la marca o el nombre

requiere de muchos años de esfuerzo y dedicación. Algunos de ellos: Real de drogas, Farmacenter, Droguería Subsifamiliar, Alfidrogas.

Según Michael Porter<sup>9</sup> existen 5 fuerzas que impulsan la competencia en una industria:

1. *Poder de negociación de los clientes:*

En el Sector Farmacéutico observamos que los clientes tienen información de los productos antes de realizar una compra, la información más relevante para el cliente es el precio, la disponibilidad del producto, la confiabilidad y la cercanía de la droguería. En este caso el cliente no tiene un mayor poder de negociación ya que la compra que realiza es al por menor.

2. *Poder de negociación de los proveedores:*

Este es el rango más influyente en el sector farmacéutico ya que logran mayores utilidades y tienen el control sobre los precios. Estas empresas poseen laboratorios matrices especializados en investigación y desarrollo de nuevas moléculas, por esta razón obtienen las patentes para poder comercializar sus productos sin competencia alguna durante un tiempo determinado a las distribuidoras. Las empresas distribuidoras nacionales deben en algunos casos cumplir con unas cuotas de pedidos que imponen los laboratorios multinacionales, no tienen un mayor poder de negociación y trabajan con márgenes de ganancia reducidos, las negociaciones que pueden realizar las hacen con laboratorios nacionales que trabajan con moléculas a las cuales se les ha vencido la patente.

---

<sup>9</sup> Porter, Michael E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

### *3. Amenaza de nuevos entrantes:*

El sector farmacéutico se caracteriza por las pocas barreras de entradas que tienen los nuevos competidores, van desde cadenas de droguerías con presencia en otros países y consolidadas con un grado de recordación bastante fuerte en cuanto a su marca hasta pequeñas droguerías emergentes situadas en barrios y urbanizaciones nuevas con poca inversión y con un reto bastante grande enfrentadas a fuerzas competitivas bastante grandes.

### *4. Amenaza de productos sustitutos:*

Se puede decir que no existe una amenaza muy fuerte en cuanto a los productos nuevos ya que se cuenta con una fuerte protección a la propiedad intelectual, manejo de patentes y marcas. Un producto nuevo se debe introducir en el mercado con una publicidad bastante agresiva y focalizada a un sector específico con apoyo de médicos y especialistas. Algunos productos necesitan incluso años para tener un nicho de mercado para ser reconocidos por el cliente final.

### *5. Rivalidad entre los competidores:*

Existe mucha competencia dado el tamaño del mercado ya que una de las necesidades básicas del ser humano es tener buena salud. Las empresas existentes en el mercado son muy variadas: empresas multinacionales como Locatel, Farmatodo, Farmasanitas, empresas nacionales como La Rebaja y La Economía (cooperativas), Copidrogas y Droxi que asocian droguerías independientes bajo una misma imagen, sin embargo Copidrogas es del sector cooperativo y Droxi es del sector privado y quiere consolidar sus operaciones, Droguerías Colsubsidio (caja de compensación), alianza Cafam – Éxito que es una nueva forma de realizar alianzas entre empresas de distinto objeto económico y droguerías independientes que tienen diversas estrategias conforme a sus respectivos dueños, la

rivalidad está dada por el reconocimiento de marca, la competencia en precios, la diferenciación o una combinación de las diferentes estrategias, incluso droguerías que no tienen una estrategia definida. Los usuarios tienen variadas opciones y como hemos visto no hay un competidor que tenga la mayoría del mercado, se evidencia que el consumidor es muy dado a comprar en sitios de entera confianza.

## 6.5 MATRIZ DOFA<sup>10</sup>

Se realizó para este caso con lluvias de ideas preguntando a los asistentes ítem por ítem (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en varias reuniones con la asamblea familiar tomando en cuenta diferentes variables internas como las líneas de productos que se manejan, los laboratorios, la tecnología, los procesos, entre otras y externas como el marco jurídico, la responsabilidad social de la empresa, de allí se realizó un análisis con el fin de sintetizar algunos planes a seguir para aprovechar las fortalezas y formular una estrategia que mitigue las debilidades encontradas en la empresa. Pensando en tener un poco más de claridad de hacia dónde dirigir el análisis se tomó como referencia el marco jurídico que se tiene para con este tipo de empresas, se dio una comparación de cómo era la legislación en los inicios del negocio, como lo es ahora y como habría de evolucionar en aproximadamente cinco años.

### 6.5.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

La matriz que se realizó a continuación se hizo con ayuda de la Asamblea Familiar, empleados, estudiantes de la EAN mediante una lluvia de ideas y aportes de la mayoría de los presentes lo cual garantizo la inclusión de todos en la empresa para una construcción más acertada.

---

<sup>10</sup> Fred R. David, Administración Estratégica

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desventaja en precios (unificación y negociación)</li> <li>➤ Servicio a domicilio</li> <li>➤ Formato de negocio, imagen corporativa, inadecuado manejo de marca.</li> <li>➤ Líneas de productos (pañales, cosméticos), se deben tener en existencia en su totalidad.</li> <li>➤ Vencimientos (manejo de inventarios)</li> <li>➤ Falta de promociones (negociaciones menor precio)</li> <li>➤ Capacidad económica (financiación)</li> <li>➤ Falta de organización contable y financiera.</li> <li>➤ Falta de compromiso de parte de la gerencia para decidir un plan de acción.</li> <li>➤ Base de datos de los clientes</li> <li>➤ Entregas, publicidad en cuanto a precios y promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Venta de productos naturales</li> <li>➤ Ofertas mensuales semanal o mensual</li> <li>➤ Marketing personalizado</li> <li>➤ Servicios adicionales</li> <li>➤ Medicamentos marca propia</li> <li>➤ Servicios especiales (glucosa, tensión, etc.)</li> <li>➤ Jornadas de salud</li> <li>➤ Inyectología</li> <li>➤ Punto de pago se servicios</li> <li>➤ Cabinas de teléfonos</li> <li>➤ TLC con EUA (exportación e importación)</li> <li>➤ Alianzas con grandes empresas distribuidoras de medicamentos.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS – RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación constante y actualización en cuanto a tendencias de la industria.</li> <li>➤ Experiencia</li> <li>➤ Atención personalizada, personal orientado a servicio al cliente.</li> <li>➤ Capacidad de elección y gestión de proveedores.</li> <li>➤ Amplio surtido y nuevos servicios como entrega de pedidos exprés.</li> <li>➤ Amplio horario de atención al público de domingo a domingo</li> <li>➤ Confianza y confiabilidad debido a la experiencia que dan los años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia creciente nacional e internacional. Ejemplo: Farmatodo</li> <li>➤ No acatamientos de las normas en cuanto a bioseguridad.</li> <li>➤ Mala imagen debido a propaganda negativa en los medios de comunicación.</li> <li>➤ Ley de la distancia cada vez más corta entre cada droguería, esta debe ser de 75 metros según Decreto 2200 del 28 de junio de 2005.</li> <li>➤ Competencia en precios.</li> <li>➤ Negociación con proveedores</li> <li>➤ Tiempo y costo en la implementación de la estrategia.</li> </ul>

**Tabla 2.** Matriz DOFA. Fred R. David, Administración Estratégica.

### *6.5.1.1 Resultados de la matriz DOFA aplicada inicialmente*

Debilidades: Desventaja en precios debido a la falta de negociación y cooperación con los proveedores, alta incidencia en el número de vencimientos debido a una falta de gestión en cuanto a recibo de mercancías revisando su fecha de vencimiento mayor a uno o dos años, falta de índices de gestión porque la contabilidad no se encuentra disponible en físico ni en medios magnéticos de manera organizada, la imagen no se encuentra unificada y tiene un bajo reconocimiento del nombre de la empresa, no se tiene una base de datos de clientes frecuentes ni esfuerzos en publicidad focalizada.

Amenazas: Fácil entrada de nuevos competidores con recursos financieros altos, mayor surtido y una imagen fuerte como Farmatodo, Locatel, Drogas la Rebaja, La Economía, solo por nombrar aquellas que realizan muchos esfuerzos en publicidad; leyes más laxas en cuanto a la distancia que debe existir entre una droguería y otra fomentando una competencia cada vez mayor y en algunos casos permitiendo que se vendan medicamentos en negocios no apropiados por sus condiciones de almacenamiento y condiciones de temperaturas inadecuadas como panaderías, misceláneas, etc.; mala imagen por cuanto los medios de comunicación realizan reportajes y notas que sugieren que la mayoría de riesgos en cuanto a medicamentos adulterados se encuentran solo en los pequeños negocios.

Sugieren además que únicamente se compre en almacenes de cadena sin que agrupaciones como Asocoldro se pronuncien de ninguna manera; no se evidencia control alguno en cuanto a competencia desleal se refiere, muchas empresas venden productos muy por debajo del costo, contrabando, etc., las EPS cobran al sistema de salud público cifras escandalosas por medicamentos del POS, eso en parte por el desconocimiento del sector de parte del nuevo Ministerio.

Fortalezas: La atención al cliente que se tiene es una de las evidentes fortalezas puesto que es personalizada y los clientes confían en el trabajo, la imagen y el recorrido de la pequeña empresa puesto que en la mayoría de los casos la conocen de toda la vida; hace más de diez

años en el periódico EL ESPECTADOR apareció un reportaje en el cual decía que faltaban hipermercados en las principales ciudades del país y especialmente en Bogotá, así como también anunciaban la inminente desaparición de las tiendas de barrio y los pequeños negocios entre ellos las droguerías, esto se ha dado en parte ya que si hay muchos más hipermercados en la ciudad y la tendencia ha sido convertir a las pequeña empresas en grandes formatos. Las personas ahora son más atraídas a lugares donde puedan encontrar todo como en un centro comercial; sin embargo las tiendas de barrio se han fortalecido y mejorado sus procesos así como por supuesto las droguerías.

La mayoría de empresas en Colombia y en el mundo son pymes y/o empresas de familia en las cuales se concentra la mayoría de empleos generados, no hay que desconocer las nuevas tendencias y por esto se hace necesario aplicar este modelo de modernización puesto al alcance de todos gracias a la universidad E.A.N.

Oportunidades: Una adecuada gestión de la marca del negocio crea una mayor confianza y una mayor afluencia de público; en algunas droguerías afiliadas a Copidrogas con su formato Farmacenter se ha empezado a manejar como en algunos supermercados la marca propia, la cual se podría manejar también en pequeños negocios mejorando las utilidades y el reconocimiento de la marca como tal; el uso de las nuevas tecnologías de información para darle más reconocimiento a la empresa se hace ahora imprescindible; se hace necesario incrementar las utilidades ofreciendo servicios como pago de facturas, recarga de celulares, etc., en espacios que antes estaban siendo desaprovechados.

En cuanto a las estrategias que se pudieron concluir de este análisis, se complementaran con la aplicación del modelo y se pondrán a consideración de la gerencia.

## 6.5.2 ESTRATEGIAS DOFA

### 6.5.2.1 Estrategias FO

- Se hace necesario realizar negociaciones importantes con los proveedores y con laboratorios para lograr una mayor utilidad y a su vez estrechar la colaboración en cuanto a promociones dentro de los locales para aumentar la rotación de sus productos, cabe decir a este respecto que la mayoría de laboratorios multinacionales no están dispuestos a realizar negociaciones por grandes volúmenes por cuanto ya tiene un reconocimiento de marca importante y no sacrificaran sus utilidades.
- Se puede lograr una colaboración estrecha con las distribuidoras mayoristas para realizar promociones, ofertas, eventos especiales y lanzamiento de nuevos productos entre muchos otros, debido a nuevas estrategias como afiliación a Droxi o a Copidrogas las distribuidoras mayoristas están realizando más compañías promocionales y descuentos que no se presentaban muy a menudo.
- Una línea de productos que se tiene descuidada es la de medicamentos de alto costo, las personas prefieren comprar estos productos a grandes cadenas o sitios de confianza ya que existe desconfianza en los pequeños negocios, para contrarrestar esta situación muchos depósitos mayoristas prestan un servicio exprés para entrega de medicamentos en menos de cuatro horas.

### 6.5.2.2 Estrategias DO

- Se debe establecer un comité encargado de realizar la negociación con los proveedores, este comité debe estar constituido por las personas más experimentadas en la gerencia de las droguerías.

- Seleccionar una nueva persona que se encargue de la contabilidad y que tenga herramientas compatibles con el software que proporciona Axa, se hace necesario unificar criterios contables para tener una sola contabilidad e índices para medir la eficiencia de la decisiones así como contar con equipos de cómputo que soporten los programas, con esto queremos decir a la medida de los requerimientos.
- Con el conocimiento que se tiene de los clientes y el área de influencia de cada droguería se puede llevar a cabo un programa de fidelización de clientes ofreciendo ofertas, productos y promociones a la medida de las necesidades, esto se logra teniendo una base de datos de clientes y sus preferencias así como sus consumos frecuentes.
- Unificar la imagen de las droguerías para crear una marca, requiere diseñar un logotipo, un nuevo slogan, muebles y enseres acordes a la imagen elegida.

#### 6.5.2.3 Estrategias FA

- Seleccionar personal de acuerdo a la estructura que se requiere para prestar un excelente servicio, se debe crear un nuevo organigrama y ver que puestos se deben crear de acuerdo a las necesidades que trae consigo la nueva estructura.
- Seleccionar una estrategia puede ser de precios bajos o de diferenciación acorde a las necesidades de los clientes y a las capacidades de las empresas en su entorno.

#### 6.5.2.4 Estrategias DA

- Cumplimiento a cabalidad con las normas en cuanto los requerimientos de la Secretaria de Salud, el Invima, etc., normas de bioseguridad, manejo de desechos peligrosos, manejo de medicamentos vencidos, etc.

- Realizar un lanzamiento de marca con publicidad en diferentes medios para generar reconocimiento y recordación.
- Contar con medicamentos de marca propia con el apoyo de las distribuidoras mayoristas.

## 6.6 MATRIZ EFE<sup>11</sup>

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

### 6.6.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE

Seleccionamos para esta análisis oportunidades y amenazas que hay que explotar y atenuar, en la priorización de las actividades estas no figuran porque se consideraron como proyectos de largo plazo como por ejemplo la venta de medicamentos marca propia en el cual se considerara la opción de realizar maquila y es un proyecto grande que por el momento no será estudiado, otras oportunidades como el TLC con los Estados Unidos es una oportunidad en cuanto a mejora de precios, sin embargo se encuentra en un área en la cual la empresa no es fuerte, esto es en comercio exterior, en amenazas encontramos competencia en precios que será una de las primeras decisiones importantes que habrá que tomar ya que se definirá la estrategia de la empresa para competir a largo plazo, las demás amenazas son consideradas de largo plazo sin embargo son tenidas en cuenta para minimizar su impacto.

---

<sup>11</sup> Fred R. David, Administración Estratégica

La calificación de 2,08 es baja con relación a la media 2,5, esto nos habla que hay que mejorar en cuanto a planeación a largo plazo bajo estos criterios que más tarde se convertirán en proyectos, por ahora se le dará prioridad al área de planeación por considerar que es la base para tener una empresa sólida, el proyecto que tendrá prioridad será la creación de una bodega.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. VENTA DE PRODUCTOS NATURALES	0,06	1	0,06
2. MEDICAMENTOS MARCA PROPIA (MAQUILA)	0,08	1	0,08
3. SERVICIOS ADICIONALES (APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO LIBRE)	0,14	3	0,42
4. TLC CON ESTADOS UNIDOS (EXPORTACION E IMPORTACION)	0,07	1	0,07
5. ALIANZAS CON GRANDES EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MEDICAMENTOS	0,13	3	0,39
<b>AMENAZAS</b>			
1. COMPETENCIA EN PRECIOS	0,12	3	0,36
2. MALA IMAGEN EN MEDIOS MASIVOS	0,09	2	0,18
3. LEYES QUE FOMENTAN LA COMPETENCIA (DISTANCIA 75 MT ENTRE CADA DROGUERIA )	0,11	2	0,22
4. COMPETENCIA INTERNACIONAL (GRANDES CADENAS)	0,1	2	0,2
5. TIEMPO Y COSTO EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,08</b>
NOTAS: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta esta por arriba de la media, 2= la respuesta es la media, 1= la respuesta es mala. (2) el total ponderado es de 2,08 esta por debajo de la media.			

**Tabla 3.** Matriz de evaluación de factores externos (EFE), Fred R. David, Administración Estratégica

## 6.7 MATRIZ MPC<sup>12</sup>

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores críticos o determinantes para una MPC son

<sup>12</sup> Fred R. David, Administración Estratégica

amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concretar en cuestiones internas.

### 6.7.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MPC

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo la industria es fragmentada debido a que no existe en el mercado un competidor dominante o varios de ellos que concentren una mayoría importante de compradores. En cambio sí se puede hablar de competidores por área de influencia.

En el caso de Real de Drogas de Santa Helenita, la competencia está dada por la existencia de droguerías también con mucha trayectoria y reconocimiento, existe un decreto (Decreto 2200 del 28 de junio de 2005) que dice que se puede establecer una droguería cada 75 metros una de otra y por esta razón han ingresado nuevos competidores algunos con trayectoria como *Drogas la economía* otros por el contrario negocios nuevos pero que tienen que mostrar su fortaleza ya que las personas tienen la costumbre de comprar sus medicamentos en establecimientos que ya conocen y se torna también en algunos casos como una tradición familiar de ir a tal o cual droguería, para nuestro caso el análisis es el siguiente:

- ***Drogas la especial:*** Es una droguería pequeña de aproximadamente unos 36 metros<sup>2</sup>, la atención al cliente la realizan sus propietarios, existe gran variedad de surtido, sin embargo falta organización y modernización de los muebles y enceres, está sobre la carrera principal del barrio (Carrera 77 A), tiene una clientela cautiva debido a su trayectoria.
- ***Drogas la economía:*** Su ingreso es de hace unos tres años, cuentan con equipos de cómputo, muebles y enceres modernos, es atendida por empleados de la cooperativa y su estrategia se basa en el bajo costo de los medicamentos, es una empresa reconocida por su trayectoria y es un competidor fuerte en la industria.

- ***Drogas la rebaja:*** Lleva cinco años en el barrio y su ingreso se dio porque compraron la droguería la botica, tiene equipos de cómputo, muebles y enceres modernos la atención la realizan entre 5 o 6 empleados, su estrategia se basa en la diferenciación y reconocimiento de marca atendiendo a clientes que compran las medicinas en un lugar confiable y reconocido su horario es de 9 de la mañana a 9 de la noche, cuentan con servicio a domicilio.
- ***Hiperdroguería el parque:*** Tiene trayectoria en el sector, está muy bien surtida y es afiliada a Copidrogas, es atendida por sus propietarios, cuenta con un adecuado sistema de facturación y un excelente servicio al cliente, no tiene una estrategia definida aún.
- ***Farmacenter:*** Es una droguería ampliamente conocida por su trayectoria, es afiliada a Copidrogas y dio el salto hace unos tres años hacia el formato de mini mercado, en donde hay algunos productos que el cliente puede seleccionar y pagar en la caja, es uno de los formatos más modernos y es reconocida por sus precios accesibles y confiabilidad, su propietario trabaja allí, junto con cuatro empleados más, está ubicada en la (Carrera 80) se llamaba anteriormente Droguería Noroccidental y es bastante reconocida.
- ***Droguería Zapatoa:*** Es una droguería dentro de un supermercado del mismo nombre, es una droguería moderna y sigue la estrategia del supermercado en cuanto a precios bajos, realizan continuamente promociones y es reconocida ampliamente por su trayectoria.

Como vemos la competencia es muy diversa y se tiene que contar con personal idóneo en cada negocio ya que por el momento se cuenta con la estrategia del servicio en cada punto y los clientes son fieles a Real de Drogas por su trayectoria y antigüedad en los sectores donde está ubicada, los competidores varían de un sector a otro y sus estrategias también difieren. Sin embargo ningún competidor tiene una gran porción de mercado y no se ve como los grandes como Farmatodo, Locatel puedan llevarse una porción significativa de

mercado fuera de su área de influencia, hay que decir a este respecto y en el caso del servicio domicilio que prestan algunas droguerías que este tiene restricciones de horario y existen zonas de la ciudad que no son atendidas por diferentes causas.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	REAL DE DROGAS			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
ESTRATEGIA DE PRECIOS	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
POSICION FINANCIERA	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS Y DISPONIBILIDAD	0,4	3	1,2	3	1,2	3	1,2
SERVICIOS ADICIONALES (DOMICILIOS, PAGO FACTURAS)	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>		<b>2,9</b>		<b>2,8</b>

NOTAS: (1) Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2,9 el competidor 1 es el mas fuerte.

**Tabla 4.** Matriz de perfil competitivo (MPC). Fred R. David, Administración estratégica.

## 6.8 MATRIZ EFI <sup>13</sup>

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

### 6.8.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI

La calificación inicial de la matriz MMGO nos dice que la empresa se encuentra en el estadio dos de nuestro modelo el cual nos dice que hay que realizar un trabajo importante en cinco áreas claves de la empresa sobre todo en el área de planeación y estrategia, en reuniones adelantadas con la Asamblea Familiar se realizó la selección de los valores de la

<sup>13</sup> Fred R. David, Administración Estratégica

empresa en base a los que se aplican tanto personalmente como en el negocio familiar, de allí en adelante se tendrán en cuenta estos valores como rectores de actuación, la calificación total de la matriz EFI de 1,87 nos dice que la empresa es débil en cuanto a planeación y estrategia se refiere, con la aplicación del modelo MMGO y las diferentes herramientas planteadas a lo largo de este trabajo se tendrá que mejorar esta calificación y la idea es acercar a la empresa al estadio 4 siguiendo las recomendaciones y las enseñanzas del modelo aplicado en otras empresas.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FUERZAS	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
1.	SE ESTABLECEN PROGRAMAS SEMANALES Y SE VERIFICA SU CUMPLIMIENTO	0,18	2	0,36
2.	LA GERENCIA CONSIDERA FUNDAMENTAL LA PROMULGACION DE VALORES, LOS DIFUNDE Y LOS PONE EN PRACTICA	0,16	3	0,48
3.	LAS ESTRATEGIAS HAN GENERADO ESTANDARES DE DESEMPEÑO	0,12	2	0,24
4.	EL SISTEMA DE INFORMACION CONTRIBUYE A LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS	0,08	2	0,16
5.	LA EMPRESA CONSULTA FUENTES SECUNDARIAS DE DATOS PARA ALGUNAS VARIABLES DE MERCADEO	0,05	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>				
1.	EL USO DE INDICADORES ES MINIMO	0,08	1	0,08
2.	LA ESTRATEGIA SE COMUNICA VERBALMENTE Y NO ES CLARA SU EJECUCION	0,06	1	0,06
3.	NO SE ANALIZA LA ETAPA DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	0,15	1	0,15
4.	LA ESTRATEGIA DE PRECIO OBEDECE A COSTOS, VENTA Y UTILIDADES	0,06	3	0,18
5.	NO HAY UNA POLITICA DE RELACIONES PUBLICAS, LA GERENCIA MANEJA LAS RELACIONES MPORTANTES DE LA EMPRESA	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1,87</b>

**Tabla 5.** Matriz de evaluación de factores internos (EFI), Fred R. David, Administración estratégica.

## 6.9 MATRIZ CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN<sup>14</sup>

En esta muy conocida matriz se escogieron algunos laboratorios y los productos que manejan realizando una calificación de acuerdo a la rotación del producto así:

<sup>14</sup> Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG





1. *Estrellas*: Productos de alta rotación, con un posicionamiento alto en el mercado de mucho reconocimiento y prestigio.

2. *Interrogante*: Son productos que los laboratorios investigan y sacan al mercado y no se sabe cuál o cómo será la acogida del público, en la etapa de lanzamiento se pueden descubrir nuevos usos o conquistar un mercado que no se pensaban con el diseño inicial del producto.

3. *Vaca de efectivo*: Son productos ya posicionados en los mercados, muy conocidos y efectivos, a los cuales se les realiza poca publicidad y tienen un fuerte reconocimiento de marca.

4. *Perro / (Hueso)*: Estos productos son los que por ser muy especializados no tienen un mercado muy grande o no lograron un posicionamiento adecuado en el mercado a pesar de los esfuerzos en publicidad o también simplemente el consumidor no los acepto por no cumplir con sus expectativas o por no cumplir con su finalidad, entre otras muchas otras razones.

#### 6.9.1 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE LA INDUSTRIA

<b>ESTRELLA</b>  <b>1</b>	<b>INTERROGANTE</b>  <b>3</b>
<b>VACA DE EFECTIVO</b>  <b>2</b>	<b>PERRO / (HUESO)</b>  <b>4</b>

**Tabla 6.** Matriz crecimiento participación. Boston Consulting Group.

### 6.9.1.1 *Laboratorios multinacionales*

#### Laboratorio Bayer

Producto: *ASPIRINA*. Se encuentra en la casilla 1 de la matriz ya que es un medicamento que lleva bastante tiempo en el mercado y es de muy alta rotación, las personas ya lo conocen y no necesita de mucha publicidad, su principio activo es el Ácido acetilsalicílico tiene muchos usos y es de venta libre.

Producto: *GLUCOBAY*. Se encuentra en la casilla 2 de la matriz es un producto que lleva bastante tiempo en el mercado, se realiza visita médica frecuente y es muy especializado y para ciertos pacientes, es de baja rotación pero tiene un nicho de mercado cautivo.

Producto: *BAYCUTEN*. Se encuentra en la casilla 3 de la matriz es una crema de uso tópico que contiene tres principios activos muy conocida y formulada por los médicos, requiere poca publicidad y se le realiza visita médica para apoyar la venta, es muy efectiva y se recomienda bastante por especialistas y farmacéuticos.

Producto: *GLUCOVANCE*. Se encuentra en la casilla 4 de la matriz es un producto de baja rotación se le realiza visita médica frecuente pero no ha logrado encontrar un nicho de mercado ya que se ofrecen diferentes alternativas unas más económicas, otras más efectivas, etc.

Todos los productos de las multinacionales cuentan con un respaldo por el nombre del laboratorio y su trayectoria en el mercado, en algunos casos se ha perdido la patente de los medicamentos pero estos siguen siendo líderes en el sector ya que son muy conocidos por su efectividad y las personas los recuerdan y reconocen como de calidad superior, su precio suele ser elevado con respecto a sus similares de elaboración nacional.

Existen productos como el Motrin 800 que tienen un precio 11 veces mayor que los de fabricación nacional ya que se encuentra a \$ 2.500 por tableta en comparación con el ibuprofeno 800 que se encuentra a \$ 200 esto debido a la recordación de la marca y como se dijo anteriormente a su calidad superior.

Los laboratorios multinacionales se caracterizan por tener en su portafolio en su gran mayoría productos estrella así como vacas de efectivo, cuidan mucho su marca y realizan importantes inversiones en cuanto a publicidad en medios masivos se refiere.

#### *6.9.1.2 Laboratorios nacionales*

##### Casilla 1: Medicamentos genéricos

Producto: *IBUPROFENO*. Estos productos en su mayoría se producen porque los laboratorios multinacionales han perdido la patente que se tenía de ellos, son generalmente de alta rotación y bajo precio. Las E.P.S. los solicitan y compran a muy bajo precio por licitación debido a su bajo costo y fácil acceso; no se realizan mayores esfuerzos en cuanto a publicidad para el medicamento puesto que es bastante conocido y de eficacia comprobada.

##### Casilla 2: Antibióticos

Producto: *AMOXICILINA*. Estos medicamentos tiene una alta rotación, son de bajo costo y bajo precio se formulan en hospitales, E.P.S., consultorios, etc., se venden bajo formula médica y se realizan campañas para que las personas los tomen bajo estricta presentación de la formula médica y por el tiempo de la formulación que suele ser de 8 días ya que las bacterias crean cierta resistencia cuando su uso ha sido inapropiado en oportunidades anteriores.

#### Casilla 3: Moléculas nuevas

Producto: *GLUCOSAMINA*. Son productos con nuevas moléculas o principios activos que han perdido la patente recientemente, necesitan impulso y visitas médicas periódicas, rotan lentamente y no se sabe con certeza la evolución del mercado.

#### Casilla 4: Antibióticos de alto costo inyectables

Producto: *AMIKACINA*. Son productos que llevan bastante tiempo en el mercado que tienen un alto costo, baja rotación, no se realiza visita médica, sus formulaciones por parte de médicos y otras entidades son escasas y han caído en desuso.

Los laboratorios son cuidadosos en cuanto a nuevos productos se refiere ya que la inversión es muy alta y la aceptación es incierta. Los laboratorios nacionales realizan importantes campañas publicitarias para que sus marcas sean reconocidas por su calidad y efectividad, muchos de ellos exportan sus productos con excelentes resultados y son conocidos por sus B.P.M.

Algunos laboratorios realizan fuertes inversiones en maquinaria de última tecnología, en publicidad en medios masivos para crear un marca fuerte, muchos de ellos son conocidos como de alta calidad e incluso realizan exportaciones y publicidad en medios masivos para ingresar a otros países, el gobierno nacional expide muchas leyes que hacen que los laboratorios mantengan algunos productos en el mercado con el ánimo de tener a disposición del público especialmente para tratamientos de enfermedades huérfanas.

#### *6.9.1.3 Distribuidoras mayoristas*

#### Casilla 1: Productos de venta libre

Son productos que no necesitan receta médica, son de alta rotación puesto que los fabricantes realizan publicidad en medios masivos, son muy conocidos y representan una amplia variedad, son medicamentos, vitaminas, fórmulas lácteas entre muchos otros.

#### Casilla 2: Medicamentos genéricos

Representan una importante fuente de ingresos por sus ventas por volumen y alta rotación, algunos de ellos son de venta libre lo cual facilita su venta, otros son formulados por diferentes especialistas y entidades y su precio es cómodo, así mismo son de fácil consecución en el mercado.

#### Casilla 3: Cosméticos

Algunos de ellos son de alta rotación pero a su vez se prefieren marcas conocidas, se debe hacer bastante en publicidad por parte de los fabricantes y promociones por parte de los mayoristas, muchos de ellos caen en desuso debido al cambio en la moda y las tendencias, a su vez las líneas son bastante amplias.

#### Casilla 4: Leches y pañales de nuevas marcas

Lograr una distribución efectiva de estos productos es la excepción y no la regla ya que existen marcas muy fuertes en el mercado, son pocos los que logran posicionarse y muchas las marcas que no logran una aceptación en el mercado, incluso marcas reconocidas han fracasado tratando de ampliar una línea de producto, los productos para bebés como leche en polvo son considerados por las personas como productos de uso delicado y se prefieren marcas conocidas y su compra preferiblemente en sitios de confianza.

#### *6.9.1.4 Droguerías de cadena o grandes superficies*

#### Casilla 1: Productos de marca

Son productos de alto valor que tienen excelente rotación y que reciben visita médica efectiva, muchos consumidores adquieren estos productos en droguerías de cadena por

confianza y para evitar que les salgan adulterados, estos productos dejan una buena rentabilidad y hacen que el cliente regrese puesto que suelen ser tratamientos prolongados.

#### Casilla 2: Productos de venta libre y de aseo personal

Son productos de uso diario y que se mantienen dentro del almacén con una excelente exhibición y en las llamadas zonas calientes, en general se venden por si solos puesto que son de alto consumo y dejan buenas utilidades, así mismo se les realizan campañas publicitarias como en revistas y se promocionan fuertemente.

#### Casilla 3: Productos marca propia

Son los que se venden bajo una presentación exclusiva en supermercados, son productos de alta rotación pero que no se sabe si van a ser acogidos por el público precisamente porque no se consiguen fácilmente por su marca exclusiva y presentación.

#### Casilla 4: Medicamentos de alto costo

Este tipo de medicamentos se traen en algunos casos por encargo puesto que su alto costo los hace restrictivos, a su vez sus fechas de vencimiento suelen ser cortas. Se realizan importantes inversiones para que los consumidores recuerden la marca de la empresa y los prefieran por su ubicación, amplio surtido y confiabilidad de los productos, en algunos casos hay atención las 24 horas, el personal que allí trabaja es especializado y con experiencia en el ramo.

#### *6.9.1.5 Droguerías detallistas*

#### Casilla 1: Medicamentos genéricos

Representan una importante fuente de ingresos puesto que se venden bien y se pueden recomendar ya que algunos son de venta libre, son de bajo costo y alta rotación, los laboratorios son proclives a realizar negociaciones directas con los pequeños comercios y a realizar diferentes promociones en compras por volumen.

#### Casilla 2: Medicamentos de venta libre

Son productos de alta rotación como el caso del Dolex, Advil, etc., se tienen en lugares de bastante flujo de público, no suelen ser muy costosos y son de fácil acceso.

#### Casilla 3: Cosméticos

Representan interrogantes ya que las líneas suelen ser muy extensas y existen muchas marcas, dentro de la exhibición deben ocupar mucho espacio y dado que las droguerías son pequeñas no se tiene una exhibición adecuada, entre marcas existe mucha competencia e incluso algunas utilizan una comercialización del tipo multinivel.

#### Casilla 4: Medicamentos de alto costo y costo medio

Los medicamentos de alto costo no suelen manejarse en droguerías pequeñas y según el sector donde se encuentren no se tienen o son poco frecuentes, los medicamentos de costo medio se tienen en contadas ocasiones ya que sus fechas de vencimiento son cortas representando pérdidas considerables cuando se quedan en el inventario así mismo las distribuidoras solo aceptan devoluciones los primeros días del mes y de acuerdo a la fecha de vencimiento, si un producto no se entrega a tiempo se queda en inventario y sería una pérdida total, algunos laboratorios solo reciben vencimientos un mes antes de la fecha y reconocen solo una fracción del precio original.

### **6.10 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS<sup>15</sup> (ANÁLISIS PÁG. 106)**

Con este modelo se logra una fácil comprensión de la separación que debe existir entre la familia, la propiedad y la empresa, es un modelo propuesto por los autores John Davis y Renate Taguiri.

---

<sup>15</sup> Serna Gómez, Humberto - Suarez Ortiz, Edgar, La empresa familiar

### 6.11 EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES EN COMPRAS DE LA EMPRESA R VS MERCADO Y COMPETIDORES<sup>16</sup>

Para este análisis se toma un laboratorio o producto específico y se evalúa su rentabilidad, posición, etc., si el resultado de la evaluación es favorable el laboratorio o producto puede ser adquirido por la empresa ya que deja un margen superior de rentabilidad y presenta una excelente oportunidad para la empresa debido al reconocimiento y prestigio del mismo.

POSICION EMPRESA R Y COMPETIDORES	POSICION EN EL MERCADO	COMPANIA R	COMPETIDOR E	COMPETIDOR F
PROVEEDORES				
GSK	1	5	1	1
MK	2	4	3	2
GEN FAR	3	3	2	3
LA SANTE	4	2	4	4
BIOQUIFAR	5	1	0	0

**Tabla 7.** Evaluación de la participación de proveedores en las compras del ejemplo.

En este ejemplo se evalúa la rentabilidad, rotación y aceptación de un laboratorio en este caso Bioquifar versus laboratorios más conocidos pero que no dejan mayor margen al negocio en el caso de GSK laboratorio multinacional con márgenes de utilidad reducidos para el comercio en general, los competidores E y F no cuentan con existencias de los productos de Bioquifar por ser grandes superficies, para la droguería representa un buen negocio ya que son productos exclusivos de alta rotación y una muy buena rentabilidad, existen en el mercado muchos productos de este tipo que son comercializados por laboratorios independientes.

<sup>16</sup> Montoya Palacio, Alberto, Conceptos modernos de administración de compras

Abreviaturas: Rreal de drogas, Economía, Farmatodo. En un futuro cercano serán contratadas asesorías en diversas áreas como finanzas, mercadeo (estudio en marcha), anteriormente se han contratado algunas de estas asesorías pero no se han seguido sus recomendaciones a conciencia.

## **6.12 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS**<sup>17</sup>

En esta parte del trabajo se realizara un análisis utilizando los indicadores de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, así como un índice que nos muestra el costo/ventas y que nos ayuda a ver como la empresa utiliza su departamento de compras de una manera eficiente o no, el análisis es acompañado de gráficos que muestran las principales cuentas del balance y el estado de resultados.

### *6.12.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ*

La empresa cuenta con \$15.11 por cada peso de deuda para cumplir con sus obligaciones a corto plazo para el año 2009, esta es una política de la empresa y se ve en años anteriores esta misma tendencia ya que al inicio de sus operaciones los proveedores no daban crédito y solo recibían pagos de contado, se tomó como costumbre esta forma de trabajo y se deja efectivo únicamente para eventualidades; con esta política se logra a su vez un mejor descuento y en algunos casos plazos de pago más convenientes.

### *6.12.2 NIVELES DE ENDEUDAMIENTO*

El nivel de endeudamiento en corto plazo para el año 2009 es del 25,94% ya que se manejan 30 días para el pago a proveedores siendo esta la principal fuente de financiación de activos, existen créditos con bancos a largo plazo y se debe a la renovación de muebles y encerres.

---

<sup>17</sup> Ortiz Anaya, Héctor, Análisis Financiero Aplicado.

La empresa está cambiando la política de compras en cuanto a pagos se refiere, se está acordando con los proveedores un mayor descuento comercial si se cancela de contado la mercancía, con los proveedores que se logre esto se cancela de contado con los que no se mantienen las condiciones generales, así mismo **se logró centralizar el proceso de compra de los productos que más rotan al por mayor por medio de la creación de una pequeña bodega** logrando así una reducción significativa en el costo de los productos.

No se tienen deudas de largo plazo con entidades financieras ya que se considera que los intereses son altos y no se requiere este tipo de financiación.

#### *6.12.3 ÍNDICES DE RENTABILIDAD*

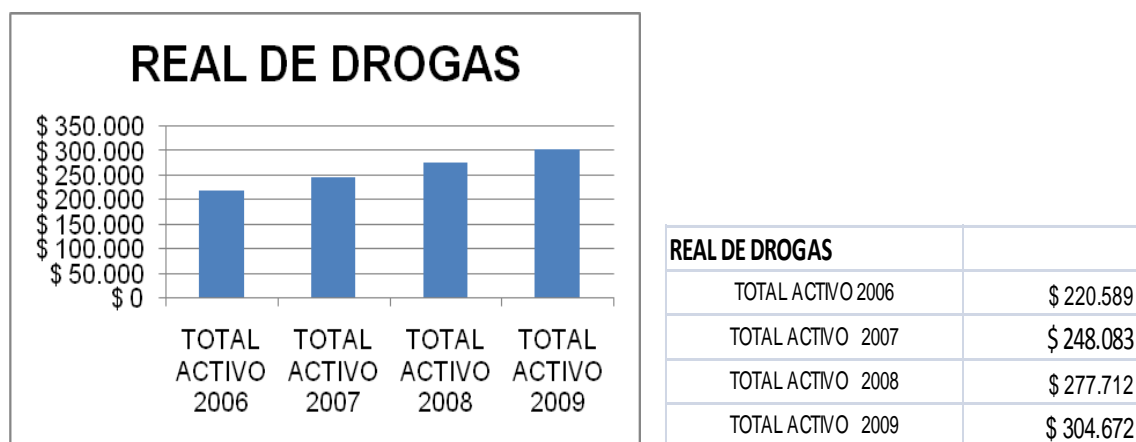
El margen neto de utilidad para el año 2009 fue del 8,6% lo cual muestra un resultado favorable en comparación a otras empresas del sector que muestran en algunos casos resultados negativos (ver anexos pág. 141), se ven los mejores resultados en empresas productoras/comercializadoras como el caso de farmacia homeopática, genéricos esenciales; este indicador se ha mantenido en este nivel durante los últimos cuatro años; se ha logrado mejorar la rentabilidad de la empresa en parte debido a menores costos en la compra de medicamentos dado que el costo es uno de los componentes que pueden hacer mejorar las utilidades de manera significativa.

#### *6.12.4 ÍNDICE DE COSTO (COSTO/VENTAS)*

Para el año 2009 muestra un valor de 66.85% y no tiene mayores variaciones en años anteriores esto muestra que es una empresa eficiente en cuanto a compras se refiere comparado con el índice de la industria y debido a una adecuada política de negociación con los proveedores y a la adquisición de productos rentables en algunos casos las compras

se realizan por volumen y se centralizan en la bodega dedicada a beneficiarse de promociones, cambios en los precios, negociaciones especiales, etc.

#### 6.12.5 ACTIVOS

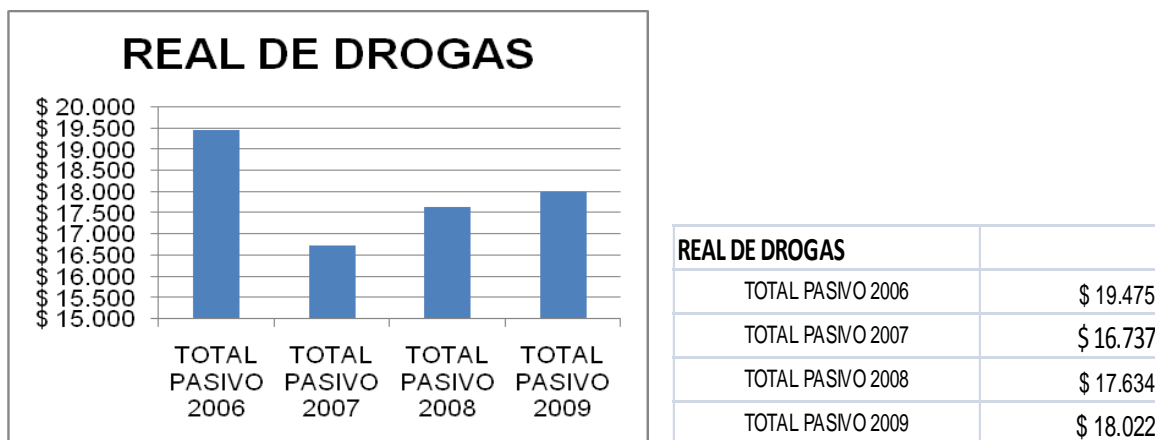


**Figura 2.** Activos Real de Drogas

Los activos se mantienen en un nivel constante y no se realizan inversiones importantes en cuanto tecnología, muebles y enceres, entre otros; el principal activo y sobre el cual se realiza un control y una mayor gestión es el inventario, la política es mantenerlo en un nivel constante y sano en cuanto a no tener medicamentos de baja rotación ni con fechas de vencimiento inferiores a un año, estos medicamentos solo se traen por encargo y en un tiempo estimado de 3 a 6 horas.

Para el año 2009 se realizó un incremento en los inventarios de 9% en cuanto al año 2008, la política que se maneja es mantener un inventario de acuerdo al nivel de ventas y reponer la mercancía que se vende a diario.

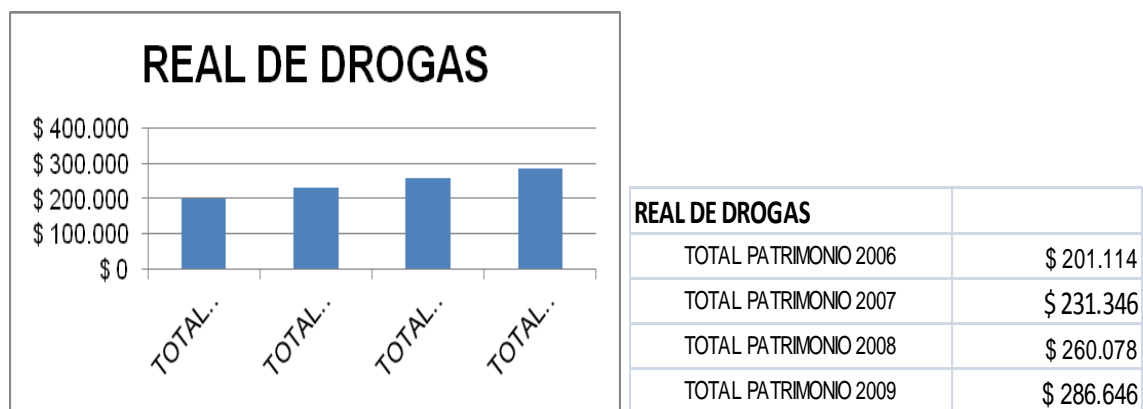
### 6.12.6 PASIVOS



**Figura 3.** Pasivos Real de Drogas.

Por lo general no se manejan pasivos a largo plazo puesto que las compras se realizan de contado o a un plazo de treinta días, por la trayectoria de la empresa los proveedores mantienen descuentos por pronto pago y en algunos casos el periodo de pago se extiende a sesenta días sin afectar los descuentos, la variación de 2008 a 2009 fue de tan solo el 5,4%, para el año 2007 se vio una reducción en estos pasivos debido a una negociación con los proveedores para mejorar los descuentos en las compras.

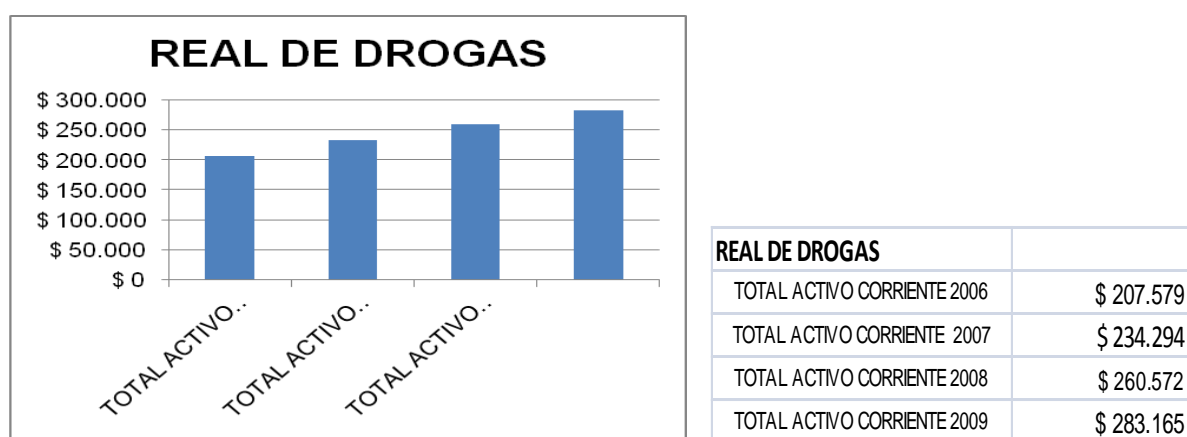
### 6.12.7 PATRIMONIO



**Figura 4.** Patrimonio Real de Drogas.

Se ha mantenido en un nivel constante y se reinvierten las utilidades en la bodega para beneficiarse en cuanto a precios se refiere, la distribución de utilidades se hace mes a mes, una parte es destinada a operaciones de compra en la bodega, actualización de equipos, compra de muebles y gastos de los propietarios. Del año 2008 al 2009 se presentó una variación del 11,9%, no se han presentado mayores aportes para capitalizar la empresa, sin embargo hay que decir que las utilidades han sido invertidas en mayores compras a la bodega.

#### 6.12.8 ACTIVO CORRIENTE

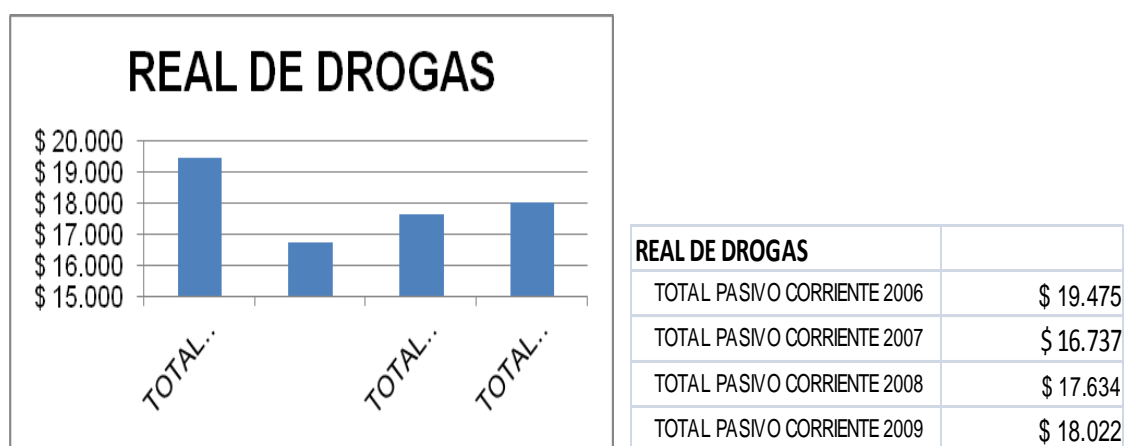


**Figura 5.** Activo corriente Real de Drogas.

El activo más importante de la empresa es el inventario y se mantiene en un nivel constante debido a que se realizan pedidos dos veces por semana y solo se repone lo que se vende, los pedidos grandes se los deja para la bodega, para el año 2009 el inventario se incrementó respecto del año 2008 en un 9,1% debido a menores necesidades y rotación del mismo, como ya se mencionó su nivel va de acuerdo a las ventas. Cuando se requiera renovar la estantería se realiza por medio del proveedor y se financia a corto plazo, se realizan abonos a capital en este tipo de crédito.

En cuanto al manejo de cartera se ha venido realizando una cobranza más eficiente y no se dan créditos porque la política indica solo venta en efectivo, la cartera existente se debe a que se daba crédito a algunos clientes o conocidos del dueño de la empresa y no se cobraban en la fecha acordada, dando como resultado unas cuentas que tienen plazos de más de un año y en algunos casos de muy difícil cobro, para el año 2009 se generó una variación de este rubro del -27,7% respecto al año 2008.

#### 6.12.9 PASIVO CORRIENTE



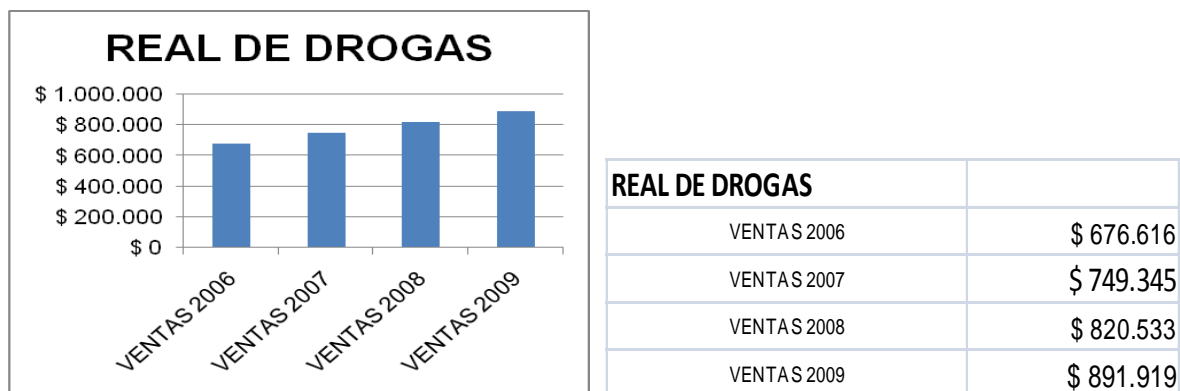
**Figura 6.** Pasivo corriente Real de Drogas.

Se maneja deuda de corto plazo con los proveedores a treinta y sesenta días, al igual la empresa se encuentra al día en cuanto a deudas con sus empleados, etc., para el año 2009 la variación fue del 13,7% respecto al 2008.

#### 6.12.10 VENTAS

Las ventas de la empresa se han mantenido constantes debido en parte a que la empresa no se ha enfocado en una estrategia concreta y a que se tienen los estudios de mercado que se han contratado pero no se siguen sus recomendaciones o conclusiones, existe una preocupación en este tema debido a que las ventas no crecen más allá de la inflación y se ve

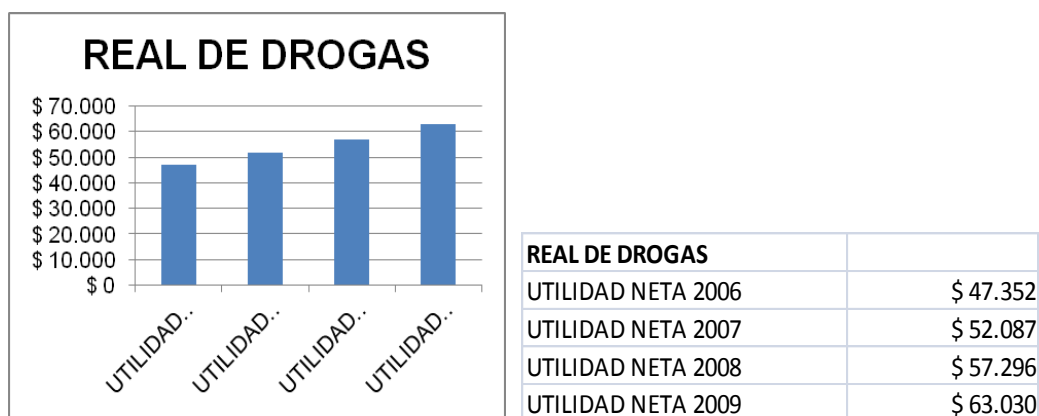
en cuanto a participación y pérdida de clientes, se hace necesaria la implementación de un plan en cuanto a mercadeo y recordación de marca, la recomendación a este respecto es contratar a expertos en estos temas y una consecuente implementación de los proyectos a que haya lugar.



**Figura 7.** Ventas Real de Drogas.

La variación presentada para el año 2009 respecto al 2008 fue de tan solo el 8,7% reflejando una mayor competencia y la necesidad de la empresa de realizar un plan para el área de mercadeo.

#### 6.12.11 UTILIDAD NETA



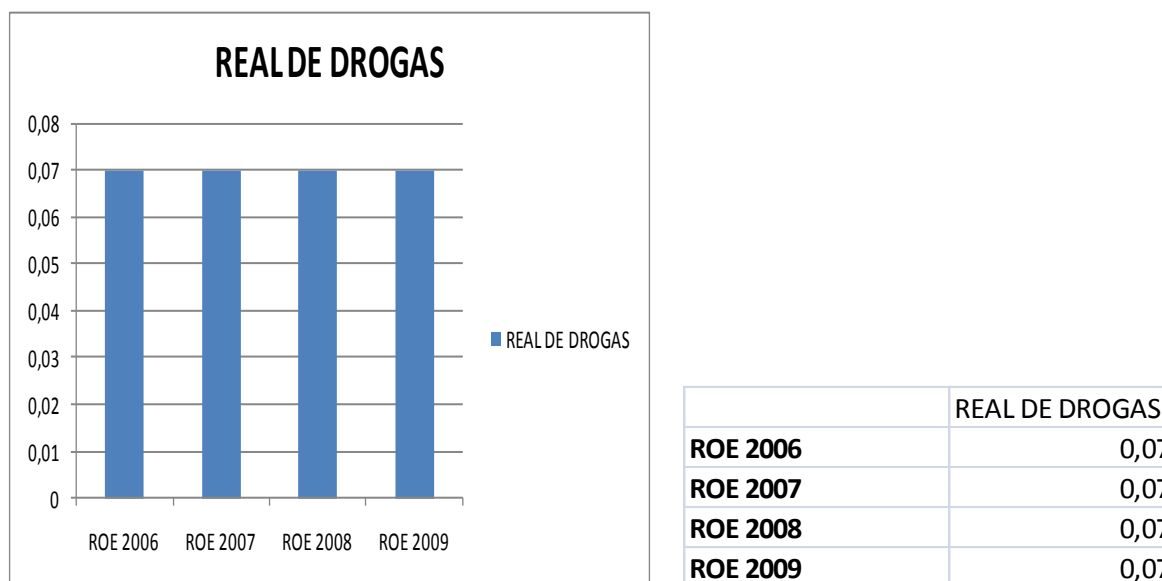
**Figura 8.** Utilidad neta Real de Drogas.

La utilidad de la empresa es buena en gran medida por el manejo de productos que dejan buena rentabilidad y que se realizan compras y negociaciones en la bodega que se encuentra en una etapa inicial pero que sus resultados han sido satisfactorios porque el costo de la mercancía ha bajado en gran medida. Este es uno de los índices favorables a la empresa mostrando un incremento en las utilidades del 17,5% del año 2008 al 2009.

SISTEMA DUPONT (la información detallada para este índice se encuentra en los anexos).

Para el año 2009 fue del 25.17% lo cual muestra que la empresa maneja un margen de utilidad alto en comparación con la rotación de activos y muestra que se encuentra en el promedio para una empresa de comercialización.

#### 6.12.12 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN



**Figura 9.** ROE Real de Drogas.

Este indicador nos muestra que la empresa se ha mantenido constante en los años 2007, 2008 y 2009 en un 7% y de acuerdo a la evolución de este indicador en la industria muestra un resultado positivo, algunas empresas mostradas en el análisis de indicadores (ver anexos págs. 139 a 141), como La Santé Vital muestran resultados negativos debido a un deficiente manejo de su costo general.

La empresa muestra una estabilidad económica y una buena gestión de sus diferentes áreas como cartera, manejo de inventarios, entre otras ya que cuenta para su manejo con políticas claras como pueden ser: no ofrecer crédito y realizar pedidos a medida que se acaba el producto y en cantidades que se ajustan a la demanda semanal y/o diaria. En cuanto a otras empresas del sector se muestra una ventaja en costos porque se realizan pedidos centralizados y un adecuado manejo de sus proveedores (manejo de las cinco fuerzas).

### *6.12.13 ESCENARIOS*

#### *6.12.13.1 Estrategia de liderazgo en costos*

Este indicador de costo de ventas versus ingresos nos muestra la eficiencia que puede tener una empresa en un aspecto clave para esta estrategia como la negociación de precios con los diferentes proveedores, resaltados en verde (Tabla 8) están las empresas con los costos más bajos. Los aspectos importantes al considerar con esta estrategia para este tipo de negocio como se analizó en las matrices y calificaciones y de acuerdo con el autor Michael Porter para Real de Drogas son:

- Costo bajo: La empresa que quiera usar esta estrategia debe actuar sobre una de las cinco fuerzas como lo son los proveedores, en este negocio se trata de obtener relaciones de largo plazo y colaborar para realizar promociones, ofertas, negociaciones, etc.

- Alta rotación de los inventarios: Con esta estrategia se espera que la rotación de inventarios se incremente por lo cual se debe contar con sistemas apropiados para la facturación, recibo de mercancías, inventarios sanos, se necesitaría a su vez contratar personal para el manejo de caja y que el personal de ventas lograra metas fijadas con base en cifras históricas de ventas.
- Cartera y medios de pago: Para el comercio minorista no se tiene crédito con los clientes de ningún tipo, se hace necesario dar al cliente la opción de cancelar su compra con tarjeta de crédito.
- Logística y abastecimiento: Es de gran importancia la distribución de los productos por secciones, los productos como lo son pañales, toallas higiénicas, entre otros, deben estar al alcance del cliente, no deben presentarse agotados en productos de consumo masivo y las cantidades pedidas deben realizarse de acuerdo a la demanda lo cual hace que se deba contar con un mayor flujo de efectivo o pedidos más frecuentes.
- Seguridad: Se debe contar con un sistema de vigilancia o personal de una empresa privada o los dos para controlar los micros robos que son muy comunes en supermercados y han hecho que las penas para estos delitos sean castigadas más severamente.
- Inversión: Se debe contar con una importante inversión en inventarios ya que los productos de consumo masivo incrementaran su rotación, se debe tener especial atención a la elasticidad de la demanda para calcular un precio adecuado a la rotación que se quiere lograr.

	DROGAS PARASUSALUD Y COMPAÑIA. LTDA	EL SURTIDOR DE DROGAS DROGAS IBLA S.A.	FARMACIA HOMEOPATICA SANTARITA LIMITADA	FARMASANITAS LTDA	REAL DE DROGAS
CVTS/IGS 2006	89,37%	71,42%	65,66%	87,12%	66,35%
CVTS/IGS 2007	87,35%	71,67%	62,33%	85,00%	66,40%
CVTS/IGS 2008	86,90%	69,63%	57,50%	86,85%	66,45%
CVTS/IGS 2009	84,12%	70,43%	58,53%	84,73%	66,45%

**Tabla 8.** Fuente: Superintendencia de sociedades. Tabla elaboración propia.

#### 6.12.13.2 Estrategia de diferenciación.

En esta estrategia se debe realizar una importante inversión en publicidad, cambio y unificación de imagen, entrada a nuevos nichos de mercado y nuevos canales de comunicación, incrementar o instaurar nuevos servicios, la recordación de marca se hace importante para sobresalir en la industria ya que es fragmentada. En la tabla vemos como las empresas 7 y 13 (Tabla 9) resaltadas de color azul mantienen sus utilidades en un nivel constante, otras como las empresas 11 y 12 muestran un cambio importante en sus utilidades debido a un cambio en su estrategia y enfoque en el caso de la santé vital comenzó una nueva estrategia de venta multinivel enfocados a productos orgánicos que tienen gran acogida en nichos de mercado de altos ingresos. Aspecto a considerar:

- **Gestión de Marca:** Se debe constituir como uno de los pilares fundamentales de la estrategia, la recordación de marca es importante y se debe unificar la imagen, el formato del negocio.
- **Inversión:** Para captar clientes de un diferente nicho de mercado se deben hacer importantes inversiones en cuanto a ampliar la cobertura en otras zonas de la ciudad ya sea alquilando locales o adquiriendo espacio en centros comerciales.

- Canales de comunicación: Sería importante diseñar un portal para ofrecer información de productos y de localización de los puntos de venta como lo hacen diferentes almacenes para llegar a un mayor público y generar nuevas operaciones.
- Publicidad: Se debe considerar como una importante inversión ya que se utilizaría en medios masivos como en televisión, radio, etc., periódicamente.
- Inventarios: Realizar ajustes necesarios para contar con líneas de productos exclusivos y de alto margen de utilidad.

	6	7	10	11	12	13
	EL SURTIDOR DE DROGAS DROGAS IBLA S.A.	FARMACIA HOMEOPATICA SANTA RITA LIMITADA	GENERICOS ESENCIALES S. A.	LA RIVERA S. A.	LA SANTE VITAL LIMITADA	REAL DE DROGAS
GANANCIAS Y PERDIDAS 2006	\$ 21.842	\$ 23.264	\$ 319.463	-\$ 4.268.027	-\$ 948.118	\$ 47.352
GANANCIAS Y PERDIDAS 2007	-\$ 13.875	\$ 35.222	\$ 467.985	-\$ 1.787.418	-\$ 895.706	\$ 52.087
GANANCIAS Y PERDIDAS 2008	-\$ 136.518	\$ 51.822	-\$ 75	\$ 769.581	-77.414	\$ 57.296
GANANCIAS Y PERDIDAS 2009	\$ 13.767	\$ 57.292	-\$ 3.071.058	\$ 3.548.638	37.935	\$ 63.030

**Tabla 9.** Fuente: Superintendencia de sociedades. Tabla elaboración propia.

Estas dos estrategias son las que se les han planteado seguir a la Asamblea Familiar de Real de Drogas para competir, se espera que se realice la selección de la estrategia teniendo en cuenta los pros y contras de cada una así como los recursos de la empresa y su compromiso con la estrategia que se elija, el modelo MMGO ayuda a identificar el camino a seguir teniendo claro en donde se encuentra la empresa.

### 6.13 GENERALIDADES DEL SECTOR FARMACÉUTICO

Es una industria fragmentada ya que existen innumerables empresas y ninguna logra obtener la mayor parte del mercado, las grandes superficies no logran estar en todas las poblaciones del país sino que se enfocan en las grandes ciudades, el acceso a los

medicamentos es difícil para algunas personas de poblaciones alejadas ya que no hay garantía de entrega en todo el territorio nacional, así mismo no hay una empresa ya sea grande o pequeña que tenga el manejo de medicamentos de alto costo para enfermedades terminales, las EPS no los cubren, el gobierno no los tiene en su reglamentación, entre otros inconvenientes.

En cuanto a investigación y desarrollo de nuevas moléculas no existe apoyo del gobierno a entidades o personas, no hay muchos especialistas y doctores dedicados especialmente a la investigación; así mismo no hay mucho éxito para introducir nuevos medicamentos o su incidencia es muy baja, algunos de los laboratorios nuevos se dedican a fabricar con moléculas ya existentes les cambian el nombre o marca del producto y tratan de vender lo mismo a precios elevados.

## **6.14 FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA**

### *6.14.1 PARTICIPANTES POTENCIALES*

El sector farmacéutico es uno de los más dinámicos de la economía y muestra rendimientos altos sobre todo para las multinacionales, durante los últimos años se han establecido en el país varios supermercados y droguerías de gran formato así como las ya existentes se han modernizado e inclinado por estrategias conocidas que les han dado resultados positivos. Algunos ejemplos de este dinamismo son:

- *Farmacenter*: Son droguerías de capital privado que no son de cadena y que son afiliados a COPIDROGAS, el formato que manejan es muy moderno con estantería y muebles que permiten los clientes tener los productos a la mano, así mismo la inversión es considerable, cuenta con un sistema de vigilancia con cámaras de video, escáneres, software para manejar la contabilidad del negocio, etc., tienen un formato de mini mercado.

- *Drogas La Rebaja*: Es una empresa del sector solidario que opto por una estrategia de diferenciación y tiene presencia en todo el territorio nacional, maneja un servicio a domicilio amplio y cuenta con una fuerte inversión en publicidad en medios masivos como en televisión, son conocidas por su calidad en el servicio, su amplio inventario, la calidad de los productos que ofrecen, etc., a su vez tienen sitio web que ya es muy popular.
- *Drogas La Economía*: También es una empresa del sector solidario que ha optado por una estrategia de bajo costo, no maneja un gran formato y se encuentra en barrios populares en su mayoría, es conocida por su amplia variedad y calidad en los productos que ofrece.
- *Farmatodo*: Son droguerías de gran formato que adquieren locales o terrenos ubicados estratégicamente, tienen servicio las 24 horas, ofrecen a los clientes gran variedad de productos, se basan en una estrategia de diferenciación y enfoque ya que su público objetivo son personas de estratos altos.

Para el caso específico de REAL DE DROGAS se plantea la necesidad de seguir una estrategia de diferenciación ya que dentro de sus fortalezas se encuentra el servicio al cliente y su permanencia en el mercado por más de veinte años, la mayoría de sucursales tienen el formato tradicional de comercios al por menor con baja inversión en tecnología, en muebles y encerados, etc.

Es necesario que la empresa piense en fortalecer su marca y que sea reconocida en las ciudades y poblaciones en las que tiene presencia, en diversas reuniones sostenidas con los propietarios se ha planteado unificar la imagen de las droguerías, se realizó un sondeo de recordación de marca y como resultado se evidencio que 8 de cada 10 personas no sabían el nombre del establecimiento.

#### 6.14.2 COMPRADORES

En este sector especialmente los clientes son muy sensibles en el aspecto de prontitud e inmediatez, por cuanto al no encontrar el producto que solicitan se dirigen a otro lugar a comprarlo ya que si es una urgencia (que en la mayoría de casos lo es) no hay alternativa de esperar por el producto, se hace necesario acortar lo más posible el tiempo de entrega de los medicamentos ya sea teniéndolos en el inventario o consiguiéndolos para el mismo día que son solicitados en el caso en que el cliente acepte el tiempo de espera, algunos distribuidores mayoristas viendo esta necesidad han implementado un servicio llamado exprés para medicamentos de alto costo y que se necesitan de manera urgente; los clientes buscan en las droguerías más que una persona que les despache sus medicamentos personas profesionales y que los puedan asesorar en cuanto se les presentan dudas respecto a sus recetas, el servicio al cliente es de vital importancia y así es entendido por todo los involucrados en el sector.

Los consumidores son más conscientes de los riesgos que tiene para la salud el auto medicarse, comprar medicamentos en sitios de confianza o reconocidos hacen que las empresas pequeñas tengan desventajas con los grandes almacenes, los consumidores tienen a la mano herramientas para conocer los productos que el médico les receta como la Internet, medios como la televisión, la radio, revistas, etc., lo cual hace que el cliente este informado de novedades, nuevos usos, nuevos productos de manera inmediata y en algunas ocasiones antes que las personas de la droguería.

Todo esto se debe a que algunos laboratorios realizan campañas publicitarias agresivas de nuevos productos en medios masivos sin información previa, citamos el caso del laboratorio Genoma Lab, el cliente está cada vez mejor informado y el precio bajo es tenido muy en cuenta debido a la situación económica general, es importante que las empresas definan una estrategia que se ajuste a su entorno y a sus clientes.

### 6.14.3 SUSTITUTOS

Como no se está hablando de un solo producto sino de muchos el enfoque que hemos encontrado se refiere a:

- *Empresas:* La fusiones entre empresas incluso de carácter privado como de economía mixta se hacen visibles y están a la orden del día, nos referimos al caso de CAFAM con almacenes ÉXITO, son un convenio de cooperación (por llamarlo de alguna manera) entre estas dos empresas que buscan fortalecer las droguerías existentes de CAFAM y que sin lugar a dudas va a impulsar este tipo de convenios a futuro.
- *Productos:* Existen en el mercado muchos laboratorios fabricantes y se hace difícil tener todos los productos de diferentes marcas, citamos un ejemplo: Tenemos de principio activo el *ACETAMINOFEN* y lo fabrican laboratorios como; Laproff, América genéricos, AZ Farma, Memphis, Sanofi, Bioquifar, Wintrop, Gen Far, MK, entre muchos otros, los clientes aceptan estas u otras marcas ya que son productos de alta rotación y no se exige que sea de tal o cual marca la mayoría de veces, los laboratorios fabricantes hacen ingentes esfuerzos en publicidad para que las personas reconozcan las diferentes marcas pero como ya se dijo en algunos casos no tiene mayores efectos.

### 6.14.4 PROVEEDORES

Los laboratorios multinacionales optan por no vender a comercios minoristas sino a mayoristas por cuanto en la mayoría de casos deben cumplir con una cuota de compras y en las condiciones que ellos dicten, solo los laboratorios nacionales acceden a realizar negociaciones en algunos productos o combos en contadas ocasiones, es importante resaltar que no todos los laboratorios están dispuestos a negociar porque prefieren vender sus productos al mayorista, las negociaciones se deben realizar para algunos productos con el mayorista y no es posible logran grandes descuentos, los combos a los que hacemos

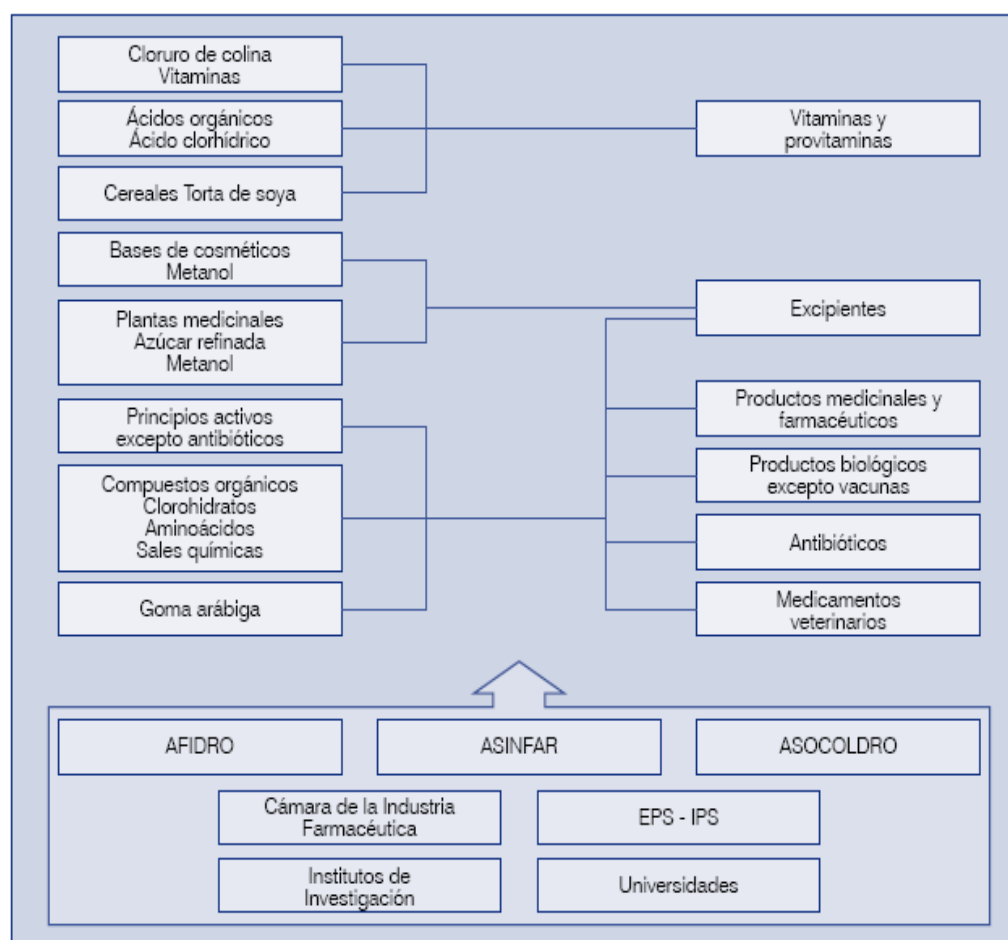
referencia algunas veces no son convenientes por cuanto traen productos de escasa o nula rotación; para el caso de los laboratorios que están dispuestos a vender sus productos a minoristas o cadenas de droguerías se debe realizar una negociación efectiva y estrechar los vínculos con éstos.

El poder de los proveedores y laboratorios en este sector es muy fuerte y hace que la industria minorista obtenga utilidades bajas respecto de los grandes laboratorios.

#### *6.14.5 COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA*

La competencia en el sector es muy dinámica se trata de una industria fragmentada en la actualidad pero con una tendencia hacia la consolidación de las empresas presentes en el sector con una estrategia definida, es el caso de Drogas La Rebaja, Farmatodo, Farmacenter, Locatel, Cafam, Colsubsidio, etc., cada vez se hace más difícil para los nuevos negocios ingresar y se está viendo como algunas droguerías mencionadas anteriormente en donde se encuentran son líderes y terminan con la competencia que no tiene una estrategia y recursos para afrontar la competencia de marcas.

Estructura simplificada de la cadena



Fuente: DNP- DDE

**Figura 10.** Estructura de la cadena farmacéutica. DNP.

## 7. MARCO METODOLÓGICO

Estudio exploratorio, por cuanto se desea obtener información del sector y utilizarla para desarrollar estrategias que nos lleven a nuevas formas de aprovechamiento de las condiciones favorables del entorno aplicando principios de planeación prospectiva ampliando así las perspectivas existentes.

**A continuación se describen los pasos a seguir en la aplicación del modelo propuesto MMGO, su desarrollo en el presente trabajo y la aplicación de otras herramientas:**

- Presentación de la empresa (historia, valores corporativos, misión, visión, etc.) se realizara una primera aproximación del estado actual.
- Análisis situacional y competitivo actual.
- Análisis del sector y las fuerzas que impulsan la competencia.
- Aplicación inicial matriz MMGO a Real de Drogas (Diagnóstico) en los diferentes componentes de la matriz como son: planeación y estrategia, gestión de mercados, cultura organizacional, estructura organizacional, producción, finanzas, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento y medio ambiente.
- Análisis, resumen y presentación de la serie de datos y graficas como resultado de la aplicación de guías del modelo.
- Aplicación del pentágono de la excelencia para pymes.
- Diseño de ruta.
- Conclusiones y recomendaciones.

### **7.1 PROCESO METODOLÓGICO: MÉTODO INDUCTIVO**

La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. En la investigación se utilizara el método inductivo ya que necesitamos recabar diversas fuentes y lograr la mayor cantidad de información relevante para llevar a cabo las mejores estrategias de planeación.

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS MMGO

### 8.1 CALIFICACIÓN INICIAL MATRIZ MMGO<sup>18</sup>

Como parte fundamental de la investigación el grupo de investigación GPYMES EAN se ha propuesto llevar de la mano la academia y la práctica y proponen por medio de la aplicación del Modelo de Modernización empresarial poner a disposición de los empresarios esta herramienta en pro de mejorar su gestión y ser más competitivos.

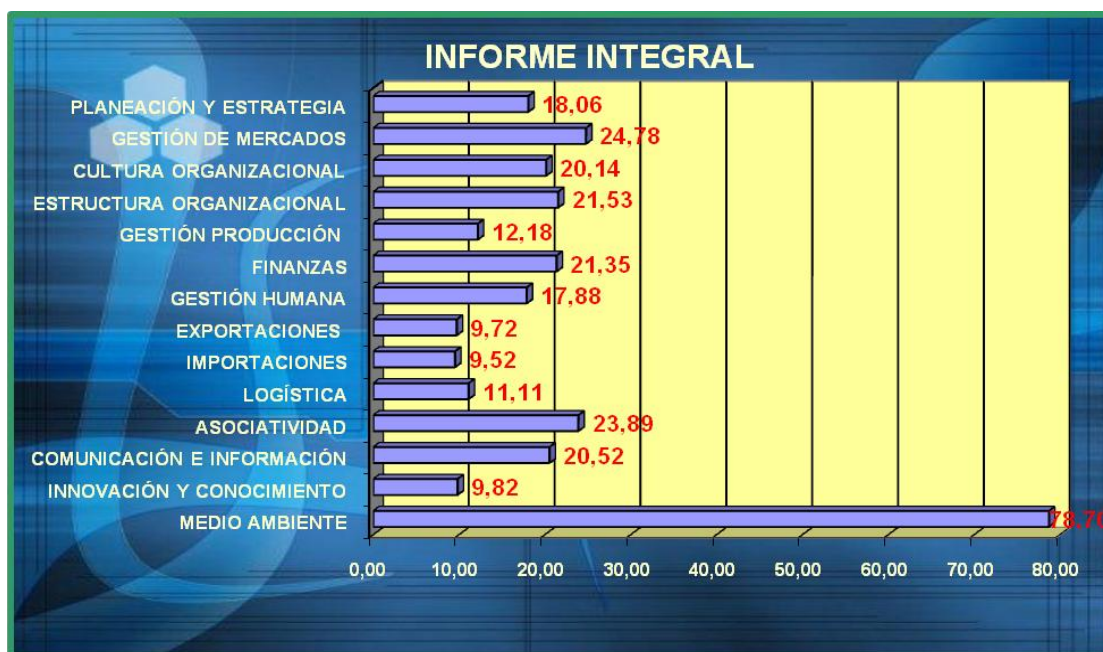
#### *Análisis situacional:*

La empresa Real de Drogas se encuentra en el estadio dos de acuerdo a los resultados en la aplicación de la matriz, a excepción de la matriz de situación medio ambiente en donde se evidencia estar en el estadio cuatro debido a que la legislación y las entidades gubernamentales encargadas de la vigilancia en el cumplimiento de estas normas ejercen un estricto control en cuanto a residuos de tipo hospitalario se refiere, todas las empresas prestadoras de servicios en salud deben tener registros escritos y todo el personal debe saber el procedimiento de almacenamiento, tratamiento y destino final de dichos residuos; generalmente en esta situación (estadio dos) se evidencia que el trabajo de mejoramiento, innovación, etc., está por empezar.

Se realizó una calificación inicial a la empresa Real de drogas en donde se evidenció una empresa presente en el estadio dos del modelo, luego se realizaron reuniones sucesivas con la asamblea familiar para explicar el modelo y su desarrollo dentro de la empresa, posteriormente se realizó una reunión en la universidad E.A.N. donde se explicó acerca de la prioridad de los componentes y el diseño de la ruta, finalmente se realizaron reuniones para priorizar los componentes y para ver cuáles eran los de mayor impacto para intervenirlos.

---

<sup>18</sup> Nieto potes, Mauricio - Velásquez Contreras, Andrés, Modelo Integral para la Modernización Empresarial.



**Figura 11.** Calificación inicial matriz MMGO.

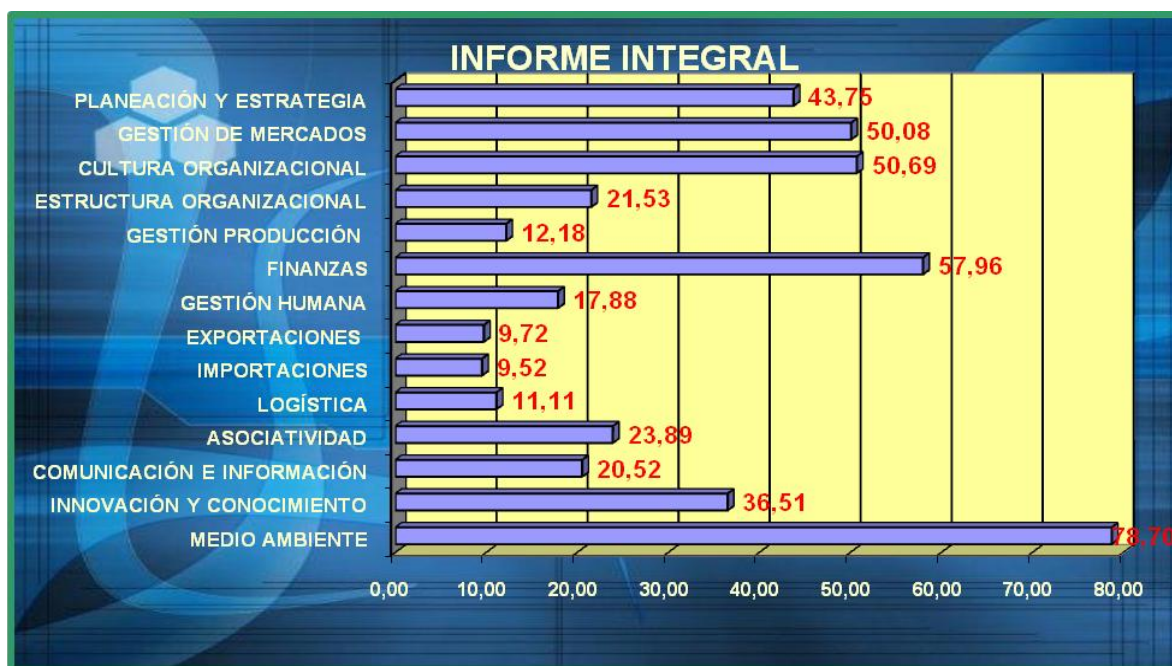
## 8.2. SEGUNDA CALIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MMGO

Luego de realizar las mejoras aplicando la matriz MMGO en la empresa Real de Drogas se seleccionaron cinco componentes organizacionales fundamentales para el desarrollo de la organización como lo describe el artículo pentágono de la excelencia para pymes<sup>19</sup>, se decidió trabajar como prioridad planeación y estrategia ya que es el pilar fundamental para desde allí construir una organización que puede llegar al estadio cuatro que es el nivel óptimo de nuestro modelo. Para explicar lo que se ha hecho hasta el momento en la empresa haremos una comparación de las calificaciones obtenidas en la matriz y como se ha de desarrollado cada descriptor para llegar al estadio en el que se encuentra, se harán recomendaciones para seguir la ruta de mejoramiento. Como se mencionó anteriormente se seleccionaron cinco componentes de acuerdo al pentágono de la excelencia para pymes los cuales son:

<sup>19</sup> El pentágono de la excelencia para las Pymes, Rafael Pérez Uribe, revista Coyuntura Pyme N. 32, ANIF, páginas 10 a 34.

- Planeación y estrategia
- Gestión de mercado
- Cultura organizacional
- Finanzas
- Innovación y conocimiento

Vemos que la elección de estos componentes son apropiados para el tipo de empresa comercial como lo es Real de Drogas, en reuniones anteriores se había decidido darle prioridad al componente planeación y estrategia, esta decisión se mantiene y se desarrollará a continuación junto con los componentes mencionados en el artículo del pentágono de la excelencia, los componentes que no se ajustan al modelo son tenidos en cuenta pero la priorización se da en los cinco seleccionados, los componentes como exportaciones o importaciones son importantes en cuanto a los diferentes tratados por firmar y tendrán mayor importancia en cuanto a la apertura de nuevos mercados, es un modelo flexible y que se ajusta a las necesidades de cada empresa.



**Figura 12.** Segunda calificación matriz MMGO.

### 8.3 ANÁLISIS DE COMPONENTES NO INCLUIDOS EN EL PENTÁGONO

#### 8.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

*Análisis situacional:* Existen roles y jerarquía pero no una organización formal, no hay conciencia de la responsabilidad que se tiene en cada cargo ni del límite de sus funciones, todas las personas en la organización hacen de todo, se encargan de la logística, ventas, administración, caja, aseo, mercadeo en el punto de venta, etc., no se puede evaluar el desempeño versus años anteriores o periodos pasados puesto que no se tienen datos, así mismo no se tiene por escrito un manual de procedimientos ni de funciones aunque las personas están capacitadas para ejecutar las tareas de todo el negocio, existen manuales que se pueden consultar vía web en cuanto al manejo de residuos, inyectología, etc., la selección de personal se realiza por medio de recomendación de otros dueños de negocio o empresas en las cuales ha laborado la persona, se mira ante todo habilidades de comunicación, habilidad y orientación a las ventas, actitud de servicio, conocimiento del negocio y sobre todo experiencia.

*Problemas y potencialidades:* La falta de establecer un manual de funciones hace que no se tenga en claro cuáles son las funciones que debe tener cada empleado y que se desaproveche la oportunidad de mejorar en los procesos dentro de la empresa, se debe empezar a contratar personal para cargos específicos con funciones y responsabilidades puntuales así como elaborar mejores contratos de trabajo ya que aún se maneja solo un contrato verbal, este tipo de contrato escrito asegura una mayor estabilidad, desempeño, cumplimiento y brinda mayores y mejores condiciones en el lugar de trabajo.

*Recomendaciones:* Elaborar un manual de funciones; elaborar un método de selección de personal asegurando tener a la persona adecuada para cada cargo, dibujar un organigrama y revisar si se necesita crear nuevos cargos ya que el avance en el ritmo de los negocios lo exige.

### 8.3.2 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN



**Figura 13.** Matriz de gestión de producción

*Análisis situacional:* Por ser esta una empresa comercializadora no aplican todos los conceptos en esta área en profundidad, sin embargo podríamos mencionar que en la empresa no se realiza un efectivo control de costo o por lo menos no se tiene sistematizado lo cual ahorraría mucho tiempo en cuanto a fijación de precios, selección de proveedores, etc., no se realizan presupuestos en ventas aunque si se discute cual debe ser la meta para estas, a este respecto cabe precisar que no se realizan las correcciones en cuanto a inflación, estimativos de crecimiento de la demanda, etc.; no se manejan estadísticas en cuanto al manejo de inventarios en especial la rotación de estos.

*Problemas y potencialidades:* Se debe tener una colaboración más estrecha con los proveedores para que envíen información vía e mail ya que facilita el proceso de digitalización y pasar en formato digital las facturas que se tienen, se incurre en un costo de oportunidad en cuanto a selección de proveedores por no tener estadísticas de costos para cada proveedor.

*Recomendaciones:* Se debe seleccionar a las personas adecuadas para procesos como el control de los inventarios para evitar grandes pérdidas en materia de productos vencidos, en mal estado o deteriorados, se hace necesario determinar una mejor distribución de los espacios y aplicar conceptos como área visual del cliente, colores llamativos y una visualización adecuada de los productos.

### 8.3.3 GESTIÓN HUMANA



**Figura 14.** Matriz de gestión humana

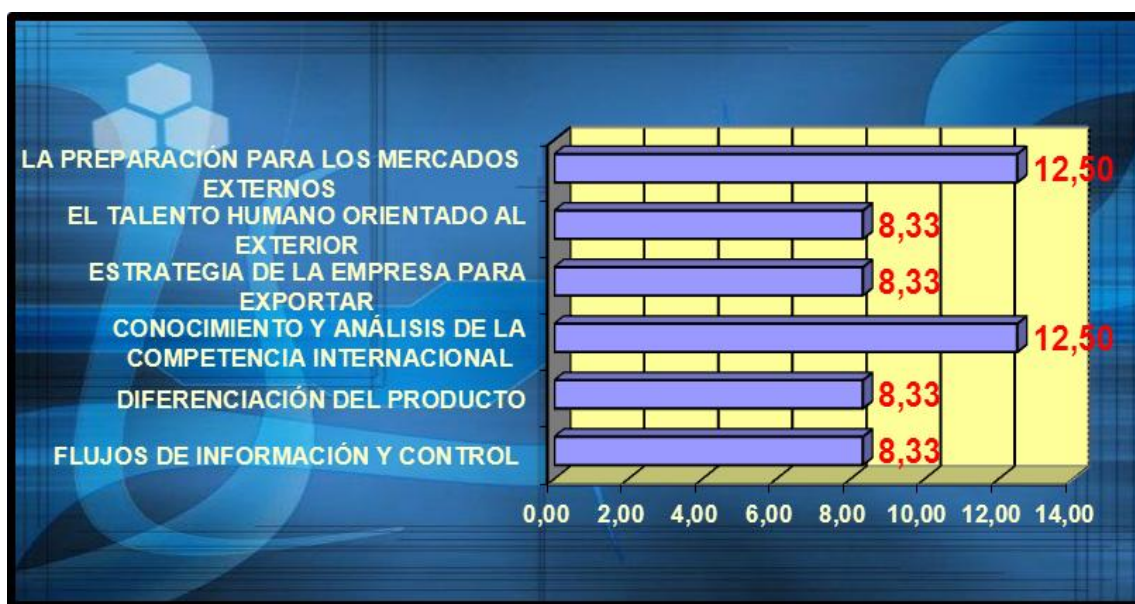
*Análisis situacional:* La selección como ya se había mencionado anteriormente se realiza por medio de recomendación de dueños de otros negocios, se tiene en cuenta la experiencia, el conocimiento, la actitud, la presentación personal, en cuanto a la remuneración, se tiene un salario fijo y una comisión por ventas en algunas líneas de productos; no se tiene por escrito un reglamento de trabajo pero las reglas que se siguen son las generalmente aceptadas en todos los trabajos; no se realizan evaluaciones de trabajo en cuanto a desempeño pero se reconviene verbalmente cuando sea necesario, no se realizan actividades de salud ocupacional; se hace una reunión de despedida de fin de año

en donde se exalta el compromiso de las personas en la empresa y se exponen algunos de los objetivos para el año siguiente pero no de manera formal.

*Problemas y potencialidades:* Debido a la falta de un proceso de selección formal y a una clara estructura se desconocen las funciones y algunas habilidades de las personas, no se evalúa adecuadamente el rendimiento del personal periodo a periodo.

*Recomendaciones:* Establecer un proceso de selección formal y un manual de funciones, sistematizar los resultados en cuanto a ventas promocionales obteniendo estadísticas para evaluación de desempeño.

#### 8.3.4 EXPORTACIONES



**Figura 15.** Matriz exportaciones

*Análisis situacional:* No se tiene una estructura adecuada para realizar exportaciones ni se cuenta con las personas expertas que este tema requiere, se desconocen las oportunidades que se tendrían en diferentes mercados; por lo general se piensa que los procesos de

exportación los realizan empresas como multinacionales y que se requiere tener muchos recursos y amplios conocimientos en cuanto a legislación, manejo de monedas extranjeras, además no se participa en ruedas de negocios para realizar acercamientos con empresarios extranjeros; el nivel de riesgo es algo que preocupa, en este mismo sentido algunas entidades tanto privadas como gubernamentales no son muy claras en cuanto al apoyo a los empresarios para emprender estas actividades.

*Problemas y potencialidades:* La falta de interés y la desinformación hace que se pierdan oportunidades de explorar nuevos mercados con productos como los medicamentos que son de primera necesidad y en Colombia se producen con altos estándares de calidad, la mayoría de empresas en este ramo no tienen iniciativa emprendedora en este sentido.

*Recomendaciones:* Como medida inicial se requiere tomar conciencia acerca de la necesidad de abrir nuevos mercados y tener abundante información acerca de estos procesos, este tipo de iniciativas requiere de personas con un alto perfil, se hace necesario crear un departamento encargado de esta función.

### 8.3.5 IMPORTACIONES



**Figura 16.** Matriz de importaciones

*Análisis situacional:* No se realizan procesos de información acerca de productos que puedan ser importados a un mejor costo ya que se cree que los impuestos de entrada equiparan con los productos que son comercializados en el país, en algunos casos para medicamentos de marca los laboratorios farmacéuticos se encargan de importar los productos desde sus filiales en otros países, también los laboratorios contratan maquila dentro del país y luego ponen su marca a los diferentes productos, así mismo los laboratorios realizan acuerdos de importación y exclusividad y no permiten que empresas ajenas a ellos se queden con la distribución.

*Problemas y potencialidades:* Los laboratorios en la mayoría de los casos exigen una cuota de venta y grandes volúmenes en el mes lo cual requiere grandes sumas de dinero.

*Recomendaciones:* Se debe conocer la procedencia de los productos y comunicarse con los laboratorios para saber si es posible realizar la importación por particulares obteniendo así una mayor rentabilidad en los productos.

#### 8.3.6 LOGÍSTICA

*Análisis situacional:* La empresa recibe mercancía dos veces por semana, se ingresa al sistema por medio de lectura de código de barras, en el sistema se ajusta el costo del producto así como el impuesto que tenga y la utilidad, en el sistema aparece el ítem de manejo de máximos y mínimos pero no se utiliza, este proceso de recibo, revisión, ingreso al sistema, colocación, exhibición se hace con algunos retrasos ya que se ve como algo que quita tiempo en la actividad de ventas y las personas no quieren esta responsabilidad .



**Figura 17.** Matriz de Logística

*Problemas y potencialidades:* Se deben organizar de mejor manera estos procesos ya que requieren tiempo para revisar los productos en cuanto a fechas de vencimiento, estado de los productos, posterior registro en el formato requerido por la secretaria de salud, se requiere un lugar para realizar esta labor diferente al de área de ventas así como tener el sistema disponible; se debe llevar un registro de devoluciones por ejemplo por fecha de vencimiento próxima, por qué no era el producto que se pidió o la cantidad requerida, de la misma manera registrar datos como quien atendió la solicitud, fecha de contacto y tiempo en que será solucionado el problema; se hace necesario organizar la mercancía por categorías ya que esto facilita a los clientes la escogencia de los productos y mejora el aspecto del negocio.

*Recomendaciones:* Organizar un área específica para el mejoramiento de este proceso, asignar a una persona esta responsabilidad para que ejecute esta tarea con la mayor eficiencia posible y retribuyéndolo de mejor manera; organizar por categorías los productos ejemplo: aseo personal, cuidado del bebe, cosméticos, etc., utilizar la herramienta de máximos y mínimos así como llevar una estadística de rotación para

determinados productos, llevar un registro de las fechas de vencimiento de todos los productos en existencia, proveedor, registro Invima, número de lote, etc., este es un proceso que requiere tiempo y paciencia pero que mejorara el índice de pérdidas en mercancía vencida en los anaqueles.

### 8.3.7 ASOCIATIVIDAD



**Figura 18.** Matriz de Asociatividad

*Análisis situacional:* La empresa está catalogada como empresa dedicada al comercio minorista, aun así se han logrado importantes acuerdos con los proveedores en cuanto a mejores plazos y precios debido sobre todo a la trayectoria, reconocimiento, seriedad y cumplimiento de la empresa, además de lograr negociaciones a mejores precios con laboratorios nacionales; en comparación con empresas presentes en el mercado no se ha logrado consolidar la marca, se encuentran en el mercado empresas que llevan muchos años consolidando la marca.

Por ejemplo drogas La Rebaja que es un referente en cuanto a este esfuerzo, realiza publicidad en todos los medios y está presente en todo el país; empresas que han incursionado en el mercado Colombiano recientemente como Farmatodo han logrado en poco tiempo posicionarse y ser reconocidas, no se puede desconocer que esta empresa tiene un formato de hiper mercado y realiza publicidad por ejemplo en televisión y con figuras reconocidas de la pantalla chica del país así como folletos que circulan en los periódicos de mayor rotación, a esto se suma la realización de importantes inversiones en cuanto a locales se refiere en zonas estratégicas de la ciudad capital, manejan un amplio surtido, personal especializado y tiene un fuerte brazo financiero.

A nivel interno se han hecho reuniones tendientes a unificar la imagen y marca con los hermanos propietarios de Real de Drogas sin llegar a compromisos serios.

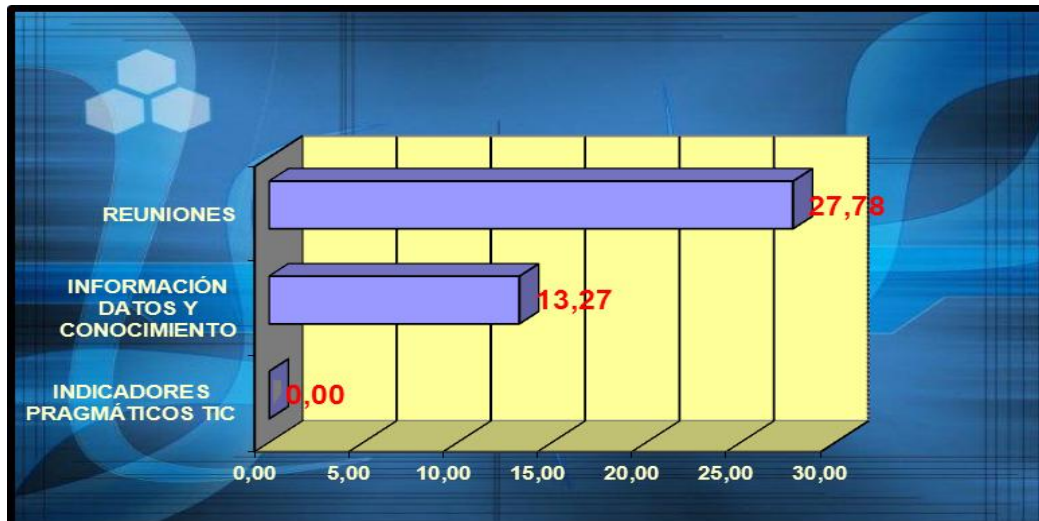
*Problemas y potencialidades:* Existen en esta industria laboratorios multinacionales los cuales realizan investigación y desarrollo, grandes inversiones en plantas filiales y sobre todo una fuerte protección sobre propiedad intelectual obteniendo patentes sobre moléculas algunas incluso hasta por más de veinte años; se realizan contratos con empresas locales para realizar producción bajo estándares prefijados o maquila; existen laboratorios nacionales que fabrican productos que ya no están protegidos con leyes de propiedad intelectual, estos laboratorios no realizan mayores inversiones en investigación y desarrollo de nuevas moléculas, un ejemplo de marca versus principio activo o nombre genérico.

Una pastilla cuyo principio activo es ibuprofeno a una concentración de 800 miligramos producido por laboratorios nacionales se consigue en el mercado a \$ 300 la unidad, mientras una pastilla de ibuprofeno de 800 miligramos de laboratorios Pfizer bajo el nombre Motrin se consiguen en \$ 2.500 cada una, esto se debe a que los laboratorios multinacionales han logrado realizar investigación acerca de cómo lograr que tanto el recubrimiento, la degradación y las condiciones de absorción del medicamento sea más eficientes y por lo tanto logran un efecto más rápido y duradero para los pacientes en

comparación con los productos nacionales; las empresas multinacionales imponen condiciones en cuanto al precio, volumen de compras y así seleccionan a los pocos proveedores que distribuyen sus productos, lo cual hace que tanto los mayoristas como los minoristas no tengan un poder de negociación alto; existe una gran brecha entre las multinacionales y los laboratorios nacionales que no logran obtener nuevos desarrollos ni avances en materia científica.

*Recomendaciones:* Se hace necesario unificar la imagen y realizar esfuerzos por lograr un reconocimiento de marca, se recomienda crear un nuevo eslogan y logotipo, existen iniciativas en las cuales se pueden lograr importantes reducciones en gastos si se trabaja de manera conjunta.

### 8.3.8 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN



**Figura 19.** Matriz de Comunicación e información

*Análisis situacional:* Se realizan reuniones cada quince días en las cuales se presentan los temas a tratar, se comienza cuando esté presente la mayoría, todas las personas participan pero se suelen desviar del tema central, se lleva un documento en el cual se apuntan las

tareas pendientes y se registran las actividades e ideas de los participantes, este es un documento a manera de acta, así mismo las actividades que se dejan pendientes o las sugerencias no se realizan prontamente ya que no hay un verdadero compromiso. Por lo general no se llevan registros escritos e información acerca de los proveedores, clientes, finanzas, empleados, procedimientos, misión, visión, etc., se tiene correo electrónico y se utiliza para realizar comunicación con algunos proveedores.

*Problemas y potencialidades:* No se cuenta con registros escritos acerca de las actividades de la empresa en ningún nivel. La organización posee sitio web y se encuentra en una etapa inicial.

*Recomendaciones:* Comenzar a reunir toda la información que se tiene en la empresa acerca de los empleados, proveedores, clientes, etc., para su posterior digitalización, luego se debe establecer una intranet para que todos tengan acceso a la información creando así una memoria colectiva, es importante tener toda la información así como saberla transmitir efectivamente. Se recomienda crear un sitio web de la empresa con información de la organización para luego ofrecer servicio a domicilio, se hace necesario a este respecto la contratación de una persona que realice el manejo y mantenimiento de la tecnología para que este proyecto sea posible.

### 8.3.9 MEDIO AMBIENTE

*Análisis situacional:* En esta empresa la gestión de residuos se hace conforme a la ley y en especial debido a la exigencia de la secretaria de salud para ser muy cuidadosos en cuanto al manejo de residuos hospitalarios en todas las entidades prestadoras de servicios en salud se debe hacer un plan integral de manejo de residuos hospitalarios, cada empresa debe redactar uno conforme a la exigencia y a la altura de las circunstancias, el manejo de los residuos lo hacen empresas especializadas en cuanto al manejo de punzocortantes y medicamentos vencidos por ser estos peligrosos para el medio ambiente y para las personas si se desechan de manera irresponsable.



**Figura 20.** Matriz de medio ambiente

*Problemas y potencialidades:* Se tiene un adecuado manejo ambiental en cuanto a residuos se refiere y es una de las fortalezas de todas las empresas del ramo.

*Recomendaciones:* Se debe seguir cumpliendo con las normas y fortalecer el reciclaje ya que se debe hacer una selección más rigurosa de materiales como cartón, plásticos y vidrio.

#### 8.4 ANÁLISIS POR COMPONENTES DEL PENTÁGONO DE LA EXCELENCIA



**Figura 21.** Pentágono de la excelencia cinco componentes.

La empresa goza de gran afluencia de público ya que es conocida por los habitantes de los barrios en donde se encuentra, tiene una amplia trayectoria pero su marca como tal no tiene recordación, se hace necesario realizar en forma escrita, con base en reuniones y el debido consenso el establecimiento de la visión, la misión, política de buen gobierno etc., estas son las bases para formar una empresa de clase mundial; se debe así mismo seleccionar una estrategia y dar el paso hacia un nuevo formato.

*Recomendaciones:* Seguir juiciosamente la aplicación del MMGO en su objetivo de formar empresas que pretenden estar en el estadio 4.

#### 8.4.1 PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA



*Análisis situacional:* No se evidencia por lo menos en forma escrita la existencia de una misión, visión, valores corporativos, planes, etc., la gerencia tiene el conocimiento de un código de ética tácito y aplicable en la relación con los proveedores, clientes y en general en el manejo del negocio, este conocimiento por ejemplo el trato y el respeto por el cliente hacen que las empresas pequeñas sean altamente competitivas, aunque no se tenga nada escrito es muy importante su aplicación en el día a día, por lo general la gerencia y los

colaboradores no olvidan estos conceptos básicos pero demasiado importantes para no prestarles la atención que se merecen.



**Figura 22.** Matriz Final Planeación estratégica

*Problemas y potencialidades:* La no existencia de misión, visión y estrategias hacen que la empresa no sea visible ante los proveedores, los clientes y en general el sector donde se encuentra inmersa, hace que se pierda una posición competitiva de vanguardia, ya que las empresas que obtienen mejores resultados en una industria son las que toman una posición competitiva clara y la logran comunicar efectivamente a sus grupos de interés.

*Recomendaciones:* Realizar reuniones para que con la participación de los interesados se haga por escrito la misión, visión y estrategias a seguir; existen muchas acciones que se pueden llevar a cabo y entre ellas se recomendó unificar la imagen de la empresa y darle mayor reconocimiento a la marca REAL DE DROGAS realizando inversión en publicidad, fortaleciendo la imagen dentro y fuera de la empresa, así como realizar compras de manera centralizada con productos de alta rotación, una fecha de vencimiento apropiada y a un menor costo. Se realizaron varias reuniones a lo largo de un año de las cuales se eligieron los valores predominantes a nivel personal y en las actividades diarias, de allí se hizo la

misión de la empresa y quedo pendiente la visión y la elección de la estrategia formal de la empresa aunque se tiene claro que esta será una estrategia de diferenciación para fortalecer la competitividad versus empresas que ya han recorrido este camino.

#### 8.4.2 GESTIÓN DE MERCADOS

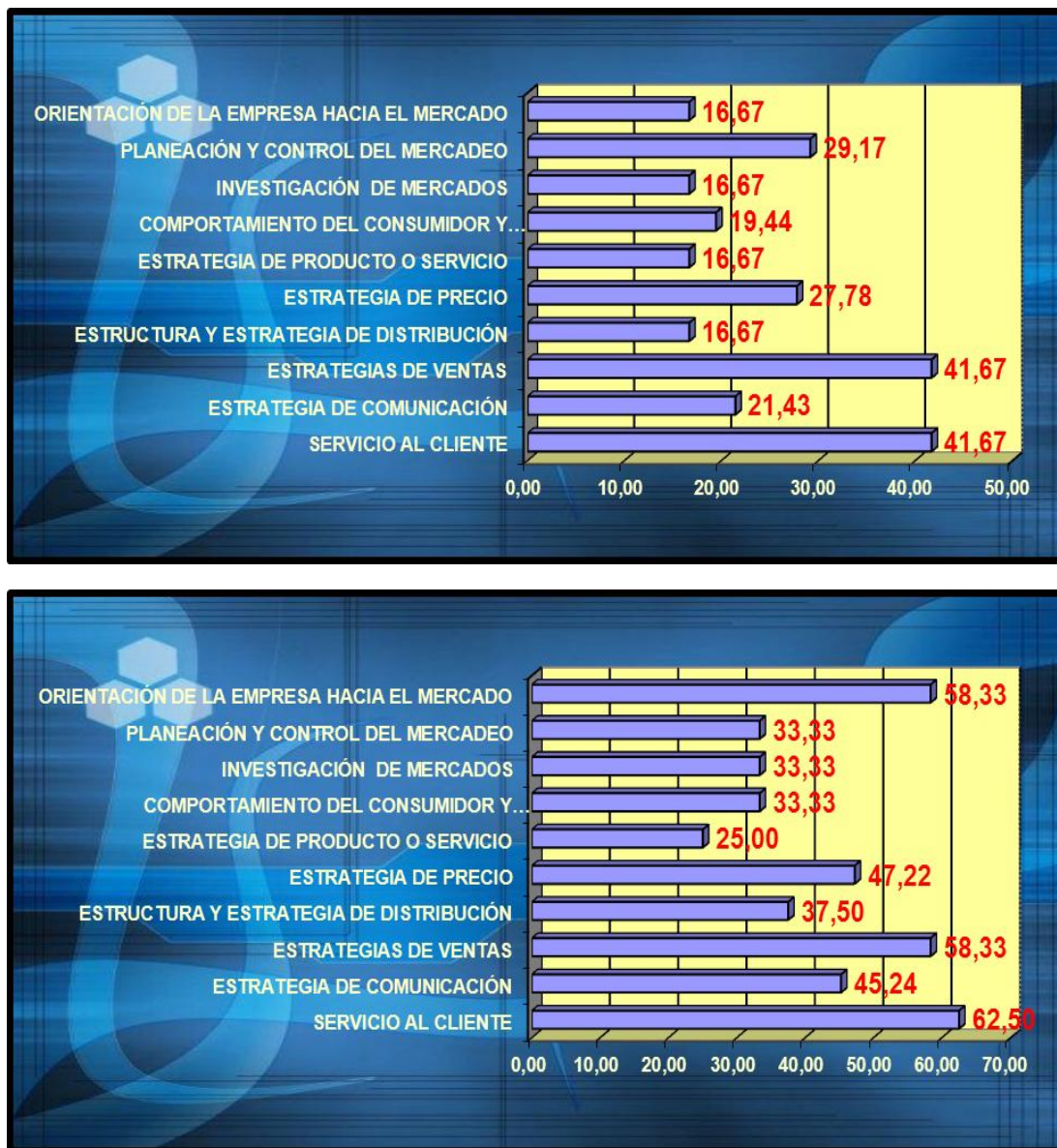


Figura 23. Matriz final gestión de mercados

*Análisis situacional:* No se realizan estudios de mercado preliminares cuando se va a abrir un nuevo negocio ni cuando se está en el punto, algunas de las droguerías llevan mucho tiempo en los barrios y las personas ya conocen su trayectoria, no se realizan campañas publicitarias con cubrimiento o uso fuera del barrio donde se trabaja ni se incentiva a los clientes a comprar más con campañas de promoción por parte de los proveedores o laboratorios, el precio es fijado con base en una utilidad deseada pero no se tiene en conocimiento la contabilidad del negocio ni se exige al contador de turno ningún informe contable, cabe resaltar que la atención al cliente es muy importante ya que es la razón de ser de todo negocio, no se tiende a ser flexible en cuanto a la buena atención se refiere y la cordialidad es importante en el trato con los clientes, aun se tiene el proceso de ventas como el central en la empresa y no se realiza la función de mercadotecnia centrada en el cliente.

*Precios:* el precio de los medicamentos se fija mediante el costo de adquisición más el porcentaje de utilidad variando entre líneas como leches y pañales, inyectables y productos de uso permanente, productos éticos o de marca y productos de consumo masivo o popular.

*Promoción:* se tienen precios bajos durante todo el año en productos catalogados como tratamientos prolongados, también productos de alto consumo como lo son leches y pañales se tienen con un muy buen precio, se realizan actividades como rifas entre los clientes por compras superiores a \$ 30.000, en algunas ocasiones los proveedores realizan campañas publicitarias y de promoción de sus productos en los locales comerciales pero no en todos los puntos.

*Publicidad:* la imagen de las droguerías es tradicional con colores blanco y azul para la estantería y muebles o vitrinas en aluminio, módulos para el almacenamiento de los medicamentos que tienen alguna publicidad de algunos laboratorios o productos cosméticos, no se realiza entrega de catálogos de ventas, ni panfletos promocionales, no se maneja publicidad en medios escritos, televisivos, se ha manejado publicidad radial en una

emisora local únicamente, los resultados no han sido cuantificados, se realiza patrocinio de equipos de microfútbol y fútbol en campeonatos organizados por las juntas de acción comunal en los barrios en los que está presente alguna de las droguerías REAL DE DROGAS.

*Plaza:* las droguerías están ubicadas en barrios populares como: Bachué, Santa Helenita, Villa Luz, Villas del Dorado, Engativá, La Estrada, correspondientes a estratos 2, 3 y 4 en algunos barrios llevan incluso más de treinta años en funcionamiento y son muy conocidos por los habitantes del sector, hay algunas droguerías que fueron adquiridas recientemente pero en los barrios son conocidas por su nombre ya que son barrios aledaños o cercanos a las droguerías ya existentes.

*Problemas y potencialidades:* Debido a los escasos recursos con los que se cuenta no es posible realizar campañas de publicidad en los grandes medios y no se cuenta con herramientas y conocimientos para hacer un sitio web propio, sin embargo es importante incursionar en este canal de comunicación ya que es más económico y se tiene un amplio rango de cobertura, es difícil medir el alcance pero se puede segmentar a nivel geográfico por ejemplo especificar la ciudad o ciudades en donde se encuentra la empresa para así empezar a ofrecer servicios o productos que anteriormente no se tenían contemplados.

*Recomendaciones:* Realizar esfuerzos en cuanto a publicidad pero escogiendo el tipo de publicidad y su impacto en las ventas, por ejemplo se puede obsequiar a los clientes cosas durables como camisetas, cachuchas, sombrillas con el nombre y logotipo de la empresa, solo por mencionar algunas posibilidades, realizar compra de bolsas con el nombre de la empresa que sean biodegradables, etc., se hace necesario fortalecer la marca de la empresa y unificarla para poder realizar unas campañas de publicidad efectivas.

## 8.4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

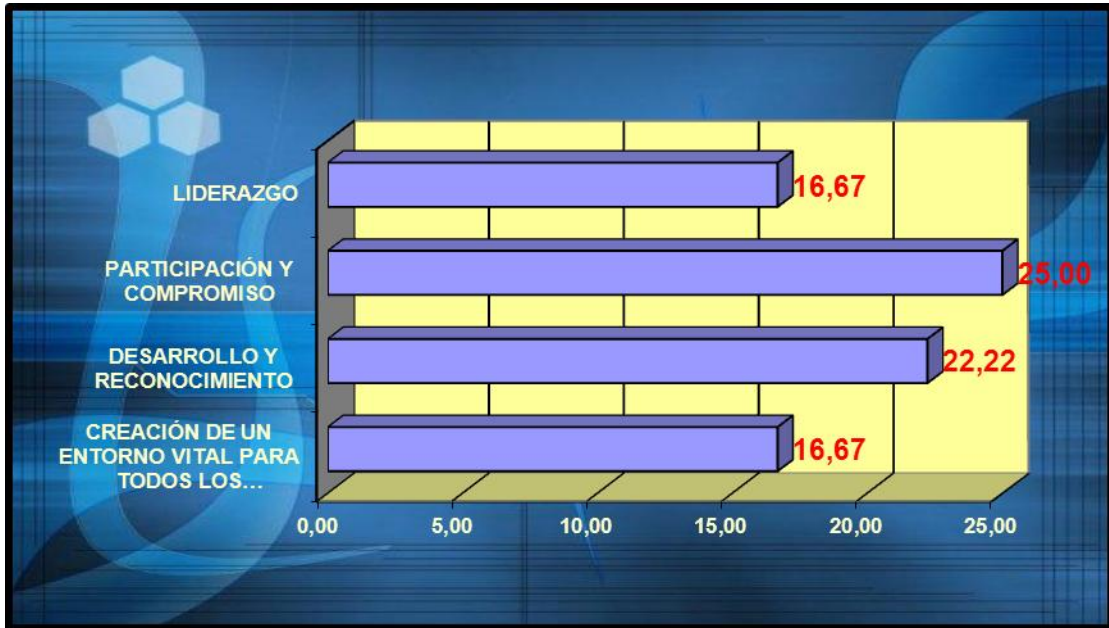


Figura 24. Matriz final Cultura Organizacional.

*Análisis situacional:* Por ser esta una pequeña empresa su socio fundador se hace responsable del trabajo que él considera debe estar bajo su criterio como el abastecimiento de mercancías, la fijación de los precios, la selección y trato con los proveedores, es un liderazgo de tipo autoritario, las actividades como ventas, recibo y acopio de mercancías, limpieza, etc., están a cargo de los demás empleados, no se delegan funciones ni se tiene una estructura formal, para trabajos como la limpieza no se tiene un orden estricto ni cronograma para saber quién es el responsable de realizarla, los vendedores no tienen un presupuesto de ventas y no se les mide su rendimiento por líneas de producto, laboratorios o impulso de marca, etc., no se tiene metodologías de inducción y capacitación en el trabajo, se tienen incentivos a las ventas de determinados productos y esto en algunos casos hace que otros productos caigan en desuso o se venzan por no tener una adecuada gestión.

*Problemas y potencialidades:* Al no contar con una estructura y roles bien definidos algunas veces se hace difícil saber quién tiene responsabilidad en tal o cual asunto, se hace necesario establecer un sistema para impulsar algunas marcas de productos y ciertos laboratorios que no realizan visitas médicas y que no tienen una alta formulación para que finalmente no sean devueltos por una fecha de expiración próxima con la debida perdida a que esto conlleva, el ambiente laboral es de cordialidad y confianza dentro de la empresa, por ser una empresa de índole familiar las personas sienten que el trato es más cordial y se tiende a ser flexible en asuntos como el horario, permisos, etc., sin caer en situaciones donde no se justifique una llegada tarde o una falta que sea reiterativa.

*Recomendaciones:* Se debe implementar una evaluación de desempeño para propender el mejor rendimiento de los empleados esto para incrementar sus ingresos y su satisfacción dentro de la empresa y así mismo para saber más acerca de sus motivaciones y necesidades, en algunos casos se debe contratar personal que se dedique a actividades específicas como el manejo de la caja, personal de limpieza, realizar programas de capacitación y aprovechar de mejor manera las actualizaciones, cursos, etc., que realizan algunas agremiaciones y laboratorios farmacéuticos a toda la industria.

## 8.4.4 FINANZAS

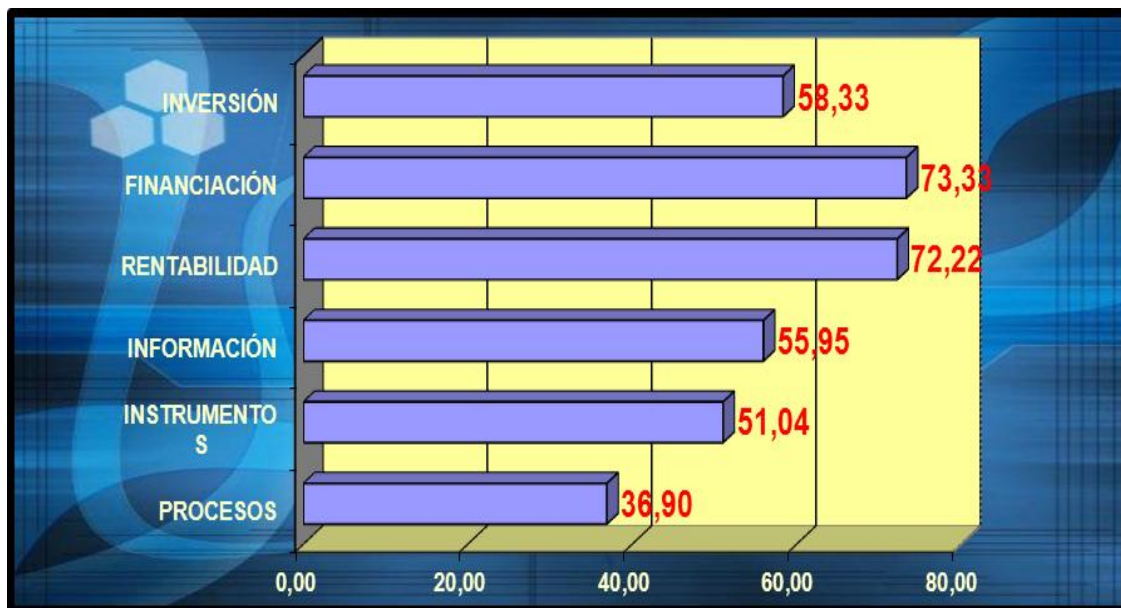
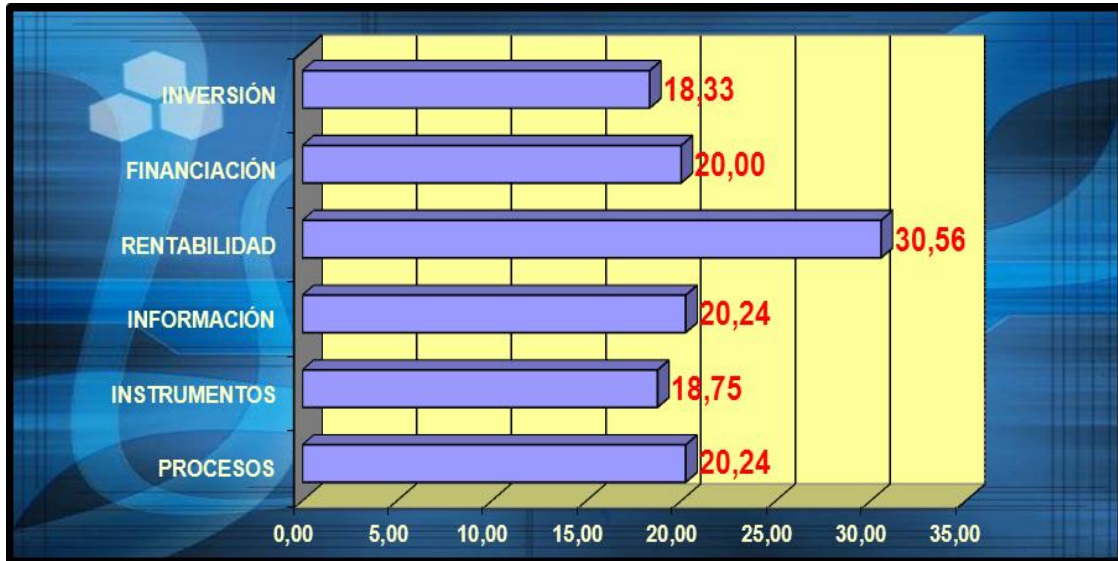


Figura 25. Matriz final finanzas

*Análisis situacional:* La empresa realiza pedidos de mercancía dos veces por semana, los pagos a los proveedores se realizan una vez por semana, lo cual indica que se hace control del efectivo semanalmente, se tiene un plazo de treinta días para el pago de las facturas, el objeto social abarca líneas generales de productos que se centran en productos de consumo masivo, no se tienen en inventario productos de alto costo, de uso controlado o de uso hospitalario; la contabilidad la lleva un contador al cual se le paga por honorarios, sin embargo esta persona no presenta informes mes a mes, solo anuales y cuando se los pide la gerencia, no formula recomendaciones, y se comporta más como una persona encargada de realizar trámites, no se tiene una contabilidad sistematizada, no se manejan índices de ningún tipo, la empresa se encuentra en el estadio de venta al detalle y no se ve que se haga necesario avanzar hacia un nuevo formato, no es la política de la empresa dar crédito solo se trabaja efectivo, no se tiene a personal idóneo en el área contable y no se siente la necesidad de contratar a nadie para darle un adecuado manejo a las finanzas.

*Problemas y potencialidades:* Al no contar con personas idóneas para la planeación financiera se incurre en costos de oportunidad debido a que el efectivo o el crédito podría utilizarse para realizar compras como promociones o productos en los que se prevea un cambio de precios, el área de compras se maneja en buena forma al lograr acuerdos con proveedores y mejores condiciones, se ha descentralizado este proceso creando una bodega con excelentes resultados.

*Recomendaciones:* Darle la importancia que se merece a la contabilidad y a la parte financiera contratando personal idóneo para que formulen planes, hagan sugerencias y recomendaciones de manera profesional y suficiente para el mejoramiento de la empresa.

## 8.4.5 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO



Figura 26. Matriz final Innovación y Conocimiento

*Análisis situacional:* No se tiene en cuenta la generación de nuevas ideas por parte de los empleados y algunas de ellas no se estudian por considerarlas inviables en una primera instancia, muchas de las opiniones en cuanto a organización del trabajo son tomadas solo por el dueño de la empresa.

*Problemas y potencialidades:* Se deben escuchar las ideas de todos los colaboradores de la empresa y tener un archivo para estudiarlas y concretarlas posteriormente, así mismo la incorporación de nuevas tecnologías se hace necesario puesto que existe un claro rezago en este campo ya que no se cuenta con un sistema propio y adecuado a las necesidades del negocio, esta tecnología es necesaria para mejorar muchos de los procesos en la organización.

La empresa no se encuentra afiliada a ninguna asociación lo cual es importante para tener acceso a información y estudios sobre el sector lo cual sería beneficioso en cuanto a focalizar los esfuerzos en inversión y mejoramiento, nuevos mercados, nuevos usos de los productos, asociación y socialización con otros integrantes de las asociaciones, etc.

*Recomendaciones:* Incorporar un nuevo sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa, evaluar de manera rigurosa las ideas que se presentan de parte de los empleados ya que estas podrían convertirse en verdaderas oportunidades de negocio. Se debe incentivar a las personas para que sean más participativas y por parte de la gerencia se debe crear un ambiente en el cual las personas sientan que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta.

## **8.5 DISEÑO DE RUTA, DESARROLLO DEL PENTÁGONO DE LA EXCELENCIA**

En este punto desarrollaremos los cinco componentes pertenecientes al pentágono de la excelencia para pymes los cuales son:

- PLANEACION Y ESTRATEGIA
- GESTION DE MERCADOS
- CULTURA ORGANIZACIONAL
- FINANZAS
- INNOVACION Y CONOCIMIENTO

Se describirán los componentes realizando un análisis situacional, describiendo sus problemas y potencialidades, se realizara un análisis de los descriptores con más baja calificación y se harán recomendaciones para alcanzar el siguiente estadio de desarrollo y por último se realizarán las recomendaciones pertinentes por área o componente.

#### *8.5.1 GERENCIA ESTRATÉGICA*

Se han realizado reuniones con el objeto de formular la misión y la visión de la empresa teniendo como base fundamental los valores que los propietarios han aplicado de manera empírica en el día a día de la empresa. La misión que se logró desarrollar uniendo los valores escogidos fue la siguiente:

*Misión:* Somos una empresa que ofrece productos y servicios farmacéuticos de calidad y a bajo costo, para conservar y fortalecer la salud de nuestros clientes, a los cuales brindaremos una atención basada en los principios de responsabilidad, ética, compromiso, entusiasmo, estos principios serán nuestra guía para satisfacer sus necesidades



**Figura 27.** Gerencia estratégica matriz MMGO.

Real de Drogas es una empresa que busca el bienestar de los clientes ofreciéndoles productos de alta calidad, confiabilidad y eficacia; con el concurso de personas comprometidas con el servicio, generando para nuestros colaboradores oportunidades de crecimiento, nuevos conocimientos y mayor productividad; somos una empresa comprometida en el cumplimiento de las normas legales vigentes y a su vez con la preservación del medio ambiente desde nuestro lugar de trabajo.

Real de Drogas utiliza herramientas tecnológicas a la medida para obtener eficiencia en el manejo de los recursos obteniendo así una rentabilidad superior, logrando de este modo un mayor valor para nuestros clientes, empleados y propietarios.

En este proceso de formular la misión se tuvieron en cuenta las opiniones de toda la asamblea familiar y los valores fueron elegidos por votación clarificando como cada valor elegido era aplicado en el manejo del negocio.

En cuanto a la calificación del componente sistema de finalidades se logra una calificación alta en el estadio tres debido a que se realizaron varias reuniones con la asamblea en pleno

y hubo mucha discusión y debate en cuanto la elección de los valores ya que se tenía una lista grande y todos ellos aplicaban para ser elegidos, luego de mucha deliberación y controversia se fijaron los valores por votaciones sucesivas y se llegó a una lista adecuada para plantear a partir de allí la misión y la visión, como se anota fue un proceso nada sencillo, sin embargo esto es solo el primer paso ya que se requiere compromiso y dedicación para comunicar y hacer de estos valores los pilares de la organización.

La visión sigue en proceso de desarrollo y se requieren reuniones para lograr que esta sea descrita de manera tal que refleje a donde se quiere llegar con la empresa, en sesiones realizadas con la asamblea familiar se realizó un trabajo de planeación prospectiva utilizando escenarios, cada asistente a la reunión debió imaginar a la empresa dentro de cinco años en diferentes escenarios y etapas de madurez empresarial.

#### 8.5.1.1 Principios de planeación

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.			1	Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.				La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.			

**Figura 28.** Principios de planeación matriz MMGO.

La administración cuenta con experiencia para tomar decisiones por ejemplo los pedidos a los proveedores se realizan dos veces por semana, esta decisión de realizar los pedidos de esta manera no se modifica ya que se cree está acorde con las necesidades de los clientes, aunque la empresa cuenta con sistemas lectores de código de barras este no se utiliza para generar listados de productos faltantes, no se tiene información de productos de alta rotación y utilidad.

Con base en este pequeño ejemplo y con el fin de llegar al estadio 4 se realizó una reunión para realizar un ejercicio para plantear escenarios futuros y como llegar a ese futuro deseable, a todos los asistentes se les pidió imaginar cómo sería la organización en 5 años, se generó algo de resistencia de dar alguna opinión positiva ya que la mayoría decían que resultaría en ambiente de alta competencia con empresas que ahora son fuertes mucho más consolidadas y que el futuro no se veía muy bueno, es entonces cuando uno de los fundadores dice: “me imagino una empresa de tamaño mediano, con un nuevo formato, reconocida y competitiva”, a partir de allí se generó una lluvia de ideas y un ameno debate acerca de cuál sería el futuro de la empresa.

Se dio cierto tipo de facilidad al hacer este ejercicio puesto que la mayoría de los asistentes han estado en variadas ferias comerciales, capacitaciones, talleres y otras actividades organizadas por laboratorios y agremiaciones tendientes a crear conciencia de las potencialidades de la industria y sus nuevas tendencias; en ese momento algunas de las conclusiones de la reunión fueron:

- Lograr una unificación en la presentación de las droguerías.
- Lograr una identificación de la marca.
- Avanzar hacia otro formato como puede ser el de Farmacenter.
- Utilizar adecuadamente los sistemas para contar con una amplitud y profundidad en el surtido acorde a las necesidades del cliente y las nuevas tendencias.
- Realizar alianzas con supermercados de gran formato para establecer puntos de venta dentro de sus locales y así lograr una mayor sinergia y aprovechamiento del espacio.
- Se realizó un estudio juicioso de la competencia y de cómo la empresa lograra competir en el futuro para asegurar su prosperidad y crecimiento.

### 8.5.1.2 Sistema de finalidades

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La visión de futuro no ha sido estructurada.			1	La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.				Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.			

**Figura 29.** Sistema de finalidades matriz MMGO.

Se acordó con la gerencia realizar reuniones semanales para lograr tener una misión y una visión de la empresa, para la misión se les pidió a todos contestar una pregunta elemental: ¿Cuál es nuestro negocio?, se les pidió responderla teniendo en cuenta diferentes grupos de interés, para la visión nuevamente se les pidió que se imaginaran el futuro del negocio ampliando el horizonte en el tiempo, luego de varias reuniones se logró concretar tanto la misión, y realizar una aproximación de la visión; para dejar por escrito las finalidades hubo que llegar a un consenso que tomo varias sesiones con el fin de incluir a todos los grupos de interés

### 8.5.1.3 Valores corporativos

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se consideran los valores de manera informal.			1	La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.				La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.				La gerencia por valores a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.			

**Figura 30.** Valores corporativos matriz MMGO.

Previo al desarrollo de la misión se realizó una reunión para escoger los valores personales, familiares, empresariales, e incluirlos en la visión y la misión; se explicó cómo estos valores afectan toda la toma de decisiones en la empresa y como son rectores de la actuación empresarial.

#### 8.5.1.4 Estrategias

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.			1	Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.				La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanentemente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.			
No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).			1	Las estrategias han generado estándares de desempeño.				Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia. Ej.: Cuadro de Mando Integral.			

**Figura 31.** Estrategias matrices MMGO.

En sesiones anteriores se había planteado la necesidad de fortalecer la imagen de la empresa y se revisó como lo lograba la competencia, se describieron brevemente las estrategias genéricas según el autor Michael Porter y se decidió estudiar las estrategia de liderazgo en costos y la de diferenciación para seleccionar alguna de estas, nuevamente se le pidió a la gerencia revisar el trabajo del contador ya que se necesitaba una herramienta de medición nueva (cuadro de mando integral)<sup>20</sup> para evaluar los resultados de la empresa en el corto plazo (mensualmente) y en el largo plazo (anual), así mismo se explicó brevemente el uso del formulario de priorización usado en el modelo MMGO.

<sup>20</sup> Kaplan, Robert y Norton David, Harvard Business Review.

### 8.5.2 GESTIÓN DE MERCADOS



**FIGURA 32.** Gestión de mercados matriz MMGO.

Se está realizando un estudio para determinar el perfil de cliente en las droguerías, sus hábitos de compra, sus preferencias y como son solucionadas sus quejas, este estudio lo está llevando a cabo en su etapa inicial una miembro de la familia que estudia mercadeo. También podemos observar que no se cuenta con una base de datos de clientes pero podemos realizar algunas generalizaciones acerca de los clientes habituales de las droguerías. La mayoría de las droguerías se encuentran ubicadas en barrios clasificados como estrato tres y los clientes realizan compras de productos básicos como jabón, crema dental, shampoo en cojín, etc., en cuantías menores realizando estas compras de manera diaria.

En droguerías como la ubicada en el barrio Bachué en Bogotá se cuenta con clientes de la tercera edad y en su mayoría pensionados que realizan consultas acerca de la formulación de medicamentos por parte de su E.P.S. y realizan compras de productos complementarios como pueden ser vitaminas, suplementos, artículos para el cuidado personal, estas compras

son de una alta cuantía y representan un segmento de clientes importante en las utilidades de la droguería.

Los clientes son fieles a las droguerías ya que han sido instaladas hace muchos años y son reconocidas por la calidad de los medicamentos que se entregan y su confiabilidad. La gerencia se preocupa por saber hacia dónde se dirige el negocio y participa activamente en seminarios, simposios y conferencias en algunos casos con el apoyo de Fenalco, en otras con la invitación de laboratorios multinacionales. Se cuenta con la colaboración de asesores externos en cuestiones de mercadeo y se han elaborado estudios acerca del comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias, en algunos casos se han acatado las recomendaciones y en otros casos existe cierta resistencia al cambio y al impacto de este en las utilidades de la empresa.

Con base en información que se tenía de estudio anteriores, se avanzó hacia la integración con los proveedores para manejar promociones, lanzamientos, y otras actividades conjuntamente para lograr una adecuada rotación de los productos con el respectivo estudio de rentabilidad y aporte a las utilidades, se usaron herramientas nuevas y efectivas con el fin de controlar de mejor manera los inventarios para que los productos se ajustaran a las preferencias de los clientes a su vez se realizó una pequeña encuesta para saber que otros productos les gustaría encontrar a los clientes en los establecimientos.

### 8.5.2.1 Investigación de mercados

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
No usa la investigación de mercados.				Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.	1			Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.				Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.			

**Figura 33.** Investigación de mercados matriz MMGO.

Existe en la empresa una cultura participativa en cuanto a asistir a encuentros de droguistas convocados por Fenalco y apoyado por diversos laboratorios y entidades diversas, simposios, capacitaciones, cursos en diversas áreas con el fin de mantenerse enterado de las nuevas tendencias en la industria, la gerencia se ha dado cuenta de la importancia del reconocimiento de marca y de avanzar hacia un nuevo formato en la venta minorista por lo cual se ha recomendado a la gerencia contratar un estudio de mercado con miras a abrir nuevas sucursales con un nuevo formato el cual cuenta con el apoyo financiero de la gerencia, el tamaño de la empresa, el surtido, las preferencias de los clientes, y en especial la ubicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta en el estudio, la evaluación de la matriz MMGO estará a disposición como referencia inicial.

Es importante realizar encuestas periódicas a los clientes para saber qué tan satisfechos están con el servicio y a su vez conocer más acerca de sus hábitos de compra para lograr que se sientan confianza en la empresa donde realizan las compras regularmente.

#### 8.5.2.2 Estrategia de producto o servicio

ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	No se hace investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.			1	Se hace desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.				Se hace investigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.			
	No se analiza la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.			1	Se conoce la etapa del ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.				Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los clientes.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Figura 34. Estrategia de producto o servicio matriz MMGO

Para mejorar en este descriptor se realizaron alianzas con los principales proveedores y laboratorios que realizan visitas periódicas a las droguerías para conjuntamente realizar promociones, lanzamientos y servicio gratuitos para los clientes por compra de los productos, un ejemplo de estas alianzas y promociones son los productos de la marca Igora: por la compra de la tintura para el cabello el laboratorio envió personal especializado para la aplicación de la tintura y cuidado general del cabello, se eligió el día sábado para realizar esta actividad y con las clientas que compraron la tintura el mes anterior a la fecha de la actividad, otros proveedores como los de la marca Winny de panales también se hacen presentes para realizar rifas de productos promocionales y presentar descuentos a los clientes, entregas de premios por sus compras, existe en esta marca una campana de fidelización para los clientes que es acompañada por el proveedor en las instalaciones de las droguerías, estos acuerdos son beneficiosos para las dos partes ya que si se hacen frecuentemente las personas están muy dispuestas a participar y a probar nuevos productos, etc., al tener contacto con los clientes de manera más cercana se logra un mayor conocimiento de sus preferencias, inquietudes y sugerencias acerca de los productos ofrecidos en las actividades y de otros presentes en el establecimiento.

### *8.5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL*

#### *8.5.3.1 Desarrollo y reconocimiento*

Real de drogas debe realizar una descripción detallada de los cargos que se tienen en la empresa y redefinir las funciones para que exista una verdadera claridad acerca de las responsabilidades de cada colaborador y de acuerdo a la estrategia que adopte la empresa.

Es importante para poder medir el desempeño contar con un sistema de base de datos que contenga las ventas realizadas por cada persona en diferentes líneas ya sea promocionales o no debido a que todos los productos que se tienen en el momento se deben impulsar con efectividad para que no se presenten pérdidas por descuidos en su manejo debido a que el

personal de ventas o mercadotecnia sólo prestan atención a productos que les generan comisiones.

DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	No se evidencian planes de desarrollo para los trabajadores.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.			1	Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			
	No se trabajan programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.	1			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			
	No se trabaja referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.			1	Se esta trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.			
	No existen reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	1			Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.				El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,67	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

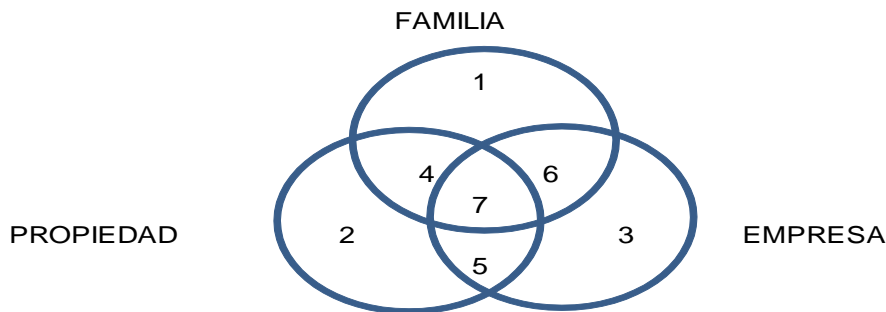
Figura 35. Desarrollo y reconocimiento matriz MMGO.

El reconocimiento a los empleados es importante para mejorar el desempeño y sobre todo la autoestima de las personas, es muy importante hacer que las personas se sientan motivadas a pertenecer a una organización y no solo que están allí para satisfacer una necesidad.

### 8.5.3.2 FAMILIA Y EMPRESA ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por ser esta una empresa familiar existen factores principales a tener en cuenta como: familia, propiedad y empresa; para lograr una mejor explicación a este respecto se trabajó con el modelo de los tres círculos propuesto por los autores John Davis y Renate Taguiri profesores de la universidad de Harvard en 1982 y explicado en el libro La empresa Familiar, escrito por los autores Humberto Serna Gómez y Edgar Suarez Ortiz pagina 14, en el cual se expresan diferentes núcleos de personas que poseen diferentes calidades a su vez heterogéneas entre sí y con diversos intereses.

### 8.5.3.3 Análisis modelo de los tres círculos



**Dibujo 1.** Modelo de los tres círculos.

“En su etapa inicial el único que pertenece a todos los círculos es el fundador, conforme la empresa va creciendo nuevos miembros familiares o no, entran a formar parte de la empresa y las condiciones iniciales cambian dando lugar a tensiones que se pueden solucionar teniendo en cuenta diferentes aspectos en circunstancias cambiantes, para ello se tiene que avanzar hacia la consolidación de un protocolo familiar, este esquema permite que el emprendedor establezca anticipadamente si va a permitir que su familia o terceros se

involucren en las decisiones de la gestión de la empresa después que el deje la administración o si, por el contrario, simplemente va a permitir el ingreso, en cualquier calidad, de personas de la familia o ajenas a ella”.<sup>21</sup>

Este modelo se utilizó en reuniones para recalcar la necesidad de tener en claro las funciones y la separación que debe existir en los componentes descritos en el modelo ya que algunas veces no se tiene claro quien hace que en la empresa; en las pequeñas empresas se tiene la tendencia a que el dueño maneje todas las actividades del negocio, no se delega y no se confía a otras personas la administración, se avanzó hacia los principios y reglas que deben ser básicos en el protocolo familiar así como consideraciones iniciales acerca de la participación de la familia en la empresa.

Todos y cada uno de los propietarios se mostraron muy receptivos a la hora de la reunión de explicación del modelo MMGO y se ha entendido como una oportunidad clara para hacer de la empresa una de clase superior y tendiente a desarrollarse hacia el estadio cuatro, la comunicación con los empleados y los demás grupos de interés se ha realizado de manera positiva y se realizan esfuerzos para que no sea letra muerta, en el caso de la misión de la empresa se ha comunicado a los empleados y se les ha hecho partícipes en la declaración de la misma , en el caso de la gestión financiera se la ha recalcado la importancia de cumplir con el presupuesto de ventas y su impacto en sus ingresos, el reclutamiento se ha hecho de una manera menos informal y se ha iniciado un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa, la habilidades de las personas y el cargo al cual están aspirando, la empresa tiene un organigrama muy plano y se está viendo cómo se pueden desarrollar nuevas áreas acorde al crecimiento de la empresa es el caso de la bodega donde se requiere personal con habilidades de negociación específicas.

Dentro de la empresa Real de Drogas se ha mantenido la tendencia de hacer partícipes a los empleados en los simposios , capacitaciones, ferias, etc., y sobre todo de que participen

---

<sup>21</sup> Humberto Serna, La empresa familiar, página 16.

activamente en las reuniones como la de la elección de valores y formulación de la misión y la visión, aunque no participaron en su totalidad es necesaria su opinión ya que enriquece el ejercicio y también crea un mejor ambiente de trabajo, en cuanto a calificaciones obtenidas en la matriz MMGO en el componente creación de un entorno vital para todos los trabajadores en el estadio dos y cuatro respectivamente se tiene que decir que no es un trabajo en el que se maneje mucho estrés, angustia, etc., la gerencia es muy cercana a los empleados y no se presentan casos en los que tenga que intervenir alguna entidad especializada para el manejo de casos a los que se refiere el componente; el respeto y la dignidad son la norma en la empresa y nunca se han presentado casos en los que estos hayan sido vulnerados.

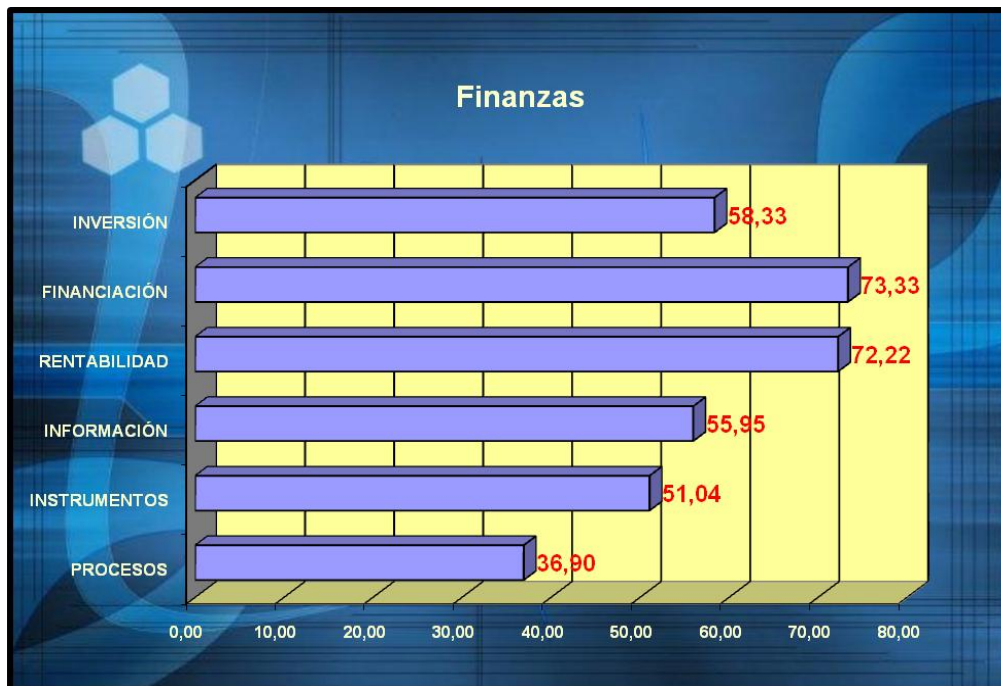
Muchas de las decisiones que se toman en el día a día de la empresa las toma directamente el dueño de la empresa y en algunas de las droguerías no se delegan adecuadamente funciones como por ejemplo las compras, cada propietario maneja los pedidos como los considera necesarios algunas veces diarios otros semanales y no hay unificación de criterios, se hace necesario recalcar en que la delegación de algunas tareas tiene beneficios y que se requieren en algunas áreas cierta especialización para el manejo de cifras, indicadores, negociaciones, etc., es más un trabajo de concientización y toma un tiempo hacer que se logre algún cambio ya que la costumbre de hacer todo por cuenta propia está muy arraigada.

En cuanto al liderazgo en la empresa se debe recalcar que no se cuenta con una estructura amplia y no hay cargos que logren situar a personas líderes o con capacidades especializadas en el lugar que corresponde, a medida que la empresa crece se requiere un cambio en la estructura y esto se está viendo en la creación de la bodega que se quiere con la puesta en marcha de ésta se necesitará una persona que tenga habilidades de negociación y comunicación así como liderazgo en el manejo de proveedores, que interprete cifras, entre otras que se han discutido debe tener la persona que se ponga al frente ya que es una

función que no se puede descuidar y mucho menos dejar en manos de una persona que no esté calificada.

Desde el principio de la encuesta y respuestas al MMGO se realizaron las reuniones con algunos de los trabajadores y se les invito a dar sus opiniones acerca del planteamiento de la misión, la visión y en fin todo el proceso de planeación, esto contribuye a hacer una organización incluyente y una organización en la cual todos se sientan más comprometidos; las reuniones en un principio fueron muy desordenadas puesto que no había la conciencia de la importancia de discutir estos temas, sin embargo obtuvimos una mayor colaboración y puntualidad a medida que se realizaban y se trataban temas muy importantes para el futuro de la empresa.

#### 8.5.4 FINANZAS



**Figura 36.** Finanzas Matriz MMGO.

La calificación inicial de este componente fue baja ya que se tenía contabilidad del negocio pero no se manejaban cifras ni se pedían informes periódicos a las personas encargadas en este caso a los contadores contratados por los propietarios, se ha venido trabajando para que los informes así como la interpretación de las cifras, sus proyecciones sean de una mayor ayuda en el momento de tomar decisiones, la contabilidad es llevada por los contadores como se venía realizando pero esta vez se les pide celeridad en los informes y se les ha dado una pequeña inducción acerca del sistema que se maneja para realizar los ajustes a los que haya lugar en cuanto a valoración de inventarios, etc., los presupuestos y los datos históricos depende de la fiabilidad de la contabilidad anterior.

Algunas de las políticas de la empresa y de muchas Pymes de no contratar deuda para financiar las operaciones hacen que este componente tenga una mayor calificación; por otro lado se evidencio que se estaba perdiendo una oportunidad inmensa en cuanto a lograr mayores descuentos con los proveedores por compras al por mayor, inicialmente se creó una bodega en la cual se pedían productos para que cada droguería se acercara a la bodega y comprara productos a mejores precios, luego se estableció una política acerca de que productos se deberían comprar puesto que algunas adquisiciones eran de productos que aportaban poca utilidad o que sencillamente no se requerían, la idea ahora es la de centralizar la compra de ciertos productos y realizar negociaciones con los proveedores, cada propietario realizara un aporte para capitalizar y realizar las compras de productos con negociaciones especiales.

Con el objetivo de tener información confiable se le presento la propuesta de cambiar a los contadores que se tenían y contratar una firma especializada en esta labor, al principio fue muy difícil obtener datos financieros de la empresa debido a demoras por parte de los contadores porque no tenían la costumbre de hacer informes periódicos, también la administración se mostró reacia a presentar los datos por considerarlos información confidencial, el trabajo de convencerlos para darnos la información fue un tanto complicado hasta que les mostramos como con información financiera confiable se podría

aumentar la utilidad de la empresa y tener un control más eficiente de la organización, los nuevos métodos de sistematizar la información hace que empresas grandes, medianas y pequeñas tengan información día a día y la entrega de informes anuales ya no es una muy buena forma de llevar una contabilidad así mismo contar con un contador que solo se haga cargo de sus funciones a manera de mensajero no es conveniente para nadie.

Se mostraron herramientas de gestión con base en indicadores como el cuadro de mando integral y otras como el formulario de priorización del MMGO para hacer de esta tarea algo más especializado, contando con información actualizada. Inicialmente la gerencia es reacia a prestar la información contable de la empresa para estudios y se piensa erróneamente que el área de contabilidad debe ser llevada únicamente para cumplir con un requisito de ley, con el paso del tiempo y las sesiones realizadas de la explicación del modelo la gerencia se convenció de facilitar la información y poner en manos de expertos el manejo de la contabilidad del negocio y que la información suministrada sirviera para realizar desde allí planes de expansión, presupuestos, informes, proyectos de mejoramiento entre otros.

#### *8.5.4.1 Procesos*

La empresa está en el proceso de contratación de agentes externos especializados en asuntos contables que brinden a su vez informes pertinentes y oportunos acerca de las finanzas de la empresa y la utilización de capital de trabajo para financiar proyectos de corto y largo plazo.

La información debe ser registrada en el sistema que se tiene y que fue en su momento instalado por uno de los proveedores, este sistema no se había estado utilizando adecuadamente y solo de manera parcial, se hace necesario contar con un sistema de información contable apropiado y diseñado a la medida para la organización se ha estado realizando investigación a este respecto y los resultados aún están por conocerse.

PROCESOS																
	Estadio1			Estadio2			Estadio3			Estadio4						
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M				
PROCESOS	Toda la labor de planeación registro y control es realizada con capacidades internas.			1	Se contratan asesores eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.				La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementen la capacidad de la empresa.				Las consultorias y asesorías son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.			
	La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.			1	Se posee una área de registro y control financiero.				Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa con énfasis en la información de los mercados.				Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa, además de lo anterior, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.			
	El sistema de acopio de información es solo contable.			1	El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para soportar los análisis de contabilidad.				El sistema de acopio de información incluye además los indicadores de gestión por áreas.				El sistema de acopio y distribución es fluido entre áreas y niveles de la empresa.			
	La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.				No tiene reprocesos siempre los ajustes se corrigen en los ejercicios subsiguientes.				La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.	1			La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia la cadena de abastecimiento ERP y hacia la atención de clientes CRM.			
	El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.				El acceso de la información financiera se restringe al área financiera.		1		Hay un sistema de información de libre acceso a áreas usuarias.				El sistema de información es abierto por áreas y niveles.			
	La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.				La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.				La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.	1			Obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.			
	La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.			1	la administración Flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.				La administración de los flujos de caja implica la separación de la ejecución del gasto y de quien ordena el gasto.				Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	1,00		0,00	0,42	0,00		1,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Figura 37. Proceso matriz MMGO.

En cuanto a la administración del efectivo se ha mejorado la utilización en beneficio de todos ya que se realizan inversiones con recursos de todos en compras para la bodega, a esto se suma el cambio en la política que se tenía de la cartera asumiendo el riesgo de esta. Acerca de las decisiones en cuanto a capital de trabajo cabe decir que la gerencia decidió centralizar el proceso de compras que se tenía en cuanto a productos OTC y promociones,

se decidió con capital propio reinvertir las utilidades para beneficiarse al comprar por mayor volumen obteniendo mayores descuentos, plazos y condiciones generales de compra; a su vez se han estrechado las relaciones comerciales con algunos proveedores al compartir información actualizada en cuanto a precios, promociones, lanzamiento de nuevos productos, etc.

En cuanto a las cuentas por cobrar se ha endurecido la política de las ventas a crédito ya que no se tenía una adecuada gestión de esta cartera, se presentaban casos de cuentas que tenían años sin realizar el respectivo cobro y se le otorgaba a amigos y conocidos, la política ahora es no realizar ventas a crédito y contar dentro de las droguerías con datafonos para las personas que requieran pagar con su tarjeta de crédito.

#### 8.5.4.2 FINANCIACIÓN (CALIFICACIÓN INICIAL)

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas.			1	Las necesidades de financiamiento para capital de trabajo con bancos se determinan y negocian con base en el presupuesto anual.				El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas.				El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y está situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.			
Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.			1	La Financiación para infraestructura siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación.				La financiación para la infraestructura esta contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.				La aceptabilidad de nuestro producto y la conciencia acerca de nuestras ventajas competitivas hacen que tomemos decisiones de financiación para la expansión			

**Figura 38.** Financiación matriz MMGO.

Esta empresa no acostumbra tener crédito para financiar capital de trabajo con los bancos, se tiene con los proveedores un acuerdo de plazo a 30 días y mayores descuentos por ser cliente preferencial debido a la trayectoria de la empresa, la recomendación a este respecto es la siguiente si el proveedor otorga un descuento superior a la tasa de interés que cobra el banco por el dinero y si no se cuenta con la liquidez suficiente, se toma el crédito con el banco. Hasta el momento no se han implementado con los proveedores proyectos de tipo ECR<sup>22</sup> o respuesta eficiente al consumidor, pero se están dando algunos pasos para hacerlo como compartir información, realizar actividades promocionales conjuntamente, etc.

Existe la necesidad de cambiar el formato que se tiene de droguería de barrio por uno tipo mini mercado y se sabe que se requiere un importante músculo financiero por lo cual primero se está realizando un proceso de acopio de información acerca de posibles nuevas sucursales, aspectos legales, todo esto a manera de estudio.

#### 8.5.4.3 Rentabilidad

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa.				Las compras se realizan conforme a un plan de acción definido y revisado con ocasión del presupuesto.	1			Las compras tienen en cuenta además, la velocidad de penetración de nuestros productos.				Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.			
La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.				La rentabilidad de la empresa es la razón entre el resultado neto del flujo de caja y los activos pertinentes para el negocio.	1			La rentabilidad se asume en términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del producto.				La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.			

**Figura 39.** Rentabilidad matriz MMGO.

<sup>22</sup> Montoya Palacio, Alberto, Administración de compras. Editorial Norma, página 161.

Como se dijo anteriormente las compras de productos de alta rotación se realizan por medio de la bodega que realiza negociaciones para mejorar las utilidades generales de la cadena de droguerías.

La rentabilidad de la empresa se da por medio de la combinación de varias políticas por ejemplo:

- Obtener productos que no se manejan en grandes superficies y que son exclusivos para ciertas droguerías.
- Manejar inventarios sanos.
- No manejar productos de alto costo a menos que sean encargados de manera urgente por el cliente.

#### 8.5.5 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO



**Figura 40.** Gestión de la innovación y conocimiento.

Debido a la concientización acerca del modelo MMGO se contrató a una persona especialista en procesos de conformación de sociedades y cooperativas con el ánimo de establecer la bodega y centralizar compras y negociaciones aún no se ha tomado una decisión definitiva pero marcha por buen camino, así mismo se está desarrollando un estudio de mercado dentro de la empresa que arrojará información acerca del futuro de este componente y como deberá ser manejado para lograr una mayor eficiencia de cara a la intensa competencia.

Aunque se maneja un sistema para controlar los inventarios, este hace parte de un programa mucho más grande y con más funcionalidad pero no se le tienen abiertos y en pleno funcionamiento los demás módulos, a su vez no se tiene disponible en todas las droguerías y se hace necesario que se unifique para que se pueda tener una base de datos común y así saber que productos se tienen disponibles en la red y a quién acudir cuando se requiera un producto de manera urgente, de uso recurrente, etc., uno de los módulos que más se utiliza es el de contabilidad por ser importante y también porque se requirió un esfuerzo mayor por aprender a utilizarlo correctamente.

En este componente se requiere generar mayor confianza y sensibilizar a las personas de la importancia que tiene la tecnología para mejorar los procesos de la empresa, a medida que una empresa crece es más importante contar con un mejor sistema para controlar aún mejor los recursos.

La contratación ligada a las expectativas futuras de la empresa hace que se tenga en cuenta a personas no familiares con conocimientos en diversas áreas y experiencia, estas personas logran importantes aportes a la gestión y organización de la empresa con miras a hacerla una empresa de talla mundial.

Las relaciones con los proveedores hacen que se mejore la rotación de los productos y que se tenga en la empresa un surtido con suficiente amplitud y profundidad, así como también

se logra estar acorde con las necesidades y gustos de los consumidores ya que esto puede hacer que se tengan mayores márgenes en el comercio minorista, algunas veces las preferencias de los consumidores pueden presentar cierto riesgo pero en otras puede presentarse excelentes oportunidades para logra un mejor desempeño y tener una imagen favorable y de vanguardia ente lo clientes, lo que garantiza la continuidad del negocio.

#### 8.5.5.1 Gente para la innovación

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Hemos identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos			1	En la gerencia hay quien apadrina proyectos				Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos				Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.			

**Figura 41.** Gente para la innovación matriz MMGO.

Los propietarios de la empresa que tienen a sus hijos trabajando en ella cuentan con ellos puesto que algunos son profesionales en carreras como administración de empresas, mercadeo e ingeniería industrial, han trabajado allí desde temprana edad y conocen el negocio bien, es difícil convencer a los dueños del negocio para que personas ajenas a la familia ingresen como administradores porque los propietarios-fundadores consideran que perderán el control de la empresa, con la aparición de nuevos competidores y la creciente competencia se ve como una necesidad contratar a personas que tengan experiencia y pongan en práctica nuevas ideas, el contratar asesores externos para proyectos específicos se logró un avance en cuanto a generación de nuevos conocimientos e ideas para la empresa.

La empresa y principalmente los socios han visto como son necesarios los aportes de personas externas a la empresa y han contratado estudios para ver la viabilidad de ciertos proyectos como es el caso de la bodega, asesorías en asuntos contables, de mercadeo entre otros.

También es importante tener muy en cuenta las ideas que pueden surgir de los colaboradores de la empresa que en últimas son los que tienen más contacto con el cliente.

#### 8.5.5.2 Proceso de innovación

PROCESO DE INNOVACIÓN																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROCESO DE INNOVACIÓN	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.				Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.			1	Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.				Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).			
	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto				Elaboramos plan de negocios para los proyectos	1			Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo				Sabemos proteger legalmente los desarrollos			
	Tenemos un espacio para conversacion es técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.			1	Creamos nuevos conceptos en grupo				Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo				Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

**Figura 42.** Proceso de innovación matriz MMGO.

Se han realizado encuentros de droguitas con el apoyo de Fenalco y laboratorios patrocinadores diversos, estos encuentros han sido provechosos ya que se realizan reuniones de socialización dentro y fuera de la empresa que dan lugar a nuevos proyectos e iniciativas como la modernización y formato actuales de las droguerías, así mismo se está más receptivo a la información, a los procesos de mejoramiento y en general se orienta a la empresa a ser más competitiva.

Se hace evidente como la profesionalización de las personas en la empresa cobra cada día más importancia, los cursos, actualización, participación en ferias, muestras comerciales o el ser parte de una colectividad es muy importante para ver dónde estamos y hacia donde debe dirigirse la empresa.

## 8.5.5.3 Relaciones

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos			1	Tenemos un esquema de comunicaciones que ayuda en la coordinación de los proyectos				Sabemos que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.				Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos			

Figura 43. Relaciones matriz MMGO.

Si bien es cierto que se ha contratado un estudio de mercado para la empresa Real de drogas que está en curso, en épocas anteriores ya se habían realizado consultas con expertos en el tema y algunos conversatorios pero no se habían logrado contratar debido en especial al escepticismo por parte de la gerencia; otro es el caso de una asesoría para la centralización de las compras en la cual se revisaron varias posibilidades para el acopio, aprovisionamiento y almacenamiento de las mercancías, finalmente se decidió realizar una prueba piloto para la implementación con excelentes resultados.

## 8.5.5.4 ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN

ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional			1	Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.				En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres divisiones o departamentos de la empresa				Una persona puede participar en más de un proyecto			
	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa				La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.	1			Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa				Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Figura 44. Organización para la innovación, matriz MMGO.

En los proyectos de modernización existe por parte de algunos socios escepticismo por saber cuál es el beneficio de ciertos proyectos como el cambio de imagen y su contribución a las utilidades, no se ha evidenciado que luego del cambio en la imagen de la empresa las ventas aumenten, sin embargo los estudios muestran que el cambio de imagen debe ir acompañado de una estrategia y apoyo hacia nuevas formas de trato con los clientes, proveedores, accionistas y demás stakeholders, lograr un posicionamiento de marca o ser líder en precios bajos requiere un compromiso en toda la organización y los resultados serán visibles en el largo plazo en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

#### 8.5.5.5 TECNOLOGÍAS DE SOPORTE

TECNOLOGÍAS DE SOPORTE																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.			1	Poseemos biblioteca técnica				Consultamos bancos de patentes				Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos			
	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles				Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos		1		Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.				Tenemos sistema de información para los proyectos			
	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa			1	Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.				Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico				Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,50		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

**Figura 45.** Tecnologías de soporte, matriz MMGO.

La documentación existente para realizar proyectos es mínima y no se le hace seguimiento a las tareas pendientes ni a la persona encargada de la actividad, desde el momento de las reuniones para la explicación del modelo MMGO se realiza un documento a manera de acta

donde se exponen las temas a tratar, el orden de participación, las tareas pendientes, el responsable y temas varios que son tratados al final de la reunión, los nuevos estudios de mercadeo, contables y de desarrollo de nuevos proyectos son tenidos en papel y digitalmente especialmente el ultimo que se contrató para la organización de la bodega, se espera que esta organización se siga llevando a cabo y que la información sea del conocimiento de toda la organización, por no tenerse aún una decisión en firme del software utilizado por todas las droguerías no se cuenta con una Intranet pero si se tiene información digital que es transmitida vía correo electrónico.

#### 8.5.5.6 MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN

MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.			1	Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto				Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas				Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.			
	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.			1	Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia				Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema				Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.			

**Figura 46.** Medición de la innovación, matriz MMGO.

Realizamos evaluaciones acerca de ingresar nuevos productos a la exhibición en general y como estos impactan en la rentabilidad del negocio, utilizando evaluaciones con diferentes matrices y herramientas proporcionadas en algunos casos por nuestro proveedor, se determina a su vez cuales de los productos no tienen una rotación adecuada, una presentación adecuada y un bajo impacto en las utilidades con el fin de sacarlos de la exhibición e ingresar nuevas alternativas.

Para el lanzamiento de un nuevo producto, nueva imagen o actividades de promoción se está más en contacto con los laboratorios que realizan visitas seguidamente al

establecimiento y los que no se presentan en algunos casos solo se tienen los productos más representativos y de rotación.

#### 8.5.5.7 Cultura innovadora

Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Pensamos que la innovación es interesante	1			Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio				Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben compartir				Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.			

**Figura 47.** Cultura innovadora, matriz MMGO.

Las nuevas tendencias de la moda, los productos innovadores, los nuevos lanzamientos y la actividades de apoyo promocionales, publicidad, etc., son tenidas en cuenta a la hora de seleccionar nuevos productos o productos de temporada para realizar un adecuado aprovisionamiento y gestión de inventario en cuanto a cantidades por pedir, estimación de la demanda y aceptación del público, esto se hace conjuntamente con el proveedor tras acordadas las condiciones de pago, cantidades y posibles devoluciones, entre otras.

Los productos nuevos, los nuevos laboratorios, son considerados una oportunidad para realizar negocios y hacer más rentable a la empresa, existen también productos como medicamentos costosos nuevos que no se sabe si van a ser exitosos y cuentan con una visita médica oportuna, son especializados y se tiene la experiencia de no aceptación del público, con estos productos se debe acordar con el proveedor posibles devoluciones y otras condiciones.

## PARTE II PROPUESTA DE INTERVENCION

### 9. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

#### *Objetivo general*

Formular un plan de mejoramiento en el componente de planeación estratégica para fortalecer la competitividad de la empresa en el sector.

#### *Objetivos específicos*

- Seleccionar una estrategia que permita a la empresa consolidar su posición aprovechando sus fortalezas partiendo de la situación inicial arrojada por el MMGO.
- Plantear una ruta de mejora con la información arrojada por la matriz y el componente escogido anteriormente.
- Formular las recomendaciones entorno a la implementación del plan de mejoramiento.

#### **9.1 PLAN DE ACCIÓN FORMULARIO DE PRIORIZACIÓN (ANEXOS PÁG. 147)**

##### *9.1.1 PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA*

#### *Actividades a desarrollar*

- Continuar con la formulación de la visión de la empresa.
- Elegir la estrategia genérica general de la empresa de acuerdo al autor Michael Porter.
- Seleccionar un nuevo slogan.
- Unificar la imagen de las droguerías y conseguir que los clientes empiecen a recordar el nombre para diferenciarse de la competencia.

- Plantear objetivos medibles y verificables con sus respectivos indicadores para realizar un seguimiento a los resultados en las áreas propuestas.
- Contar con un sistema de información empresarial el cual se ajuste a las necesidades de la empresa y que facilite la toma de decisiones diarias en diferentes áreas.

### 9.1.2 GESTIÓN DE MERCADOS

#### *Actividades a desarrollar*

- Seleccionar a los proveedores de acuerdo a las preferencias del consumidor y la rentabilidad de los productos que ofrecen.
- Afiliarse a ASOCOLDRO (Asociación Colombiana de Droguistas Detallistas), para conocer de primera mano las tendencias del mercado, su evolución, las oportunidades, entre muchos otros estudios y beneficios que ofrece esta organización.
- Estrechar las relaciones comerciales con los proveedores y realizar campañas conjuntas de fidelización, promoción, merchandising, etc.
- Contar con una base de datos de nuestros clientes frecuentes para saber sus preferencias, donde están ubicados, etc., generarles ofertas a la medida y realizar encuestas de satisfacción por ejemplo cada tres meses.
- Contar con líneas de productos extensas como pueden ser tinturas para el cabello, manejar una sola marca pero contar con todas las referencias de la marca, generar con el proveedor actividades para promocionar el producto.
- Realizar preguntas a los clientes de porque no compraron tal o cual producto o determinar las principales causas por las cuales los clientes desisten de comprar un producto, estas podrían ser: no hay el producto que solicito, el precio es muy alto, no hay la referencia solicitada, el precio es muy bajo, entre otras.

### 9.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

#### *Actividades a desarrollar*

- Desarrollar políticas claras de capacitación, desarrollo y bienestar de los trabajadores dentro de la empresa.
- Hacer cumplir a cabalidad los protocolos de seguridad industrial y manejo de residuos hospitalarios con los manuales y documentación que se tiene al respecto.
- Establecer evaluaciones de desempeño periódicas versus los principales indicadores de la empresa y corregir a tiempo.
- Desarrollar actividades para el bienestar de los trabajadores fuera de la empresa y con la participación de la caja de compensación en la cual se tengan las afiliaciones.

### 9.1.4 FINANZAS

#### *Actividades a desarrollar*

- Realizar el proyecto conjunto de iniciar una bodega con recursos propios y con negociaciones al por mayor de productos de alta rotación.
- Contratar una firma que lleve la contabilidad de la empresa y que presente informes, indicadores y formule recomendaciones de acuerdo al giro del negocio, así mismo contar con sistemas idóneos para su manejo y organización.
- Realizar la selección de los proveedores con base en las preferencias del cliente, el margen que deja el producto y la conveniencia del mismo por su calidad y confiabilidad.
- Tener nuevas políticas de financiación como por ejemplo obtener descuentos mayores al interés bancario con el fin de beneficiarse de negociaciones a gran escala.

- Participar más activamente en ferias, congresos, muestras, exposiciones, organizadas por laboratorios, asociaciones, etc., acerca de nuevas tendencias en la industria, nuevas regulaciones estatales, tendencias del mercado, así como contratar estudios independientes, etc.

#### 9.1.5 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

##### *Actividades a desarrollar*

- Crear proyectos conjuntos para compartir información, recursos, gastos y para crear una sinergia de modo que se beneficie la cadena de droguerías. Ejemplo: contar con servicio a domicilio para la ciudad de Bogotá con cobertura mayormente en el área de influencia.
- Tener documentación acerca de las reuniones sostenidas en la organización para analizar la viabilidad de proyectos, sugerencias, mejoras, nuevos procedimientos, etc.
- Colaborar con nuestros proveedores en cuanto a tiempos de entrega y pedidos de medicamentos urgentes e implementar un plan conjunto para evitar que los clientes desistan de comprar el producto cuando lo requieren de suma urgencia.
- Contratar asesorías especializadas en diferentes áreas de la empresa para desarrollar los objetivos planteados en el presente trabajo, especialmente se recomienda seguir con la metodología del **MMGO** de la universidad **EAN**.

## 9.2 HACIA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Luego de plantearse dentro de la empresa la pregunta: *¿cuál es la mejor manera de posicionar la empresa para que compita a largo plazo?*, se llevaron a cabo una serie de reuniones en las cuales se aplicaron las diferentes herramientas explicadas en este trabajo y se plantearon unos objetivos que según diferentes definiciones deben ser medibles,

verificables, posibles de lograr, a su vez se deben cumplir en un horizonte de tiempo y ser flexibles para dar cabida a nuevas ideas y circunstancias cambiantes, entre otras muchas variables.

Cada objetivo deriva en una serie de actividades priorizadas según den cumplimiento con dichos objetivos y cada actividad puede dar como resultado una serie de actividades relacionadas así como a nuevos proyectos en el presente trabajo el objetivo principal es formular un plan de mejoramiento a partir del componente de planeación estratégica y específicos seleccionar una estrategia para la empresa, plantear una ruta de mejora y formular algunas recomendaciones.

En el formulario de priorización se listan una serie de actividades las cuales contribuyen a los objetivos planteados, algunas de ellas ya se han desarrollado con las reuniones que se han llevado a cabo otras están en proceso como la implementación de la estrategia de diferenciación que ya fue votada como la más adecuada para la empresa y que se desarrollara a largo plazo, otras se desarrollaran a medida que se avance en el proceso de implementación de dicha estrategia, cada actividad tiene un horizonte de tiempo, una o varias personas responsables, un presupuesto, un indicador de cumplimiento, las reuniones se seguirán realizando a modo de control y como una sana costumbre en la empresa para asuntos tanto familiares como empresariales.

## **10. ALGUNOS LOGROS**

Debido a la concientización acerca del modelo MMGO se contrató a una persona especialista en procesos de conformación de sociedades y cooperativas con el ánimo de establecer la bodega y centralizar compras y negociaciones aún no se ha tomado una decisión definitiva pero marcha por buen camino.

El proyecto de la bodega se mencionó en las reuniones y se llegó al acuerdo que dos de los miembros de la asamblea familiar la implementarían en sus instalaciones ya que cuentan con el espacio suficiente y equipos de oficina y cómputo, lográndose el beneficio adicional de no pagar arrendamientos ni servicios adicionales. La bodega para su funcionamiento cobrará un 5% para gastos administrativos y papelería, se negociará directamente con laboratorios y distribuidoras ya que las dos personas a cargo tienen experiencia en negociaciones de este tipo. Los productos que se tendrán serán de alta rotación, de venta libre, promociones y en general aquellos con los que se logre una negociación directa con el laboratorio o distribuidora. Las droguerías se beneficiarán en aproximadamente un 20% de reducción en el costo de los medicamentos, la bodega está ubicada estratégicamente ya que reduce el tiempo de abastecimiento de las mercancías.

Se mencionó que la inversión inicial fue de \$19.044.444 que sería aportada por los socios en partes iguales, se calculó que la inversión se recuperaría en aproximadamente 13 meses suponiendo que se realicen pedidos mensuales de 30 millones de pesos con una tasa de utilidad del 5%. Con el establecimiento de la bodega se actúa sobre una de las 5 fuerzas de la competitividad que menciona Porter la cual es “poder de negociación de los proveedores”, lo cual le da a la cadena de droguerías una ventaja competitiva en su área de influencia ya que la mayoría de competidores son pequeñas empresas por lo general de un solo propietario sin una estrategia definida y así poder manejar mayores márgenes de rentabilidad, mejores precios en productos de alta rotación y de venta libre.

Así mismo se está desarrollando un estudio de mercado dentro de la empresa que arrojará información acerca del futuro de este componente y como deberá ser manejado para lograr una mayor eficiencia de cara a la intensa competencia. La empresa está abierta al cambio y a nuevas ideas que antes no eran siquiera contempladas ya que hace muy evidente lograr ser una empresa sobresaliente en el ramo para lograr mayores utilidades y ser competitiva, aún existe una resistencia natural a dejar la administración en otras manos o a delegar funciones que el socio-fundador piensa deben ser de su total control, además hay temas

álcidos como la sucesión o el retiro de los socios-fundadores que requieren una asamblea madura y asesorías importantes a este respecto, se necesita hacer si es que se quiere tener una empresa sólida en el largo plazo.

Se lograron acuerdos importantes en cuanto al futuro de la empresa en las reuniones que se realizaron con la gerencia, allí se creó la misión de la empresa así como los valores que debían guiarla, como también:

- Lograr una unificación en la presentación de las droguerías.
- Lograr una identificación de la marca.
- Avanzar hacia otro formato como puede ser el de Farmacenter.
- Utilizar adecuadamente los sistemas para contar con una amplitud y profundidad en el surtido acorde a las necesidades del cliente y las nuevas tendencias.
- Se realizó un estudio juicioso de la competencia y de cómo la empresa lograra competir en el futuro para asegurar su prosperidad y crecimiento.
- La empresa debe tener documentados los procesos de formulación de estrategias así como informar a las personas que no asisten a las reuniones adecuada y ampliamente para que el trabajo que se realiza sea una guía para el actuar de todos y todas dentro de la empresa, los **valores**, la **misión**, la **visión**, las **estrategias**, **planes**, **proyectos**, **etc.**, deben ser conocidos por todos, esto hace que el trabajo sea tomado como algo serio y no como una moda pasajera, es importante contar con un sistema de indicadores que ayuden a medir la efectividad de los planes trazados.
- La elección de los valores que rigen a la organización es un punto clave puesto que involucra a toda la organización, estos valores deben convertirse en guías para el actuar dentro de la empresa y siempre deben ser recordados en el trabajo diario.

- La elección de una estrategia como la diferenciación hace que se tenga que invertir recursos importantes en el manejo de la marca, publicidad, nuevo formato, entre otras muchas cosas, es un compromiso que encierra una férrea convicción en lo que se quiere lograr conforme a la visión del futuro de la empresa.

## **11. RECOMENDACIONES – RUTA DE MEJORAMIENTO PENTÁGONO DE LA EXCELENCIA**

### **11.1 PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA**

La empresa se encuentra en general en el estadio dos, debido a la aplicación del modelo MMGO se hizo más palpable la necesidad de realizar una planeación adecuada y una priorización de las áreas más sensibles como vía rápida de realizar un mejoramiento en toda la empresa, el decir vía rápida no significa que no sea duradero o a la ligera, por el contrario se necesita sembrar una semilla y que esta crezca con hondas raíces puesto que son los pilares en los que se cimienta toda empresa de éxito.

Se recomienda Fijar algunas de las estrategias que menciona Michel Porter, ya sea la *estrategia de diferenciación* o la de *costos bajos*, cualquiera de las dos la deberá fijar la asamblea familiar. También se recomienda seguir negociando con los proveedores para obtener productos a más bajo costo y así incrementar la utilidad de la droguería; debido a que costo de los productos es un indicador clave.

### **11.2 GESTIÓN DE MERCADOS**

Con base en información que se tenía de estudio anteriores, se avanzó hacia la integración con los proveedores para manejar promociones, lanzamientos, y otras actividades conjuntamente para lograr una adecuada rotación de los productos con el respectivo estudio de rentabilidad y aporte a las utilidades, se usaron herramientas nuevas y efectivas con el

fin de controlar de mejor manera los inventarios para que los productos se ajustaran a las preferencias de los clientes.

- Contar con una base de datos para reconocer clientes frecuentes, estos clientes pueden ser aquellos que utilizan medicamentos por un tiempo prolongado y a los cuales se les pueden ofrecer servicios adicionales o complementarios.
- Fortalecer la relación con los proveedores y laboratorios para que las droguerías sean tenidas en cuenta para realizar actividades promocionales, lanzamiento de nuevos productos y apoyo publicitario para cambios de presentación, nuevos usos de los productos, campañas de promoción en salud, etc.
- Realizar alianzas estratégicas o convenios con supermercados para estar presentes dentro de sus instalaciones.
- Ofrecer más productos que no se encuentren en grandes superficies y que sean exclusivos de pequeños comercios como el caso del laboratorio Proquifar, estos productos son de gran calidad y rentabilidad para las droguerías.

### **11.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Desde el principio de la encuesta y respuestas al MMGO se realizaron las reuniones con algunos de los trabajadores y se les invito a dar sus opiniones acerca del planteamiento de la misión, la visión y en fin todo el proceso de planeación, esto contribuye a hacer una organización incluyente y una organización en la cual todos se sientan más comprometidos; las reuniones en un principio fueron muy desordenadas puesto que no había la conciencia de la importancia de discutir estos temas, sin embargo obtuvimos una mayor colaboración y puntualidad a medida que se realizaban y se trataban temas muy importantes para el futuro de la empresa.

- Realizar reuniones periódicas para informar acerca del cumplimiento de los presupuestos y las medidas a tomar cuando existan desviaciones o cuando los resultados superen las expectativas.
- Realizar actividades fuera de horarios laborales para fomentar la buena salud y el deporte como pueden ser caminatas o eventos deportivos en los que todas las personas puedan participar.
- Desarrollar proyectos que involucren a personas de diferentes áreas de la empresa para fomentar la participación y el desarrollo de distintas habilidades, esto con el fin de crear nuevos equipos de trabajo y de fomentar la participación y la creatividad.

#### **11.4 FINANZAS**

Se mostraron herramientas de gestión con base en indicadores como el cuadro de mando integral y otras como el formulario de priorización del MMGO para hacer de esta tarea algo más especializado, contando con información actualizada.

- Utilizar diferentes fuentes de financiación para adquirir productos para la bodega cuando los descuentos de los proveedores sean mayores que la tasa de interés bancaria.
- Solicitar informes periódicos, recomendaciones, presupuestos, etc., al área de contabilidad para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros de la empresa.
- Hacer un mejor uso de la tecnología que se tiene para almacenar de manera eficiente la información contable de la empresa.
- Obtener información acerca de los productos que le son más rentables a la empresa así como aquellos que no lo son para depurar los inventarios y mejorar su rotación.

## 11.5 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

La contratación ligada a las expectativas futuras de la empresa hace que se tenga en cuenta a personas no familiares con conocimientos en diversas áreas y experiencia, estas personas logran importantes aportes a la gestión y organización de la empresa con miras a hacerla una empresa de talla mundial.

Las relaciones con los proveedores hacen que se mejore la rotación de los productos y que se tenga en la empresa un surtido con suficiente amplitud y profundidad, así como también se logra estar acorde con las necesidades y gustos de los consumidores ya que esto puede hacer que se tengan mayores márgenes en el comercio minorista, algunas veces las preferencias de los consumidores pueden presentar cierto riesgo pero en otras puede presentarse excelentes oportunidades para logra un mejor desempeño y tener una imagen favorable y de vanguardia ente lo clientes, lo que garantiza la continuidad del negocio.

- Dar más cabida y crédito a las ideas de los empleados, clientes y asesores así como contar con una forma de almacenamiento de ellas para que posteriormente se analice su viabilidad y oportunidad.
- Compartir el conocimiento acumulado por las diferentes personas en la organización y realizar socialización y documentación de este referente a procesos, negociaciones con proveedores, etc.
- Fomentar el trabajo en equipo, compartir información con las demás droguerías; acordar reuniones en donde se debatan soluciones a problemas existentes son formas de mejorar la iniciativa y la creatividad.

## 12. CONCLUSIONES

### *Planeación y Estrategia*

Podemos concluir que el seleccionar la estrategia depende de la decisión de la Asamblea Familiar quien escogerá la que mejor se ajuste a las fortalezas, oportunidades y demás aspectos positivos y por mejorar de la empresa. Con base en las diferentes herramientas aplicadas y sus recomendaciones expuestas a lo largo del presente trabajo, de la selección de la estrategia ya sea de diferenciación o de bajo costo se asignaran recursos y se podrá competir con un norte definido, mientras la estrategia no este clara los resultados no serán los mejores pensando en una empresa que compita y sea de clase mundial como lo propone el modelo desarrollado por la Universidad E.A.N.

### *Gestión de Mercados*

La empresa Real de Drogas lleva más de treinta años en funcionamiento y se puede decir que su clientela es cautiva, sin embargo para mantener a los clientes y a través de ellos atraer a nuevos clientes se hace necesario que la empresa empiece a ver tendencias en el mercado, nuevos grupos de consumidores y saber cómo llegar a ellos.

La competencia es cada vez mayor y en algunos casos las empresas deben buscar nuevos clientes reteniendo también a los antiguos, para esto se hace necesario tener una comunicación más estrecha con los distribuidores y proveedores y seleccionar aquellos con nuevas propuestas y productos innovadores. El no tener una buena comunicación con nuestros clientes y saber de sus preferencias hace que tengamos siempre los mismos productos y los mismos clientes.

### *Cultura Organizacional*

La participación activa en las decisiones de la empresa es supremamente importante ya que la inclusión de todos los participantes que están en el día a día de la empresa hace que su compromiso sea mayor, los valores personales y empresariales deben guiar la actuación de

la empresa en todos los niveles, los valores seleccionados son: **Ética, Compromiso, Entusiasmo**, en las reuniones se mencionaron muchos otros sin embargo estos tres serán los pilares en los que se construirá una empresa sólida, una empresa de clase mundial, estos valores son la guía para el actuar de la empresa, si no se tiene un manual de procesos en tal o cual asunto el empleado o el gerente debe remitirse a ellos para seleccionar una decisión o para dilucidar una controversia.

### *Finanzas*

La prioridad de la empresa debe ser el crecimiento a través de una planificación a largo plazo, saber en dónde nos encontramos y hacia donde nos dirigimos es solo el principio. También se recomienda incursionar en nuevas tecnologías que faciliten llevar una contabilidad más eficiente y segura. Se debe exigir informes financieros al menos 4 veces en el año.

Debemos escoger los mejores planes para financiar los productos que son más demandados por el consumidor y también conseguir las mejores ofertas de estos. En el campo del comercio al por menor hay algunas tendencias que no se pueden pasar por alto para competir como: ofrecer a los clientes financiación con tarjeta de crédito, débito, etc., ofrecer promociones junto con los distribuidores y proveedores.

### *Innovación y Conocimiento*

En este componente las posibilidades son infinitas, se habla mucho de acuerdos, tratados, mercados, etc., en una aproximación inicial al estado de la empresa con la matriz MMGO se evidencio que la empresa tiene una debilidad en comercio internacional tanto en importaciones como en exportaciones, la empresa debe fortalecerse en adquirir conocimientos de comercio internacional ya que en este componente y en esta industria existen muchas posibilidades para los productos nacionales que son reconocidos por su calidad, así mismo importar medicamentos especializados parece una excelente opción para bajar costos y obtener mayores utilidades.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Nieto potes, Mauricio - Velásquez Contreras, Andrés, Modelo Integral para la Modernización Empresarial.
- El pentágono de la excelencia para las pymes, Rafael Pérez Uribe, revista Coyuntura Pyme N. 32, ANIF, páginas 10 a 34.
- Porter, Michael E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Serna Gómez, Humberto - Suarez Ortiz, Edgar, La empresa familiar.
- Imai, Massaki Kaizen y Miklos, Tomas, Planeación prospectiva.
- Montoya Palacio, Alberto, Conceptos modernos de administración de compras
- Fred R. David, Administración Estratégica
- Ortiz Anaya, Héctor, Análisis Financiero Aplicado
- Wikipedia Inc, 2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_economica](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_economica)
- Google Colombia, <https://www.google.com.co/>
- Blanchard, Ken y O'conor Michael, Administración por valores, grupo editorial norma.
- Kaplan, Robert y Norton David, Harvard Business Review.

## 14. ANEXOS

### 14.1 ANÁLISIS FINANCIERO AÑOS 2006, 2007, 2008 Y 2009

<b>Razón Social</b>	
DROGAS MADIXON LTDA	<b>1</b>
DROGAS PARASUSALUD Y COMPAÑIA. LTDA	<b>2</b>
DROGUERIA ROSAS ASOCIADOS LTDA	<b>3</b>
DROGUERIA SOCIAL DEPOSITO MA YORISTA LTDA.	<b>4</b>
DROGUERIA ULTRAMAR S. A.	<b>5</b>
EL SURTIDOR DE DROGAS DROGAS IBLA S.A.	<b>6</b>
FARMACIA HOMEOPATICA SANTA RITA LIMITADA	<b>7</b>
FARMACITY COLOMBIA S. A.	<b>8</b>
FARMASANITAS LTDA	<b>9</b>
GENERICOS ESENCIALES S. A.	<b>10</b>
LA RIVIERA S. A.	<b>11</b>
LA SANTE VITAL LIMITADA	<b>12</b>
REAL DE DROGAS	<b>13</b>

<b>EMPRESAS FALTANTES COM X MENOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>ANOMALIA</b>	
DROGUERIA SOCIAL DEPOSITO MA YORISTA LTDA.	2008	4	N.D.
DROGUERIA ULTRAMAR S. A.	2008	5	EN LIQUIDACION
FARMACITY COLOMBIA S. A.	2008	8	N.D.
DROGAS MADIXON LTDA	2009	1	CANCELADA
DROGUERIA SOCIAL DEPOSITO MA YORISTA LTDA.	2009	4	N.D.
DROGUERIA ULTRAMAR S. A.	2009	5	LIQUIDACION
FARMACITY COLOMBIA S. A.	2009	8	N.D.

	Por Encima del promedio
	Por Debajo del promedio

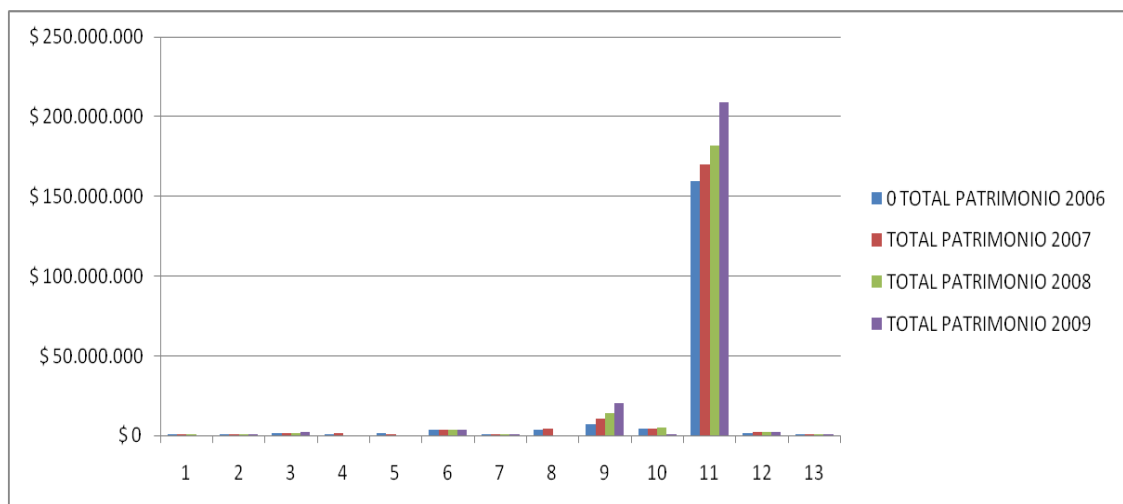
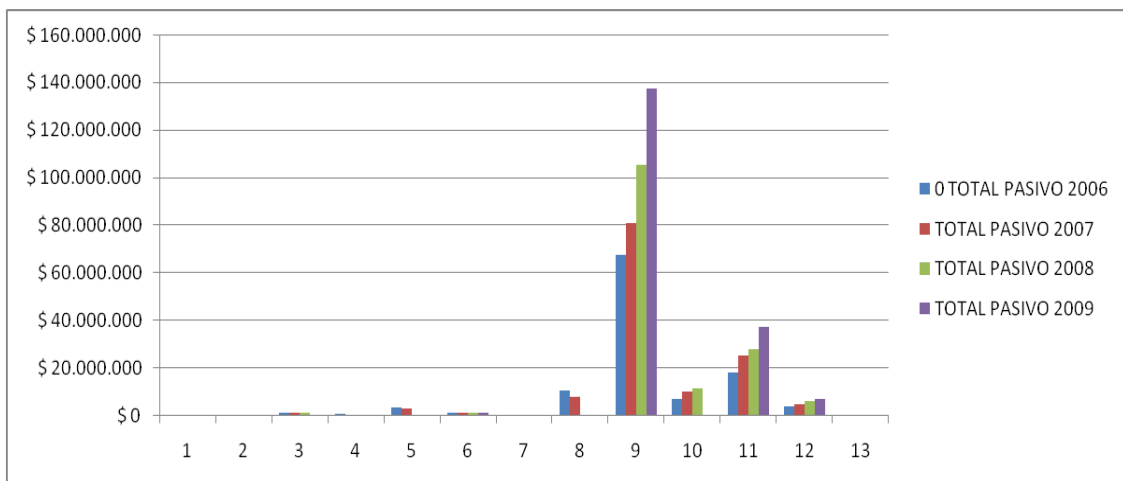
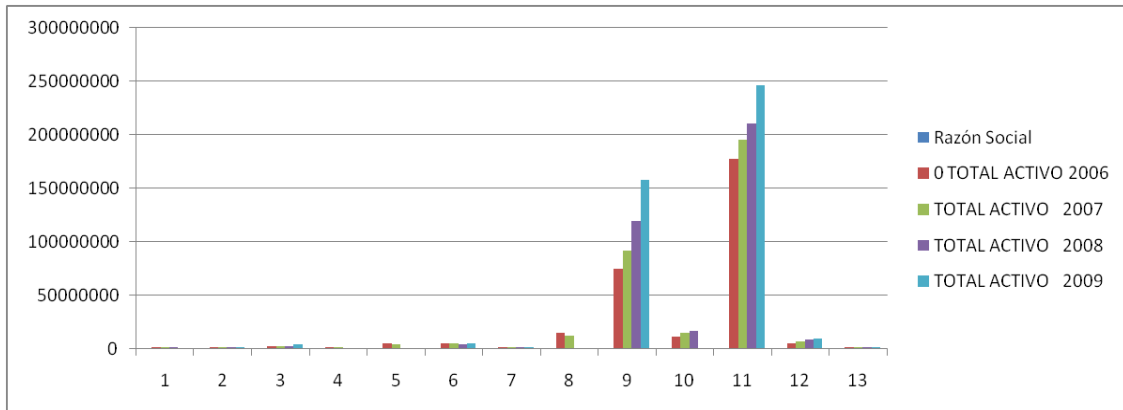
	RAZON SOCIAL AÑO 2006												
INDICES FINANCIEROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	\$ 335.454	\$ 41.183	\$ 13.817	\$ 564.547	\$ 1.581.169	\$ 314.987	\$ 184.926	\$ 192.398	\$ 14.036.528	\$ 3.143.671	\$ 23.601.476	\$ 199.384	\$ 188.105
<b>DE LIQUIDEZ</b>													
RAZON CORRIENTE	3,51	1,26	1,01	2,31	1,61	1,48	7,40	1,02	1,26	1,59	2,31	1,08	10,66
PRUEBA ACIDA	3,51	0,33	0,39	1,89	0,42	0,85	5,33	0,23	0,72	1,15	1,21	0,73	3,15
<b>DE ENDEUDAMIENTO</b>													
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,00	0,12	0,21	0,12	0,20	0,06	0,00	0,42	0,36	0,29	0,04	0,06	0,03
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO C.P.	135,90	4,02	2,08	2,23	2,66	2,42	1204,63	1,76	2,08	1,64	2,30	8,54	2,84
NUMERO DE VECES Q SE GANA EL INTERES	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LEVERAGE TOTAL	0,00	0,34	0,38	0,17	0,60	0,08	0,00	1,63	3,90	0,75	0,05	0,22	0,03
LEVERAGE A CORTO PLAZO	0,40	1,37	0,78	0,39	1,59	0,19	0,22	2,87	8,13	1,23	0,11	1,89	0,10
LEVERAGE FINANCIERO TOTAL	0,00	1,19	0,30	0,06	0,90	0,09	0,00	0,13	3,28	0,69	0,03	1,61	0,05
<b>DE ACTIVIDAD</b>													
ROTACION DE CARTERA	1,35		0,90	1,61	1,06	0,98		1,01	0,69	0,96	0,74	0,71	1,16
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	271,20		407,65	226,06	345,03	370,77		361,40	526,82	380,84	492,24	516,32	314,18
PARA EMPRESAS COMERCIALES		9,35	3,07	31,17	2,60	3,72	2,69	3,10	3,82	3,24	1,07	0,49	3,40
ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES	5,18	3,64	1,26	2,08	1,93	0,50	1,88	1,86	2,44	1,05	0,37	1,22	3,06
<b>DE RENDIMIENTO</b>													
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	0,22	0,11	0,35	0,17	0,24	0,29	0,34	0,14	0,13	0,32	0,48	0,79	0,34
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	0,02	-0,07	-0,02	-0,18	0,00	0,03	0,08	-0,36	0,01	0,04	0,00	-0,19	0,00
MARGEN NETO DE UTILIDAD	0,01	0,01	0,00	0,04	0,00	0,01	0,05	-0,30	0,01	0,03	-0,06	-0,15	0,07
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	0,06	0,10	0,01	0,12	0,01	0,01	0,18	-2,16	0,23	0,07	-0,03	-0,67	0,24
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	0,04	0,03	0,00	0,08	0,00	0,00	0,10	-0,55	0,02	0,03	-0,02	-0,19	0,21
SISTEMA DUPONT	0,04	0,03	0,00	0,08	0,00	0,00	0,10	-0,55	0,02	0,03	-0,02	-0,19	0,21
<b>CTVTS/IGS</b>	0,78	0,89	0,65	0,83	0,76	0,71	0,66	0,86	0,87	0,68	0,52	0,21	0,66
	0,86%	0,95%	0,35%	3,93%	0,24%	0,97%	5,19%	-29,83%	0,85%	2,73%	-6,43%	-15,27%	7,00%

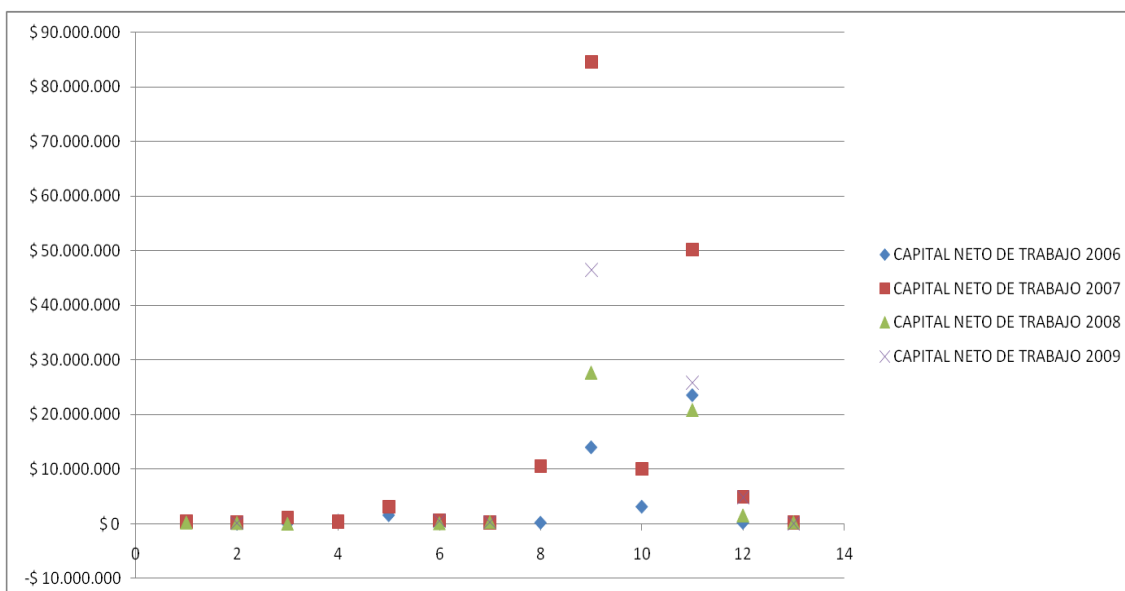
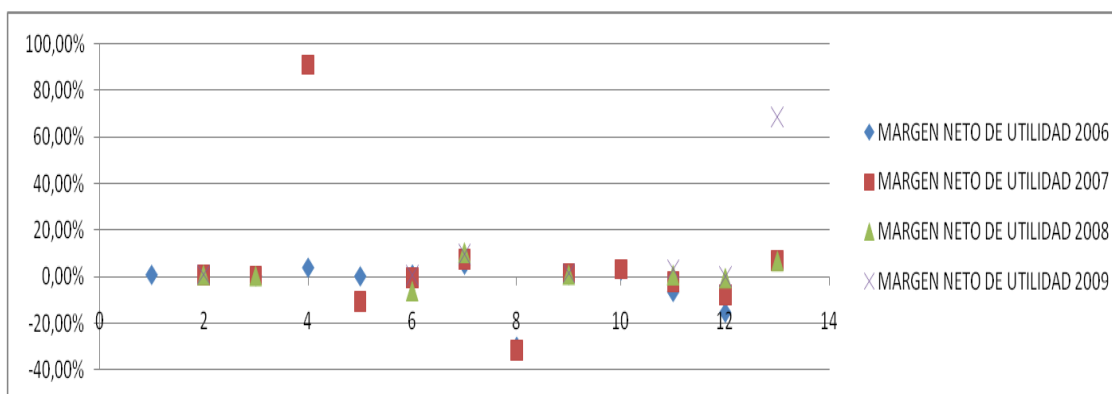
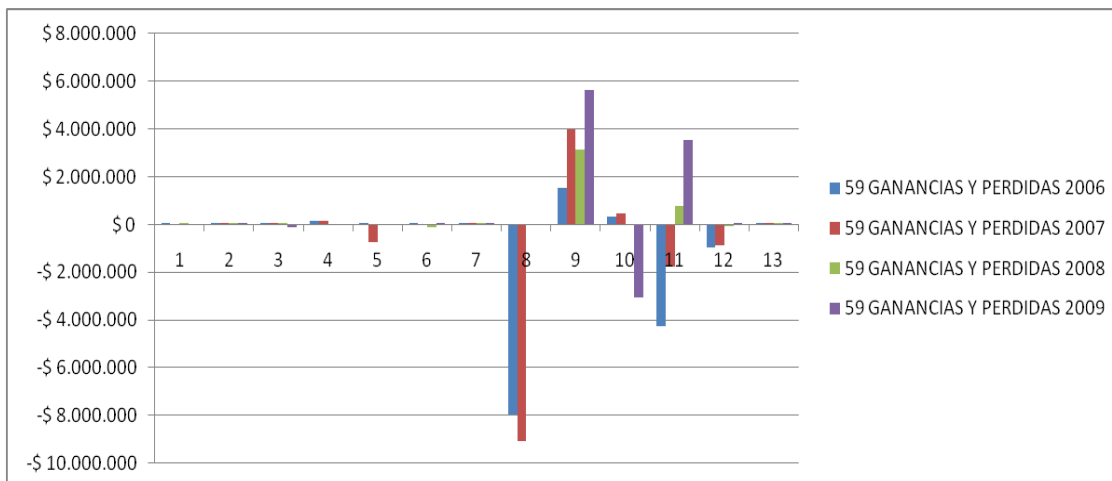
INDICES FINANCIEROS	RAZON SOCIAL AÑO 2007												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	\$ 388.139	\$ 197.571	\$ 1.139.570	\$ 381.868	\$ 3.150.072	\$ 620.753	\$ 258.773	\$ 10.577.897	\$ 84.562.509	\$ 10.032.198	\$ 50.176.250	\$ 4.971.032	\$ 239.305
<b>DE LIQUIDEZ</b>													
RAZON CORRIENTE	6,41	1,57	0,99	3,12	1,31	0,92	8,20	1,33	1,36	1,51	2,00	1,31	11,17
PRUEBA ACIDA	6,41	0,46	0,41	3,12	0,31	0,29	4,92	0,50	0,79	1,13	0,72	0,58	3,67
<b>DE ENDEUDAMIENTO</b>													
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,00	0,16	0,24	0,00	0,37	0,08	0,00	0,27	0,42	0,29	0,08	0,08	0,03
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO C.P.		2,24	1,88		1,71	1,91		2,44	1,61	1,58	1,69	6,76	2,84
NUMERO DE VECES Q SE GANA EL INTERES	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LEVERAGE TOTAL	0,00	0,43	0,45	0,00	1,90	0,10	0,00	0,78	3,55	0,92	0,09	0,27	0,03
LEVERAGE A CORTO PLAZO	0,18	0,97	0,85	0,10	3,26	0,19	0,19	1,89	5,72	1,44	0,15	1,79	0,10
LEVERAGE FINANCIERO TOTAL	0,00	1,09	0,28	0,00	1,34	0,09	0,00	0,24	2,91	1,19	0,01	1,41	0,05
<b>DE ACTIVIDAD</b>													
ROTACION DE CARTERA	0,83	0,00	0,00	0,01	0,02	0,01	0,00	0,03	0,76	0,29	0,35	0,07	0,00
PERIODO PROMEDIO DE COBRO PARA EMPRESAS COMERCIALES	441,31		339,92	947,03	387,43	303,70		368,67	446,95	350,43	406,88	474,05	38499,20
ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES	0,00	3,62	1,50	0,13	1,82	0,54	1,71	2,36	2,66	0,97	0,41	1,69	3,09
<b>DE RENDIMIENTO</b>													
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD		0,13	0,39	0,32	0,21	0,28	0,38	0,15	0,15	0,29	0,52	0,81	0,34
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		-0,06	0,03	-1,22	-0,08	0,03	0,11	-0,34	0,01	0,03	-0,01	-0,08	0,07
MARGEN NETO DE UTILIDAD		0,01	0,00	0,91	-0,11	-0,01	0,07	-0,31	0,02	0,03	-0,02	-0,08	0,07
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	-0,02	0,06	0,01	0,14	-1,02	0,00	0,21	-2,15	0,37	0,10	-0,01	-0,42	0,24
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	-0,02	0,02	0,01	0,12	-0,20	0,00	0,13	-0,74	0,04	0,03	-0,01	-0,13	0,21
SISTEMA DUPONT	-0,02	0,02	0,01	0,13	-0,20	0,00	0,13	-0,75	0,04	0,03	-0,01	-0,13	0,21
<b>CVTS/IGS</b>		0,87	0,61	0,68	0,79	0,72	0,62	0,85	0,85	0,71	0,48	0,19	0,66
		0,59%	0,41%	90,83%	-10,79%	-0,58%	7,46%	-31,47%	1,63%	3,25%	-2,23%	-7,70%	6,93%

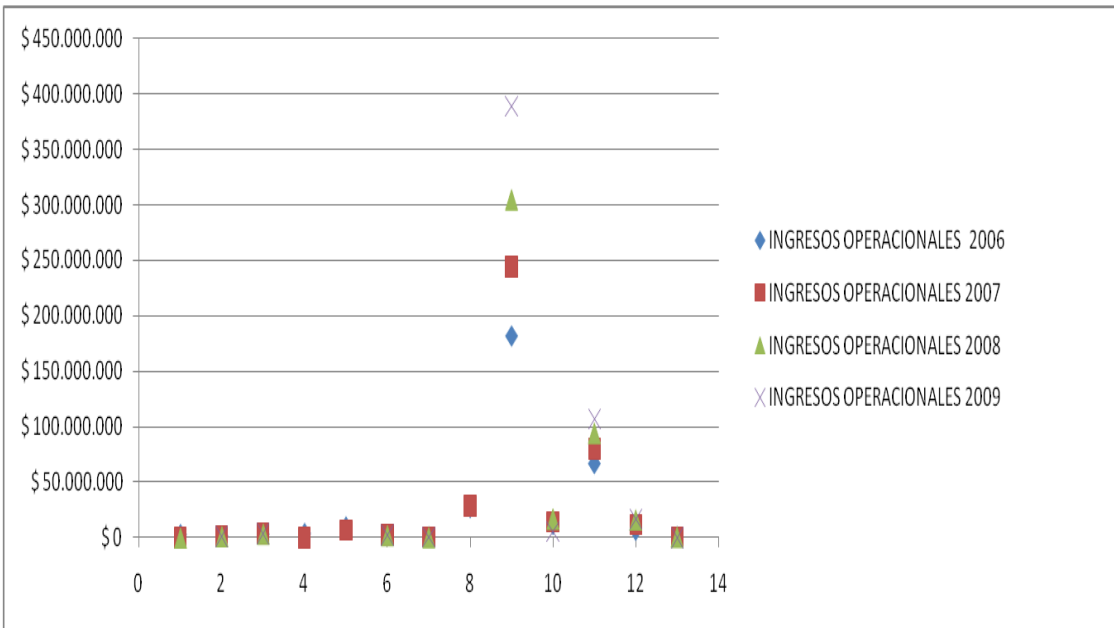
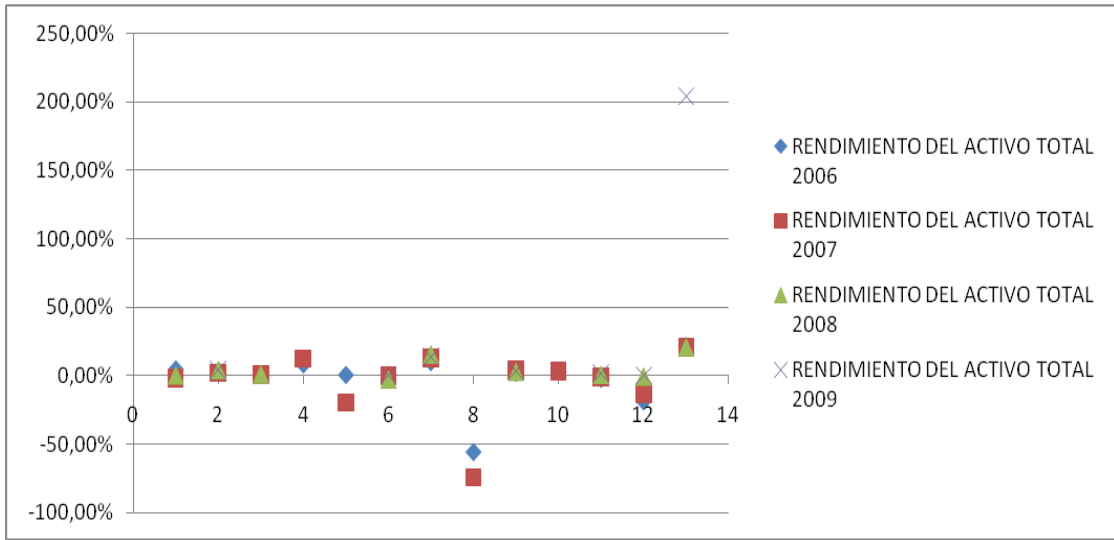
INDICES FINANCIEROS	RAZON SOCIAL AÑO 2008												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	\$ 195.606	\$ 126.461	-\$ 31.520	\$ 0	\$ 0	\$ 67.475	\$ 288.053	\$ 0	\$ 27.703.388	\$ 3.362.682	\$ 20.856.931	\$ 1.484.214	\$ 227.603
<b>DELIQUIDEZ</b>													
RAZON CORRIENTE	2,04	1,90	0,97			1,14	7,60		1,35	1,49	1,75	1,31	10,66
PRUEBA ACIDA	2,04	1,28	0,37			0,26	4,42		0,79	1,24	0,50	0,62	3,15
<b>DE ENDEUDAMIENTO</b>													
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,00	0,12	0,23			0,07	0,00		0,40	0,23	0,08	0,06	0,03
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO C.P.		3,73	1,74			1,46	45,87		1,67	1,84	1,75	10,22	2,84
NUMERO DE VECES Q SE GANA EL INTERES	N.D.	N.D.	N.D.			N.D.	N.D.		N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LEVERAGE TOTAL	0,00	0,27	0,38			0,09	0,00		3,41	0,78	0,09	0,20	0,03
LEVERAGE A CORTO PLAZO	0,96	0,99	0,65			0,14	0,20		5,68	1,44	0,15	2,00	0,10
LEVERAGE FINANCIERO TOTAL	0,00	0,70	0,15			0,15	0,00		3,59	1,03	0,00	1,53	0,05
<b>DE ACTIVIDAD</b>													
ROTACION DE CARTERA	0,83		1,03			0,98			0,99	0,13	0,97	1,13	0,01
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	441,31		354,08			372,84			367,94	2880,30	376,70	323,97	34999,28
PARA EMPRESAS COMERCIALES		9,85	3,56			3,69	2,62		6,40	4,97	1,47	1,10	0,03
ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES	0,00	4,26	1,46			0,52	1,46		2,54		0,44	1,98	3,12
<b>DE RENDIMIENTO</b>													
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD		0,13	0,38			0,30	0,43		0,13	0,29	0,50	0,82	0,34
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		-0,06	-0,01			0,03	0,14		-0,01	0,00	0,01	-0,05	0,07
MARGEN NETO DE UTILIDAD		0,01	0,01			-0,06	0,10		0,01	0,00	0,01	0,00	0,07
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	0,00	0,08	0,01			-0,04	0,24		0,22	0,00	0,00	-0,03	0,24
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	0,00	0,04	0,01			-0,03	0,15		0,03		0,00	-0,01	0,21
SISTEMA DUPONT	0,00	0,04	0,01			-0,03	0,15		0,03	0,00	0,00	-0,01	0,21
CVTS/IGS		0,87	0,62			0,70	0,57		0,87	0,71	0,50	0,18	0,66

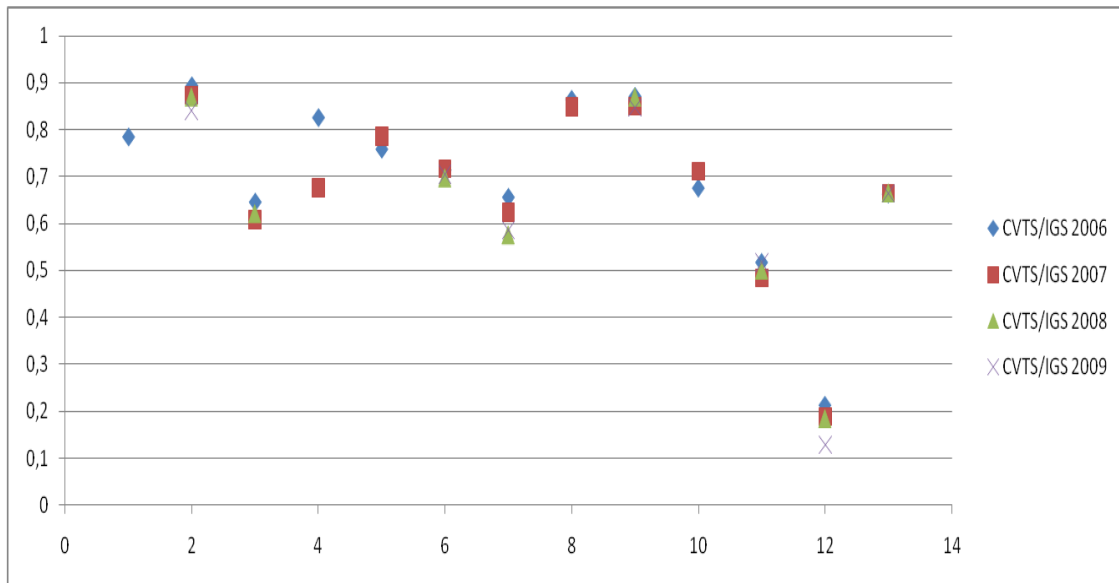
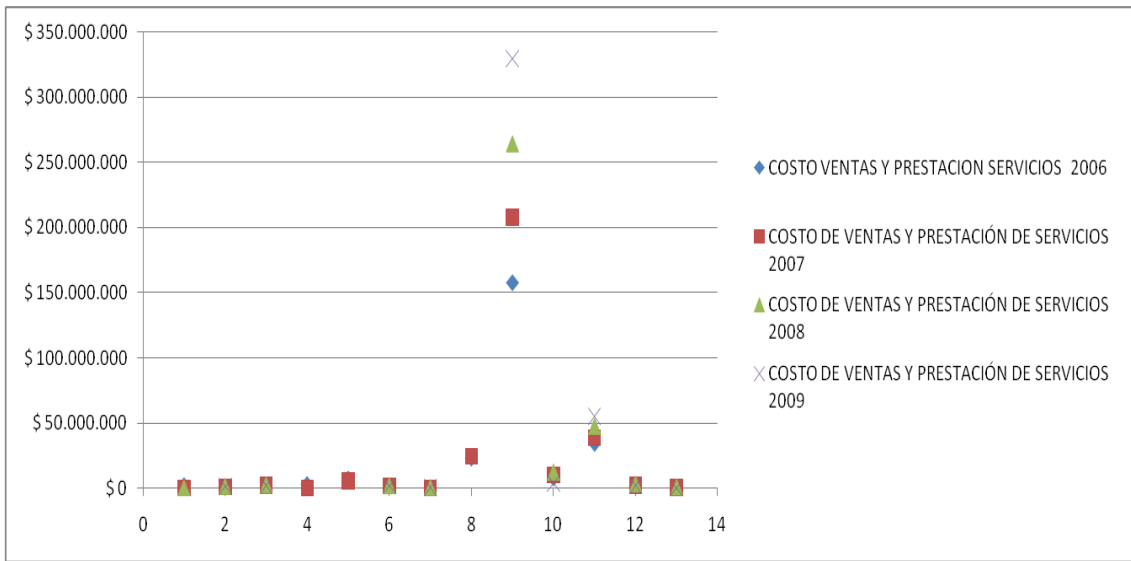
INDICES FINANCIEROS	RAZON SOCIAL AÑO 2009												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	\$ 0	\$ 169.677	-\$ 153.031	\$ 0	\$ 0	\$ 590.137	\$ 298.387	\$ 0	\$ 46.505.293	\$ 1.268.489	\$ 25.797.860	\$ 4.902.867	\$ 250.371
<b>DELIQUIDEZ</b>													
RAZON CORRIENTE		2,22	0,89			2,40	7,06		1,48	1,33	1,70	2,72	10,67
PRUEBA ACIDA		1,63	0,44			1,27	4,31		0,90	1,33	0,57	1,37	3,33
<b>DE ENDEUDAMIENTO</b>													
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO		0,13	0,29			0,07	0,00		0,38		0,09	0,02	0,03
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO C.P.		7,00	1,12			3,18	188,91		2,40	3,76	2,83	49,10	30,33
NUMERO DE VECES Q SE GANA EL INTERES		N.D.	N.D.			N.D.	N.D.		N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LEVERAGE TOTAL		0,28	0,46			0,09	0,01		2,96	12,55	0,11	0,06	0,03
LEVERAGE A CORTO PLAZO		0,90	0,58			0,12	0,18		4,81	35,63	0,18	1,16	0,10
LEVERAGE FINANCIERO TOTAL		0,76	0,05			0,16	0,00		3,31	43,64	0,01	2,08	0,01
<b>DE ACTIVIDAD</b>													
ROTACION DE CARTERA			0,00			0,83			1,50	0,00	1,39	1,40	1,55
PERIODO PROMEDIO DE COBRO						437,26			243,58		262,12	261,37	236,09
PARA EMPRESAS COMERCIALES		10,08	3,37			3,88	3,16		7,97	1,67	1,72	0,80	4,62
ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES		3,91	0,97			0,54	1,44		2,46		0,43	1,83	3,12
<b>DE RENDIMIENTO</b>													
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD		0,16	0,40			0,30	0,41		0,15	0,27	0,48	0,87	0,34
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		-0,06	-0,03			0,03	0,14		0,01	-0,32	0,01	-0,02	0,07
MARGEN NETO DE UTILIDAD		0,01	-0,03			0,01	0,10		0,01	-0,54	0,03	0,00	0,07
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO		0,09	-0,05			0,00	0,21		0,28	-28,11	0,02	0,02	0,24
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		0,04	-0,03			0,00	0,14		0,04		0,01	0,00	0,21
SISTEMA DUPONT		0,04	-0,03			0,00	0,14		0,04		0,01	0,00	0,21
CVTS/IGS		0,84	0,60			0,70	0,59		0,85	0,73	0,52	0,13	0,66

## 14.2 GRÁFICOS









### 14.3 RUTA DE MEJORAMIENTO

PLANEACION Y ESTRATEGIA	No	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	RECURSOS	Humanos M/H	Líder del proyecto	ESTADO
				\$		Estudiant es EAN	
DESCRIPTOR							
Realizar medición de desempeño con base en presupuestos, planes y pronósticos	13	Comprar un equipo de cómputo según las especificaciones de hardware y software para que soporte los programas, las aplicaciones y que a su vez sea escalable.	2	\$ 1.700.000	Alberto Robayo		Pendiente
	12	Organizar la contabilidad de la empresa exigiendo informes periódicos al contador	2		Alberto Robayo		Pendiente
	41	Diseñar indicadores de gestión por área operativa con base en la información histórica	3		Contador - Estudiantes		Pendiente
	11	Adquirir el sistema contable ofrecido por Axa y dar capacitación al contador para que actualice el antiguo	2	\$ 2.500.000	William Robayo		Pendiente
	14	Continuar con la formulación de la visión de la empresa	2				Pendiente
	40	A partir del nuevo sistema generar informes, proyecciones financieras y presentarlos de manera gráfica para su mayor aprovechamiento	3		Contador		Pendiente
Desarrollar técnicas para construir el futuro	39	Con base en la información obtenida en diferentes simposios, conferencias realizadas por fenilo, (no hay sugerencias), etc., se debe socializar esta información y aprovecharla para construir escenarios futuros así como nuevas tendencias en la industria	3	\$ 500.000	Asamblea familiar		Pendiente
	10	Afiliarse a (no hay sugerencias) para obtener estudios de mercado, informes de asociaciones como la anda, la cámara farmacéutica, entre otras	2	\$ 444.444	Alberto Robayo		Pendiente
Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos	38	Utilizar el nuevo sistema para realizar seguimiento a los indicadores, proyecciones y su cumplimiento así como a las correcciones a que haya lugar	3				Pendiente
	37	Utilizar el nuevo software para tener a la mano la información de la empresa como la misión, la visión, objeto social, estudios de mercado, resultados anteriores y toda la información necesaria para que todos la puedan usar dentro de una intranet que también tendrá como objetivo compartir dicha información con otras sucursales, este proceso tendiente a unificar la información y a consultar en tiempo real los inventarios para implementar servicios adicionales.	3				Pendiente
	36	Organizar los documentos de la empresa de tal forma que con la información disponible se puedan crear proyectos de forma colaborativa	3		Oscar Robayo ingeniero		Pendiente
	9	Usar la intranet para comunicar acerca de los valores de la empresa, reuniones, proyectos, etc.	2	\$ 500.000	Oscar Robayo ingeniero		Pendiente
	4	Fijar los objetivos del área de planeación y estrategia	1		Estudiantes - Diana Robayo		Pendiente

<b>GESTION DE MERCADOS</b>						Diana Robayo	
<b>La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente. lo fundamental es su satisfacción</b>	3	Fijar los objetivos del área de mercados	1		Estudiantes - Diana Robayo		Pendiente
	35	Ampliar la línea de productos que demuestren gran aceptación por parte de los clientes y que por diferentes motivos se habían descuidado como el caso de los panales Winny y Huggies, tinturas para el cabello Igora y cosméticos Vogue entre otros	3				Pendiente
	34	Planear actividades de promoción junto con los proveedores y laboratorios de las marcas mencionadas para que apoyen con material publicitario, etc.	3		Félix - Julio - Carlos Robayo		Cumplido
<b>Elaborar planes de mercadeo escritos con un horizonte de 1 a 3 años</b>	2	Realizar un plan de mercadeo	1	\$ 900.000	Experto		Pendiente
	8	Seleccionar la publicidad para la empresa	2				Pendiente
	7	Tener una política clara en cuanto a fijación de precios	2		Félix - Julio - Carlos Robayo		Pendiente
	33	seleccionar un laboratorio o distribuidora de productos naturales que tenga una línea extensa de productos probados y confiables	3		Félix - Julio - Carlos Robayo		Cumplido
	32	Mantener productos en promoción constante ya que las personas tienden a comprar por impulso. productos de aseo personal como talcos, desodorantes, cremas dentales, etc.	3		Félix - Julio - Carlos Robayo		Cumplido
<b>Hacer control de los planes de mercadeo en forma esporádica, cada tres meses o mas</b>	31	Evaluar el plan de mercadeo seleccionando indicadores como frecuencia de compra, rotación de los productos en promoción, elasticidad de la demanda,	3		Diana Robayo		Pendiente
<b>Tiene una base de datos de los clientes, pero no la usa para la investigación de mercados</b>	30	Obtener información relevante acerca de las preferencias de los clientes	3		Diana Robayo		Pendiente
	29	Localizar a los clientes con tratamientos prolongados y ofrecerles mejores precios según sus preferencias	3		Diana Robayo		Cumplido
<b>Se conoce el ciclo de vida del consumidor pero no se toman acciones de respuesta</b>	28	Segmentar a los clientes según su edad, sexo, ocupación	3		Diana Robayo		Cumplido
	52	Aplicación de encuestas de satisfacción	4		Vendedores		Pendiente
<b>Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre su resultado</b>	51	Realizar publicidad por medio de artículos durables como sombrillas con el nombre de la empresa, cachuchas, etc., y de acuerdo a segmentos de mercado	4		Marta Robayo Nubia Robayo		Pendiente
<b>No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa</b>	27	Seleccionar las persona que estarán a cargo de atender a los proveedores	3		Félix - Julio - Carlos Robayo		Cumplido
	26	Seleccionar estrategias de negociación y actuar como grupo	3		Félix - Julio - Carlos Robayo		Pendiente
	15	Seleccionar un nuevo slogan	2				Pendiente
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						Estudiant es EAN	
<b>Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal</b>	25	Las iniciativas de los trabajadores serán atendidas de acuerdo a la prioridad en cada área funcional y se tendrán registros escritos en la intranet de la empresa	3				Pendiente
<b>No se trabaja referenciarían y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con la mejores prácticas nacionales e internacionales</b>	50	Realizar benchmarking acerca de prácticas en Colombia	4		Diana Robayo		Pendiente

<b>FINANZAS</b>						Estudiant es EAN	
Las decisiones de inversión van antecedidas de un análisis de rentabilidad	6	Realizar inversiones en inventarios de alta rotación y rentabilidad para la empresa	2			Félix - Julio - Carlos Robayo	Cumplido
La financiación para la infraestructura siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación	24	Realizar análisis de tipo costo beneficio	3			Experto	Pendiente
Las decisiones de crédito a los clientes se basan preferencialmente en el volumen de compra	49	Diseñar política de crédito exclusivo para estos clientes	4			Alberto Robayo	Pendiente
Se cuenta con indicadores básicos para observar la dinámica del negocio	48	Diseñar indicadores propios según el giro de la empresa en todas las áreas	4			Experto	Pendiente
La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con la ocasión de la mora presentada por nuestros clientes	47	Ofrecer a los cliente una política clara de crédito y cobranza	4			Alberto Robayo	Cumplido
La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo	23	Solicitar informes de contabilidad mes a mes apoyado en un software de contabilidad robusto y con diferentes apoyos	3			Contador	Pendiente
	22	Solicitar recomendaciones e indicadores clave en forma grafica	3			Contador	Pendiente
<b>INNOVACION Y CONOCIMIENTO</b>						Estudiant es EAN	
La gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales	21	Recoger y analizar las sugerencias de los clientes escritas	3				Pendiente
Contratamos personal externo para desarrollo	46	Contratar personal experto en mercadeo	4	\$ 1.500.000			Pendiente
	45	Contratar estudios sectoriales con entidades como Asocoldro	4	\$ 1.000.000			Pendiente
Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos	5	Contar con la experiencia de los socios fundadores para liderar y desarrollar proyectos como el de la bodega	2	\$ 10.000.000		Asamblea familiar	Cumplido
	20	Elaborar planes de negocios para los proyectos	3				Pendiente
	44	Dar cabida a personas de diferentes áreas para que participen en diferentes proyectos	4				Pendiente
	19	Evaluar el tiempo, calidad y costos en cada proyecto	3				Pendiente
Llevamos registro de que sabe cada persona en la empresa	43	Desarrollar una base de datos en la cual haya información personal de todos en la organización	4				Pendiente
	42	Participar activamente en los simposios, conferencias, talleres y demás eventos organizados por laboratorios y organizaciones del ramo farmacéutico	4				Pendiente
Hacemos documentación mínima de los desarrollos	18	Contar con documentación escrita en cuanto o sugerencias, ideas, etc. en la intranet de la empresa para que todos la puedan usar	3				Pendiente
	17	Realizar actas con la información acerca de las reuniones sostenidas	3				Pendiente
	1	Seleccionar la estrategia general de la empresa de acuerdo al autor Michael Porter	1			Asamblea familiar	Pendiente
<b>NOTAS</b>			<b>Total</b>	<b>\$ 19.044.444</b>			
1. seleccionar la estrategia depende de la decisión de la asamblea familiar acerca de la que mejor se ajuste a las fortalezas, oportunidades y demás aspectos tanto positivos y por mejorar de la empresa con base en las diferentes herramientas aplicadas y sus conclusiones.		2. con la ruta de mejora y la priorización se cubren las actividades básicas en el pentágono de la excelencia, sin embargo de la elección de la estrategia derivan actividades tendientes a reforzar la decisión de una estrategia determinada.					

#### 14.4 PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

PRIORIZACION DE ACTIVIDADES					
No	Actividad	Prioridad	Duración	Estado	Área
4	Fijar los objetivos del área de planeación y estrategia	1	2 Meses	Pendiente	Planeación estratégica
3	Fijar los objetivos del área de mercados	1	2 Meses	Pendiente	Mercados
2	Realizar un plan de mercadeo	1	4 Meses	Pendiente	Mercados
1	Seleccionar la estrategia general de la empresa de acuerdo al autor Michael Porter	1	3 Meses	Pendiente	Planeación estratégica
15	Seleccionar un nuevo slogan	2	1 Mes	Pendiente	Mercados
14	Continuar con la formulación de la visión de la empresa	2	1 Mes	Pendiente	Planeación estratégica
13	Comprar un equipo de cómputo según las especificaciones de hardware y software para que soporte los programas, las aplicaciones y que a su vez sea escalable.	2	1 Mes	Pendiente	Planeación estratégica
12	Organizar la contabilidad de la empresa exigiendo informes periódicos al contador	2	Mes a Mes	Pendiente	Planeación estratégica
11	Adquirir el sistema contable ofrecido por Axa y dar capacitación al contador para que actualice el antiguo	2	1 Mes	Pendiente	Planeación estratégica
10	Afiliarse a Asocoldro para obtener estudios de mercado, informes de asociaciones como la Andi, la Cámara farmacéutica, entre otras	2	8 Días	Pendiente	Planeación estratégica
9	Usar la intranet para comunicar acerca de los valores de la empresa, reuniones, proyectos, etc.	2	1 Mes	Pendiente	Planeación estratégica
8	Seleccionar la publicidad para la empresa	2	1 Mes	Pendiente	Mercados
7	Tener una política clara en cuanto a fijación de precios	2	15 Días	Pendiente	Mercados
6	Realizar inversiones en inventarios de alta rotación y rentabilidad para la empresa	2	3 Meses	Cumplido	Planeación estratégica
5	Contar con la experiencia de los socios fundadores para liderar y desarrollar proyectos como el de la bodega	2	3 Meses	Cumplido	Innovación
41	Diseñar indicadores de gestión por área operativa con base en la información histórica	3	2 Meses	Pendiente	Planeación estratégica
40	A partir del nuevo sistema generar informes, proyecciones financieras y presentarlos de manera gráfica para su mayor aprovechamiento	3	Mes a Mes	Pendiente	Planeación estratégica
39	Con base en la información obtenida en diferentes simposios, conferencias realizadas por Fenalco, Asocoldro, etc., se debe socializar esta información y aprovecharla para construir escenarios futuros así como nuevas tendencias en la industria	3	1 Mes	Pendiente	Planeación estratégica

PRIORIZACION DE ACTIVIDADES					
No	Actividad	Prioridad	Duración	Estado	Área
38	Utilizar el nuevo sistema para realizar seguimiento a los indicadores, proyecciones y su cumplimiento así como a las correcciones a que haya lugar	3	1 Mes	Pendiente	Planeación estratégica
37	Utilizar el nuevo software para tener a la mano la información de la empresa como la misión, la visión, objeto social, estudios de mercado, resultados anteriores y toda la información necesaria para que todos la puedan usar dentro de una intranet que también tendrá como objetivo compartir dicha información con otras sucursales, este proceso tendiente a unificar la información y a consultar en tiempo real los inventarios para implementar servicios adicionales.	3	2 Meses	Pendiente	Planeación estratégica
36	Organizar los documentos de la empresa de tal forma que con la información disponible se puedan crear proyectos de forma colaborativa	3	1 Mes	Pendiente	Planeación estratégica
35	Ampliar la línea de productos que demuestren gran aceptación por parte de los clientes y que por diferentes motivos se habían descuidado como el caso de los pañales Winny y Huggies, tinturas para el cabello Igora y cosméticos Vogue entre otros	3	15 Días	Pendiente	Mercados
34	Planear actividades de promoción junto con los proveedores y laboratorios de las marcas mencionadas para que apoyen con material publicitario, etc.	3	Mes a Mes	Cumplido	Mercados
33	Seleccionar un laboratorio o distribuidora de productos naturales que tenga una línea extensa de productos probados y confiables	3	15 Días	Cumplido	Mercados
32	Mantener productos en promoción constante ya que las personas tienden a comprar por impulso. Productos de aseo personal como talcos, desodorantes, cremas dentales.	3	15 Días	Cumplido	Mercados
31	Evaluar el plan de mercadeo seleccionando indicadores como frecuencia de compra, rotación de los productos en promoción, elasticidad de la demanda, etc.	3	2 Meses	Pendiente	Mercados
30	Obtener información relevante acerca de las preferencias de los clientes	3	15 Días	Pendiente	Mercados
29	Localizar a los clientes con tratamientos prolongados y ofrecerles mejores precios según sus preferencias	3	15 Días	Pendiente	Mercados
28	Segmentar a los clientes según su edad, sexo, ocupación	3	15 Días	Pendiente	Mercados
27	Seleccionar las persona que estarán a cargo de atender a los proveedores	3	8 Días	Cumplido	Mercados
26	Seleccionar estrategias de negociación y actuar como grupo	3	1 Mes	Pendiente	Mercados

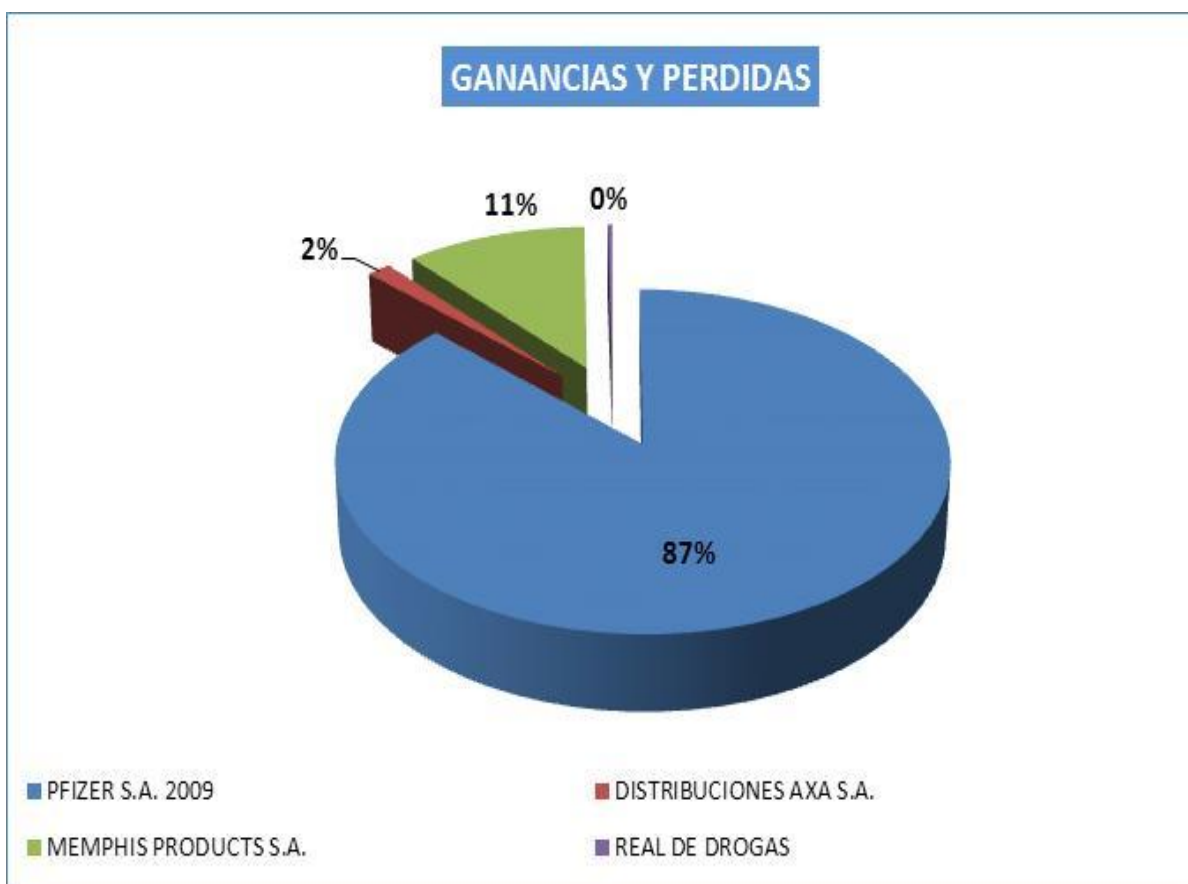
PRIORIZACION DE ACTIVIDADES					
No	Actividad	Prioridad	Duración	Estado	Área
25	Las iniciativas de los trabajadores serán atendidas de acuerdo a la prioridad en cada área funcional y se tendrán registros escritos en la intranet de la empresa	3	Permanente	Pendiente	Cultura organizacional
24	Realizar análisis de tipo costo beneficio	3	Por Proyecto	Pendiente	Finanzas
23	Solicitar informes de contabilidad mes a mes apoyado en un software de contabilidad robusto y con diferentes apoyos	3	Mes a Mes		Finanzas
22	Solicitar recomendaciones e indicadores clave en forma grafica	3	Mes a Mes	Pendiente	Finanzas
21	Recoger y analizar las sugerencias de los clientes escritas	3	Permanente		Innovación
20	Elaborar planes de negocios para los proyectos	3	1 Mes	Pendiente	Innovación
19	Evaluar el tiempo, calidad y costos en cada proyecto	3	1 Mes	Pendiente	Innovación
18	Contar con documentación escrita en cuanto o sugerencias, ideas, etc. en la intranet de la empresa para que todos la puedan usar	3	En cada reunión		Innovación
17	Realizar actas con la información acerca de las reuniones sostenidas	3	En cada reunión		Innovación
16	Unificar la imagen de las droguerías y conseguir que los clientes empiecen a recordar el nombre para diferenciarse de la competencia	3	3 Meses	Pendiente	Planeación estratégica
52	Aplicación de encuestas de satisfacción	4	2 Meses	Pendiente	Mercados
51	Realizar publicidad por medio de artículos durables como sombrillas con el nombre de la empresa, cachuchas, etc., y de acuerdo a segmentos de mercado	4	15 Días	Pendiente	Mercados
47	Ofrecer a los clientes una política clara de crédito y cobranza	4	15 Días	Cumplido	Finanzas
46	Contratar personal experto en mercadeo	4	2 Meses	Pendiente	Innovación
45	Contratar estudios sectoriales con entidades como Asocoldro	4	8 Días	Pendiente	Innovación
44	Dar cabida a personas de diferentes áreas para que participen en diferentes proyectos	4	15 Días	Pendiente	Innovación
43	Desarrollar una base de datos en la cual haya información personal de todos en la organización	4	8 Días	Pendiente	Innovación
42	Participar activamente en los simposios, conferencias, talleres y demás eventos organizados por laboratorios y organizaciones del ramo farmacéutico	4	Permanente		Innovación

PRIORIZACION DE ACTIVIDADES						
No	Actividad	Prioridad	Duración	Estado	Área	
5	Seleccionar las persona que estarán a cargo de atender a los proveedores	3	8 Días	Cumplido	Mercados	1
34	Contar con la experiencia de los socios fundadores para liderar y desarrollar proyectos como el de la bodega	2	3 Meses	Cumplido	Innovación	2
33	Realizar inversiones en inventarios de alta rotación y rentabilidad para la empresa	2	3 Meses	Cumplido	Planeación estratégica	3
32	Ofrecer a los clientes una política clara de crédito y cobranza	4	15 Días	Cumplido	Finanzas	4
27	Mantener productos en promoción constante ya que las personas tienden a comprar por impulso. Productos de aseo personal como talcos, desodorantes, cremas dentales.	3	15 Días	Cumplido	Mercados	5
47	Planear actividades de promoción junto con los proveedores y laboratorios de las marcas mencionadas para que apoyen con material publicitario, etc.	3	Mes a Mes	Cumplido	Mercados	6
6	Seleccionar un laboratorio o distribuidora de productos naturales que tenga una línea extensa de productos probados y confiables	3	15 Días	Cumplido	Mercados	7

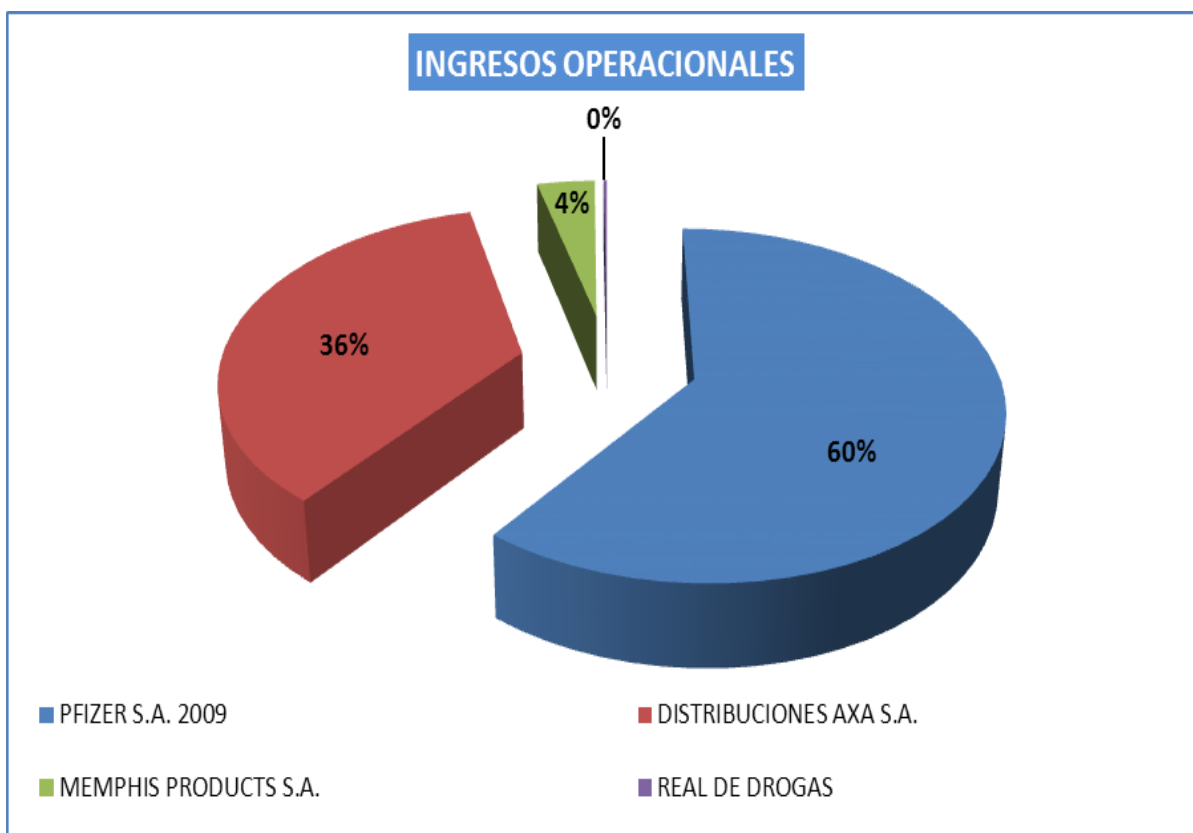
#### 14.5 COMPARATIVO COMPETIDORES CADENA FARMACEUTICA Y MEDICAMENTOS

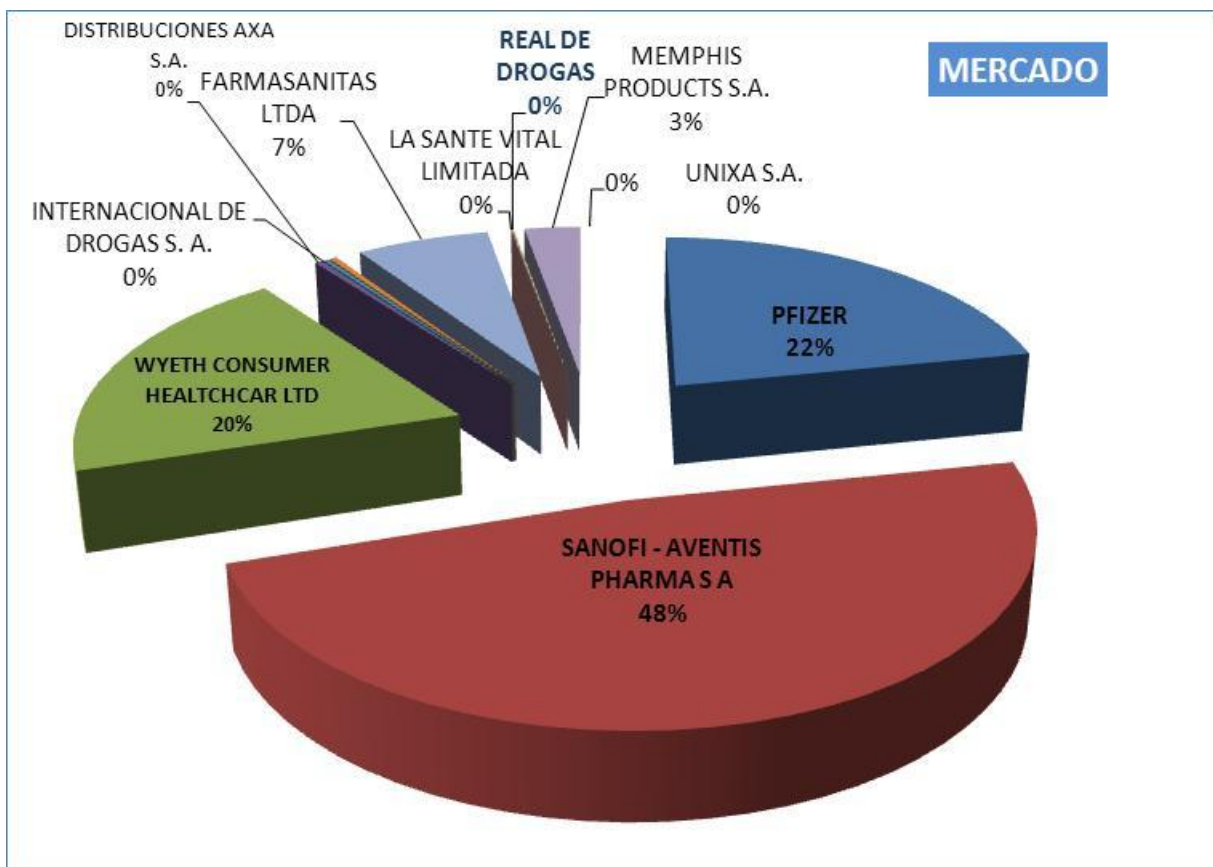
	Lab. Multinacional	Dist. Mayorista	Lab. Nacional	Dist. Minorista	SUMA
	PFIZER S.A. 2009	Distribuciones AXA S.A.	MEMPHIS PRODUCTS S.A.	REAL DE DROGAS	
Ingresos operacionales	\$ 280.354.399	\$ 165.391.686	\$ 16.920.298	<b>\$ 917.580</b>	\$ 463.583.963
Costo de ventas	\$ 123.828.690	\$ 143.205.408	\$ 10.017.078	<b>\$ 609.700</b>	\$ 277.660.876
Ganancias y perdidas	\$ 18.947.634	\$ 315.145	\$ 2.379.757	<b>\$ 63.030</b>	\$ 21.705.566
CVT/INGS	44,17	86,59	59,20	<b>66,45</b>	

GANANCIAS Y PERDIDAS	
PFIZER	\$ 18.947.634
SANOFI - AVENTIS PHARMA S A	\$ 41.838.899
WYETH CONSUMER HEALTHCAR LTD	\$ 17.075.588
DISTRIBUCIONES AXA S.A.	\$ 315.145
INTERNACIONAL DE DROGAS S. A.	\$ 189.172
UNIXA S.A.	\$ 297.747
FARMASANITAS LTDA	\$ 5.643.194
LA SANTE VITAL LIMITADA	\$ 37.935
<b>REAL DE DROGAS</b>	<b>\$ 63.030</b>
MEMPHIS PRODUCTS S.A.	\$ 2.379.757



	<b>PFIZER S.A. 2009</b>	<b>Distribuciones AXA S.A.</b>	<b>MEMPHIS PRODUCTS S.A.</b>	<b>REAL DE DROGAS</b>
Ingresos operacionales	60,48	35,68	3,65	0,20
Costo de ventas	44,60	51,58	3,61	0,22
Ganancias y pérdidas	87,29	1,45	10,96	0,29

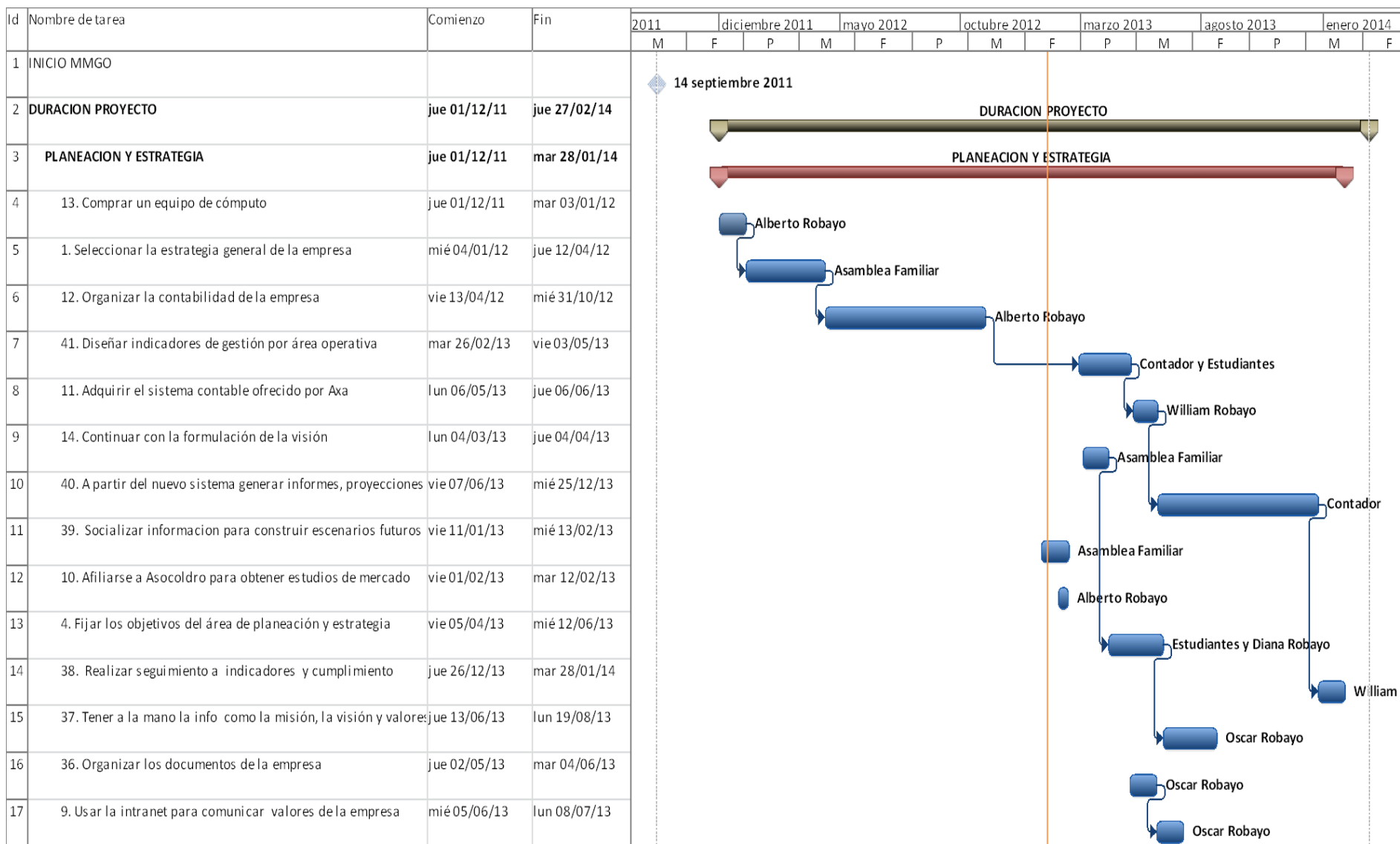




#### 14.6 COMPARACION DE PRECIOS Y UTILIDADES BODEGA VS DISTRIBUIDORA I

COMPARACION DE PRECIOS Y UTILIDADES BODEGA VS DISTRIBUIDORA I						
BODEGA REAL DE DROGAS	BODEGA	DISTRIBUIDORA I	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD BODEGA	UTILIDAD DIST. I	DIFERENCIA
BREMIEL NIÑOS	\$ 8.000	\$ 9.640	\$ 11.600	45%	20%	25%
MICROGYNON 21	\$ 6.800	\$ 7.700	\$ 8.900	31%	16%	15%
CYCLOFEM	\$ 10.500	\$ 12.000	\$ 14.000	33%	17%	17%
POST DAY X 2	\$ 8.500	\$ 10.900	\$ 15.900	87%	46%	41%
ASPIRINA EFERVECENTE X 50	\$ 17.500	\$ 19.400	\$ 25.000	43%	29%	14%
ALKA SELTZER X 60	\$ 18.000	\$ 22.163	\$ 24.000	33%	8%	25%
BUSCAPINA COMP X 100	\$ 46.000	\$ 52.828	\$ 65.000	41%	23%	18%
					<b>PROMEDIO</b>	<b>22%</b>

## 14.7 CRONOGRAMA



Id	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	diciembre 2011		mayo 2012			octubre 2012			marzo 2013			agosto 2013		enero 2014	
				P	M	F	P	M	F	P	M	F	P	M	F	P	M	F
18	<b>GESTION DE MERCADOS</b>	mié 01/02/12	mié 14/08/13	<b>GESTION DE MERCADOS</b>														
19	33. Seleccionar un laboratorio de productos naturales confiable	mié 01/02/12	mar 21/02/12															
20	32. Mantener productos en promoción constante	mié 22/02/12	mar 13/03/12															
21	27. Seleccionar las persona a cargo de atender a los proveedores	mié 14/03/12	vie 23/03/12															
22	26. Seleccionar estrategias de negociación y actuar como grupo	lun 26/03/12	jue 26/04/12															
23	29. Localizar a los clientes con tratamientos prolongados	lun 14/05/12	vie 01/06/12															
24	28. Segmentar a los clientes según su edad, sexo, ocupación	lun 04/06/12	vie 22/06/12															
25	52. Aplicación de encuestas de satisfacción	mar 10/07/12	jue 13/09/12															
26	30. Obtener información de las preferencias de los clientes	lun 28/01/13	vie 15/02/13															
27	2. Realizar un plan de mercadeo	lun 01/10/12	lun 11/02/13															
28	46. Contratar personal experto en mercadeo	mar 12/02/13	vie 10/05/13															
29	3. Fijar los objetivos del área de mercados	mar 12/02/13	jue 18/04/13															
30	35. Ampliar línea de productos con mas aceptación de los clientes	vie 19/04/13	vie 10/05/13															
31	34. Planear actividades de promoción junto con los proveedores	vie 27/04/12	mié 14/11/12															
32	8. Seleccionar la publicidad para la empresa	mié 24/04/13	mar 28/05/13															
33	7. Tener una política clara en fijación de precios	lun 21/01/13	vie 08/02/13															
34	31. Evaluar el plan de mercadeo seleccionando	lun 10/06/13	mié 14/08/13															
35	51. Realizar publicidad por medio de artículos durables	lun 06/05/13	vie 24/05/13															
36	15. Seleccionar un nuevo slogan	lun 28/01/13	jue 28/02/13															

Id	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	octubre 2012			marzo 2013			agosto 2013			enero 2014		
				P	M	F	P	M	F	P	M	F			
37	CULTURA ORGANIZACIONAL	mar 04/06/13	jue 02/01/14												
38	25. Las iniciativas de los trabajadores serán atendidas	lun 17/06/13	jue 02/01/14												
39	50. Realizar benchmarking acerca de prácticas en Colombia	mar 04/06/13	vie 20/12/13												
40	FINANZAS	mar 21/08/12	jue 27/02/14												
41	6. Realizar inversiones en inventarios de alta rotación	mar 21/08/12	mié 28/11/12												
42	24. Realizar análisis de tipo costo beneficio	mar 18/06/13	vie 03/01/14												
43	49. Diseñar política de crédito exclusivo para estos clientes	lun 15/07/13	jue 15/08/13												
44	48. Diseñar indicadores propios según el giro de la empresa.	mar 02/07/13	mié 09/10/13												
45	47. Ofrecer a los cliente una política clara de crédito y cobranza	jue 02/05/13	mié 22/05/13												
46	23. Solicitar informes de contabilidad mes a mes	jue 02/05/13	mar 19/11/13												
47	22. Solicitar recomendaciones e indicadores clave en forma gramié 20/11/13	mié 20/11/13	jue 27/02/14												
48	INNOVACION Y CONOCIMIENTO	mar 20/11/12	lun 13/01/14												
49	5. Contar con experiencia de los socios para desarrollar proy	mar 20/11/12	mié 27/02/13												
50	17. Realizar actas con la información acerca de las reuniones	vie 15/02/13	lun 18/02/13												
51	43. Desarrollar base de datos con información del personal	vie 24/05/13	mar 04/06/13												
52	42. Participar en simposios, talleres y conferencias farmacéut	vie 15/02/13	mar 28/05/13												
53	18. Contar con formatos de sugerencias e ideas, incluso en intr	mar 21/05/13	mié 22/05/13												
54	21. Recoger y analizar las sugerencias de los clientes escritas	lun 29/07/13	jue 29/08/13												
55	45. Contratar estudios sectoriales con entidades como Asocold	jue 02/01/14	lun 13/01/14												
56	20. Elaborar planes de negocios para los proyectos	lun 02/09/13	jue 03/10/13												
57	44. Personal de diferentes áreas participaran diferentes proy	vie 04/10/13	jue 24/10/13												
58	19. Evaluar el tiempo, calidad y costos en cada proyecto	lun 02/09/13	jue 03/10/13												

<b>PLANEACION Y ESTRATEGIA</b>	<b>ESTUDIANTES EAN</b>
Comprar un equipo de cómputo según las especificaciones de hardware y software para que soporte los programas, las aplicaciones y que a su vez sea escalable.	Alberto Robayo
Organizar la contabilidad de la empresa exigiendo informes periódicos al contador	Alberto Robayo
Diseñar indicadores de gestión por área operativa con base en la información histórica	Contador - Estudiantes
Adquirir el sistema contable ofrecido por asa y dar capacitación al contador para que actualice el antiguo	William Robayo
A partir del nuevo sistema generar informes, proyecciones financieras y presentarlos de manera gráfica para su mayor aprovechamiento	Contador
Con base en la información obtenida en diferentes simposios, conferencias realizadas por fenilo, (No hay sugerencias), etc., se debe socializar esta información y aprovecharla para construir escenarios futuros así como nuevas tendencias en la industria	Asamblea familiar
Afiliarse a (No hay sugerencias) para obtener estudios de mercado, informes de asociaciones como la anda, la cámara farmacéutica, entre otras	Alberto Robayo
Organizar los documentos de la empresa de tal forma que con la información disponible se puedan crear proyectos de forma colaborativa	Oscar Robayo ingeniero
Usar la intranet para comunicar acerca de los valores de la empresa, reuniones, proyectos, etc.	Oscar Robayo ingeniero
Fijar los objetivos del área de planeación y estrategia	Estudiantes - Diana Robayo
<b>GESTION DE MECADOS</b>	<b>ESTUDIANTES EAN</b>
Fijar los objetivos del área de mercados	Estudiantes - Diana Robayo
Planear actividades de promoción junto con los proveedores y laboratorios de las marcas mencionadas para que apoyen con material publicitario, etc.	Félix - Julio - Carlos Robayo
Realizar un plan de mercadeo	Experto
Tener una política clara en cuanto a fijación de precios	Félix - Julio - Carlos Robayo
Seleccionar un laboratorio o distribuidora de productos naturales que tenga una línea extensa de productos probados y confiables	Félix - Julio - Carlos Robayo
Mantener productos en promoción constante ya que las personas tienden a comprar por impulso. productos de aseo personal como talcos, desodorantes, cremas dentales, etc.	Félix - Julio - Carlos Robayo
Evaluar el plan de mercadeo seleccionando indicadores como frecuencia de compra, rotación de los productos en promoción, elasticidad de la demanda, etc.	Diana Robayo
Obtener información relevante acerca de las preferencias de los clientes	Diana Robayo
Localizar a los clientes con tratamientos prolongados y ofrecerles mejores precios según sus preferencias	Diana Robayo
Segmentar a los clientes según su edad, sexo, ocupación	Diana Robayo
Aplicación de encuestas de satisfacción	Vendedores
Realizar publicidad por medio de artículos durables como sombrillas con el nombre de la empresa, cachuchas, etc., y de acuerdo a segmentos de mercado	Marta Robayo - Nubia Robayo
Seleccionar las persona que estarán a cargo de atender a los proveedores	Félix - Julio - Carlos Robayo
Seleccionar estrategias de negociación y actuar como grupo	Félix - Julio - Carlos Robayo

CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTUDIANTES EAN
Realizar benchmarking acerca de prácticas en Colombia	Diana Robayo
Finanzas	Estudiantes EAN
Realizar inversiones en inventarios de alta rotación y rentabilidad para la empresa	Félix - Julio - Carlos Robayo
Realizar análisis de tipo costo beneficio	Experto
Diseñar política de crédito exclusivo para estos clientes	Alberto Robayo
Diseñar indicadores propios según el giro de la empresa en todas las áreas	Experto
Ofrecer a los clientes una política clara de crédito y cobranza	Alberto Robayo
Solicitar informes de contabilidad mes a mes apoyado en un software de contabilidad robusto y con diferentes apoyos	Contador
Solicitar recomendaciones e indicadores clave en forma grafica	Contador
INNOVACION Y CONOCIMIENTO	ESTUDIANTES EAN
Contar con la experiencia de los socios fundadores para liderar y desarrollar proyectos.	Asamblea familiar
Seleccionar la estrategia general de la empresa de acuerdo al autor Michel Porter	Asamblea familiar

*Explicación de cómo se confeccionó el **cronograma**:*

El cronograma está dividido en tres años 2011, 2012 y 2013, los meses están ordenados verticalmente y los días horizontalmente, en la intersección de meses y días se introdujo la actividad o actividades con su correspondiente número como se encuentra en el anexo de priorización de actividades, cuando aparece más de una actividad es porque se trataba de actividades que se podían realizar conjuntamente en el tema de discusión.

Se realizaron varias sesiones de información acerca del modelo MMGO en el año 2011 como aparece en el cronograma y algunas anteriores ya que nuestro trabajo data de tiempo atrás.

Luego se presentan algunas actividades junto con las personas responsables de llevarlas a cabo, para la selección de las personas fue necesario realizar reuniones y acordar quien o quienes eran las personas adecuadas para realizar de la mejor manera la actividad, es así como por ejemplo para la creación de la bodega, negociación con proveedores, compra de productos de alta rotación se contó por votación e iniciativa propia con Félix, Carlos y Julio Robayo, todos ellos con bastante experiencia, miembros de la asamblea familiar y socios – fundadores.

En el área de mercadeo se contaba con estudios previos y también con la colaboración de Diana Robayo quien adelanta el plan de mercadeo para la cadena de droguerías como base para su tesis de grado.

El modelo MMGO fue aplicado a la droguería y esperamos con toda confianza sea el inicio de una empresa enfocada a convertirse en una empresa que se pueda ubicar en el estadio 4 de nuestro modelo con proyección internacional, esperamos sinceramente se sigan las recomendaciones de este trabajo.



**MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN  
© INSTRUMENTO 2  
MATRICES PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN  
UTILIZANDO COMO REFERENCIA EL PE  
VERSIÓN 1.0 / APL**

**Vicerrectoría de  
Investigaciones**

El Modelo de Modernización Empresarial de la Universidad EAN es un proyecto que pretende con un diagnóstico minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de modernización en la organización. Establece sistemáticamente las prioridades para los proyectos, propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa para permitir optimizar dichos elementos claves. Por su carácter general, este Modelo es igualmente aplicable a servicios, como












Las **MATRICES PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LA FIJACIÓN DE RUTA** es un instrumento de Modernización de la gestión de las organizaciones elaborado con el fin de recoger información que permita desarrollar una evaluación sistémica y contar con insumos necesarios para el análisis de situación de conversión y modernización de una PyME de sobrevivencia en una PyM

**Nota:** Esta primera versión se encuentra en prueba, por lo que rogamos el favor de comunicar cualquier sugerencia u error que haya detectado a las siguientes direcciones electrónicas:

**ÍNDICE RESUMIDO**

**INFORMACIÓN GENERAL**

**COMPONENTES:**

1. **PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA** 
2. **GESTIÓN DE MERCADOS** 
3. **CULTURA ORGANIZACIONAL** 
4. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** 
5. **GESTIÓN PRODUCCIÓN** 
6. **FINANZAS** 
7. **GESTIÓN HUMANA** 
8. **EXPORTACIONES** 
9. **IMPORTACIONES** 
10. **LOGÍSTICA** 
11. **ASOCIATIVIDAD** 

- 12. [COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN](#)
- 13. [INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO](#)
- 14. [MEDIO AMBIENTE](#)



### [INFORME INTEGRAL](#)

Haga clic en para ir a los respectivos Informes de Resultado

## ÍNDICE AMPLIADO

### [INFORMACIÓN GENERAL](#)

#### COMPONENTES:

1. [PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA](#)



PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN  
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)  
VALORES CORPORATIVOS  
ESTRATEGIAS

2. [GESTIÓN DE MERCADOS](#)



ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL MERCADO  
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN  
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO  
ESTRATEGIA DE PRECIO  
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN  
ESTRATEGIAS DE VENTAS  
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
SERVICIO AL CLIENTE

3. [CULTURA ORGANIZACIONAL](#)



LIDERAZGO  
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO  
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO  
CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADO

4. [ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL](#)



PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA  
MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN  
CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA  
COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA  
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA

## COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA

### 5. GESTIÓN PRODUCCIÓN



PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE  
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SE  
RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES  
PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD  
GESTIÓN DE CALIDAD  
PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES  
PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN  
CONTROL DE OPERACIONES  
CONTROL DE PROCESOS  
RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES  
EL SISTEMA DE OPERACIONES  
CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD  
DESEMPEÑO Y RESULTADO

### 6. FINANZAS



INVERSIÓN  
FINANCIACIÓN  
RENTABILIDAD  
INFORMACIÓN  
INSTRUMENTOS  
PROCESOS

### 7. GESTIÓN HUMANA



ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA  
FINANCIACIÓN  
RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN  
CONTRATACIÓN  
INDUCCIÓN  
CAPACITACIÓN  
ENTRENAMIENTO  
PROMOCIÓN  
EVALUACIÓN DE DESARROLLO  
COMPENSACIÓN  
BIENESTAR SOCIAL  
MANEJO LABORAL  
SALUD OCUPACIONAL

### 8. EXPORTACIONES



LA PREPARACIÓN PARA LOS MERCADOS EXTERNOS  
EL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR  
CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL  
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO  
FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

9. **IMPORTACIONES**



IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO (JIT)  
EL CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES  
NORMAS TÉCNICAS  
ANÁLISIS DE PROVEEDORES  
POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES  
LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN  
FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

10. **LOGÍSTICA**



PLANEACIÓN LOGÍSTICA  
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS  
ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES  
ORGANIZACIÓN  
CONTROL LOGÍSTICO  
GERENCIA DE LOGÍSTICA  
COMPETENCIA LOGÍSTICA  
INDICADORES LOGÍSTICOS  
SISTEMA DE INFORMACIÓN

11. **ASOCIATIVIDAD**



GESTIÓN EN EL SECTOR Y /O EN LA CADENA PRODUCTIVA  
CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA  
FACTORES DE COMPROMISO  
PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD  
FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD

12. **COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**



REUNIONES  
INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO  
INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC

13. **INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO**



GENTE PARA LA INNOVACIÓN  
PROCESO DE INNOVACIÓN  
RELACIONES  
ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN  
TECNOLOGÍAS DE SOPORTE  
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN

CULTURA INNOVADORA

14. [MEDIO AMBIENTE](#)



RESIDUOS SÓLIDOS

AGUAS RESIDUALES

EMISIONES ATMOSFÉRICAS

MATERIAS PRIMAS Y/O INSUMOS

SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

REGISTROS Y DOCUMENTOS

MANEJO AMBIENTAL

[INFORME INTEGRAL](#)

Haga clic en  para ir a los respectivos Informes de Resultado

**Nota:** Esta primera versión se encuentra en prueba, por lo que rogamos el favor de comunicar cualquier sugerencia u error que haya detectado a las siguientes direcciones electrónicas:

## **CIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

**:**

### **CIÓN Y LA FIJACION DE RUTA NTAGONO DE LA EXCELENCIA ICATIVO 4**

stituir una herramienta de  
cambio, mejoramiento y  
tos de modernización, y  
definiendo las rutas que  
aplicable en empresas de  
rciales o de manufactura.

mento del Modelo para la  
encial de la empresa que  
acional y diseño de rutas  
IE innovadora y moderna.

[wortiz777@gmail.com](mailto:wortiz777@gmail.com)  
[abejarano@ean.edu.co](mailto:abejarano@ean.edu.co)



RES

≡ SERVICIOS  
SERVICIO

L

AD

[wortiz777@gmail.com](mailto:wortiz777@gmail.com)  
[abejarano@ean.edu.co](mailto:abejarano@ean.edu.co)

## ÍNDICE

INFORMACIÓN DEL EJERCICIO	
Fecha de evaluación:	16/02/2009
Evaluación realizada por:	Carlos Alberto Robayo Cruz Carlos Andres Garcia Cruz
Asesores: *	
Aprobada por: *	
Código asignado a la empresa: *	

\* Estos campos son de uso exclusivo de la Vicerrectoría de Investigaciones

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EVALUADA	
Nombre de la empresa:	Real De Drogas
Nombre del Representante legal:	Luis Alberto Robayo Albornoz
Dirección y ciudad :	CRA 77A N. 68B 04
Teléfonos:	5425942
Dirección electrónica:	
Año de fundación:	1979
Número de empleados permanentes:	50
Número de empleados temporales:	
Total Activos en miles de pesos Col.:	293581
Productos o servicios:	Industria Farmacuetica al por menor
CIU Registrado en la matricula de Cámara de Comercio:	G5231

## DEFINICIONES MATRICES DE SITUACIÓN

### 1. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA:

Un sistema de planeación estratégica agrega valor a las operaciones. Este debe e estructura organizacional adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la estrategia y el sistema de finalidades. Es clave para una organización tener un sist orientado a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de indicadores par:

planteados de tal manera que se de aprendizaje organ

## 2. GESTIÓN DE MERCADEO:

La matriz de mercadeo explora las actividades de gestión de mercados y comercio de la empresa. En la calificación que se obtiene son importantes la implantación de procesos, el análisis de los mercados y segmentos, el reconocimiento de un producto con sus características, la promoción de los productos en los mercados objetivos; el análisis formal de los canales de distribución y la realimentación que se obtenga de los clientes.

## 3. CULTURA ORGANIZACIONAL:

Esta variable examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y participa el personal que participan en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el espíritu de iniciativa para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse con el mejoramiento de la empresa con sus procesos, productos y servicios. También se examina el compromiso de la PyME para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y la responsabilidad.

## 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Evalúa el proceso que utiliza la empresa para establecer las relaciones formales entre los departamentos y áreas de la organización.

## 5. PRODUCCIÓN:

Se evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en el tiempo, como una actividad esencial para satisfacer los requisitos del cliente.

## 6. FINANZAS:

La matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se ubica la empresa, como inversión, financiación y rentabilidad, como variables fundamentales y sustentables. Se examina los elementos y medios desarrollados o utilizados por la empresa, los procesos de producción, la información producida, su calidad y sus niveles de eficiencia.

## 7. GESTIÓN HUMANA:

Este componente organizacional examina y evalúa el desarrollo y seguimiento de la gestión humana, las actividades de gestión humana básicas necesarias para el personal de la empresa, todos los esfuerzos que se realizan para promover el conocimiento, las destrezas para un trabajo determinado y medir técnicamente el desempeño del trabajador, las actividades utilizadas para el manejo salarial y que busquen satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familias, todas las actividades que se realizan para cumplir con el Régimen laboral, ley 100 y 50, de los programas, políticas y actividades que se desarrollan de las disposiciones legales que sobre salud ocupacional y seguridad industrial están vigentes.

laboral colombiano, y una serie de acciones para desarrollar, involucrar y apoyar participen en el mejoramiento de la calidad de vida, colaboren y se comprometan al mejoramiento de la calidad de la empresa, sus procesos

#### 8. EXPORTACIONES:

Se evalúa la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, el ingreso a los mercados externos, la existencia de productos y servicios exportables y como la empresa realiza la realimentación de esos mercados para la toma de decisiones

#### 9. IMPORTACIONES:

Se evalúa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, el ingreso a los proveedores externos, la existencia de insumos importables y como la empresa realiza la selección de esos proveedores para la toma de decisiones

#### 10. LOGÍSTICA:

En este aspecto se evalúan la capacidad logística de la organización. La planeación y producción productivos es una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente, a través de un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos, son el garante del éxito del negocio

#### 11. ASOCIATIVIDAD:

El objetivo de esta matriz es estimar el potencial asociativo de las pymes en el sector de la asociatividad. Las PYMES se asocian conformando redes empresariales que constituyen una nación. La forma como se asocian no se puede establecer a priori, pero si se han establecido criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado

#### 12. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN:

Este componente está orientado a medir tres variables: reuniones, registro de datos, conocimientos. A través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la empresa transmite información de valor entre sus propios miembros; evalúa como se distribuye esta información, el acceso y la capacidad de transmisión

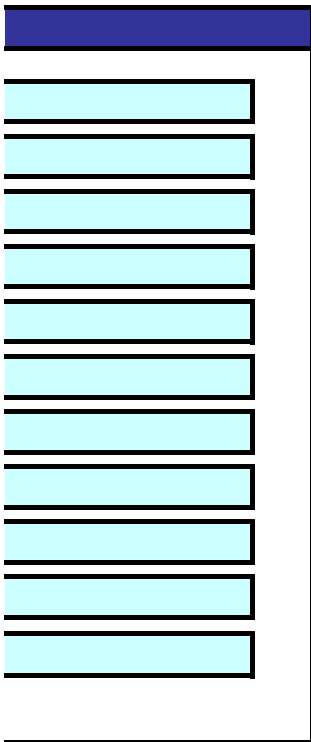
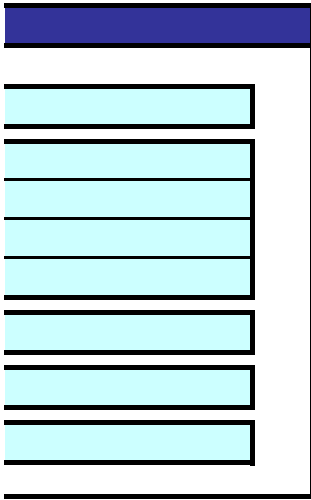
#### 13. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO:

La aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación, pretende medir el nivel de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan competitiva. Son importantes en la calificación la existencia de un plan formal para innovación en todas sus áreas y para utilizarlo, la presencia de personas con habilidades y conocimientos, la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo y decisiones; de la misma manera interesa reconocer los métodos y procesos

conocimientos en la empresa y las formas de medir el desempeño de las personas y lo que tanto hace a la innovación. Finalmente intenta identificar elementos de una cultura

#### 14. MEDIO AMBIENTE:

Permite evaluar los elementos que en la empresa generan residuos sólidos, gases y polvo en el medio interno como externo y las personas que laboran en la empresa. Evalúa igualmente los reglamentos relativos a la protección del medio ambiente.



estar acompañado de una  
e la organización, alineado  
tema formal de planeación  
a monitorear los objetivos

organizacional y conocimiento.

realización realizadas por las personas formales de estudio y atributos de mercado; la precios; la organización de los clientes y distribuidores.

apoya a las personas para el desarrollo de las personas, interactuar activamente con el personal, optimizan los esfuerzos de la empresa en equipo y el respeto

el personal, las funciones y los factores físicos.

los recursos productivos y requerimientos del cliente.

clasificando las variables de acuerdo a la observación, en los métodos definidos y finalmente la etapa de divulgación.

es: un plan estratégico de negocios que garantiza el eficaz ingreso de los recursos y el mejoramiento de los procesos, el desempeño de cada una de las necesidades primarias de manera estricta con el cumplimiento de las normas y reglamentos para el cumplimiento de las reguladas por el régimen

a las personas para que  
letan activamente con el  
sos, productos y servicios.

umo de información sobre  
la empresa mide y recibe  
ma de decisiones interna.

umo de información sobre  
de y recibe realimentación  
ma de decisiones interna.

proyección de los recursos  
isí la logística se convierte  
edores y los clientes son  
de una adecuada gestión  
l sistema de operaciones.

diversas modalidades de  
yen la base productiva de  
encontrado que uno de los  
jado a las demás en una  
estrategia asociativa.

creación y transmisión de  
organización administra su  
a información, el nivel de  
de los datos significativos.

calificar la situación de la  
más competitiva. De esta  
orporar conocimiento a la  
lades para manejar estos  
de trabajo para toma de  
para generar y utilizar

las áreas de la empresa en  
altura de innovación en la  
empresa.

artículos que afectan tanto  
lmente el cumplimiento de  
o ambiente y las personas.



## VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN

### Herramientas de lectura, comportamiento y diagnóstico empresarial Datos básicos de la empresa

IDENTIFICACIÓN	
Detalle informativo de la empresa	
Nombre empresa	REAL DE DROGAS
Seudónimo	REAL DE DROGAS
Nit	19406909
Representante legal	LUIS ALBETO ROBAYO ALBORNOZ
Nivel Académico / Gerente - directores	SECUNDARIA
Dirección	CRA 77A N. 68B 04
Teléfono	5425942
Correo electrónico	
Actividad principal	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS
Código CIU	G5231
Año Fundación empresa	1979
No. Empleados	50
No. Profesionales	
Contacto para este trabajo	LUIS ALBETO ROBAYO ALBORNOZ
Ventas promedio mes	76465
Cobertura mdo (Nal. Regional, Local)	REGIONAL
Código interno Universidad EAN	

Observaciones: Para efectos académicos, la empresa se identificará con seudónimo y con el código interno Universidad EAN.

PERFIL FINANCIERO				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2,003 -2,004 -2,005 - 2006) ó (2,004 -2,005 -2,006 - 2007) - Datos en miles de pesos				
	2006	2007	2008	2009
VENTAS	676616	751270	834.165	917.580
Costo de ventas	448962	498847	554.274	609.700
Utilidad bruta	227.654,0	252.423,0	279.891,0	307.880,0
Gastos administrativos	172282	191425	212.695	233.960
Gastos de ventas	8019	8910	9.900	10.890

Utilidad operacional	47.353,0	52.088,0	57.296,0	63.030,0
Gastos financieros				
Impuesto de renta				
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>220.589,0</b>	<b>253.615,0</b>	<b>243.346,0</b>	<b>267.686,0</b>
Capital de trabajo neto	188.105,0	239.305,0	227.603,0	250.371,0
- Inventarios	146.170,0	160.786,0	176.863,0	190.041,0
- Cuentas por cobrar - clientes	14.300,0	15.730,0	17.303,0	19.030,0
- Proveedores				
- Otros pasivos Ctes operacionales				
Activos fijos netos	13.010,0	14.310,0	15.743,0	17.315,0
Otros activos				
Pasivos de largo plazo				
Endeudamiento fciero L.P				
Patrimonio	201.114,0	221.225,0	243.348,0	267.686,0
<b>Otra información</b>				
Pago de dividendos				
Gasto depreciación (pyg)				
Gasto amortización (pyg)				
<b>indicadores y otros cálculos</b>				
Margen bruto	33,6%	33,6%	33,6%	33,6%
Margen operacional	7,0%	6,9%	6,9%	6,9%
Margen Ebitda	7,0%	6,9%	6,9%	6,9%
ROE	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%
ROA - Uop	21,5%	20,5%	23,5%	23,5%
ROA - Ebitda)	21,5%	20,5%	23,5%	23,5%
Fto requerido de Kw	160.470,0	176.516,0	194.166,0	209.071,0
Nivel solvencia C.P.	27.635,0	62.789,0	33.437,0	41.300,0

**Validador**

**FALSO**

**FALSO**

**FALSO**

**FALSO**

**Observaciones: Los datos deben corresponder a los mismos cierres, esto es, todos a 31**

esarial.

**PERFIL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Observaciones - primeras impresiones contacto previo**

Resalte aquí 7 aspectos que considere **positivos** de la empresa

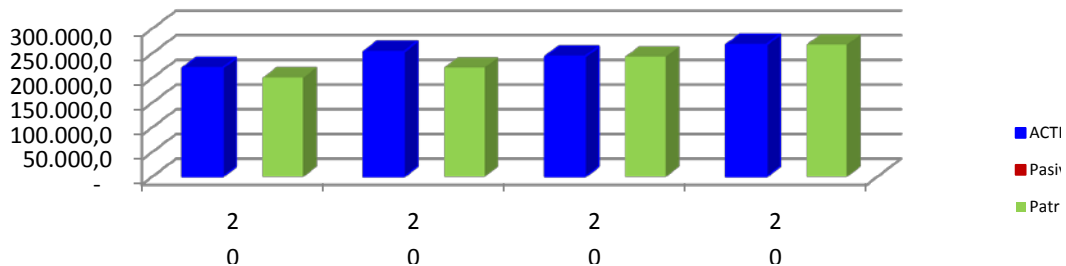
1	EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA
2	EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA
3	ACTUALIZACION CONSTANTE Y ASISTENCIA A SEMINARIOS, TALLERES, ETC.
4	CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE BIOSEGURIDAD Y OTRAS NORMAS CONFORME A LAS EXIGENCIAS DE LEY
5	LA ATENCION AL CLIENTE ES PERSONALIZADA
6	CONOCIMIENTO ACTUALIZADO DE NUEVOS PRODUCTOS
7	CORDIALIDAD EN EL TRATO

Resalte aquí 7 aspectos que considere **negativos** de la empresa

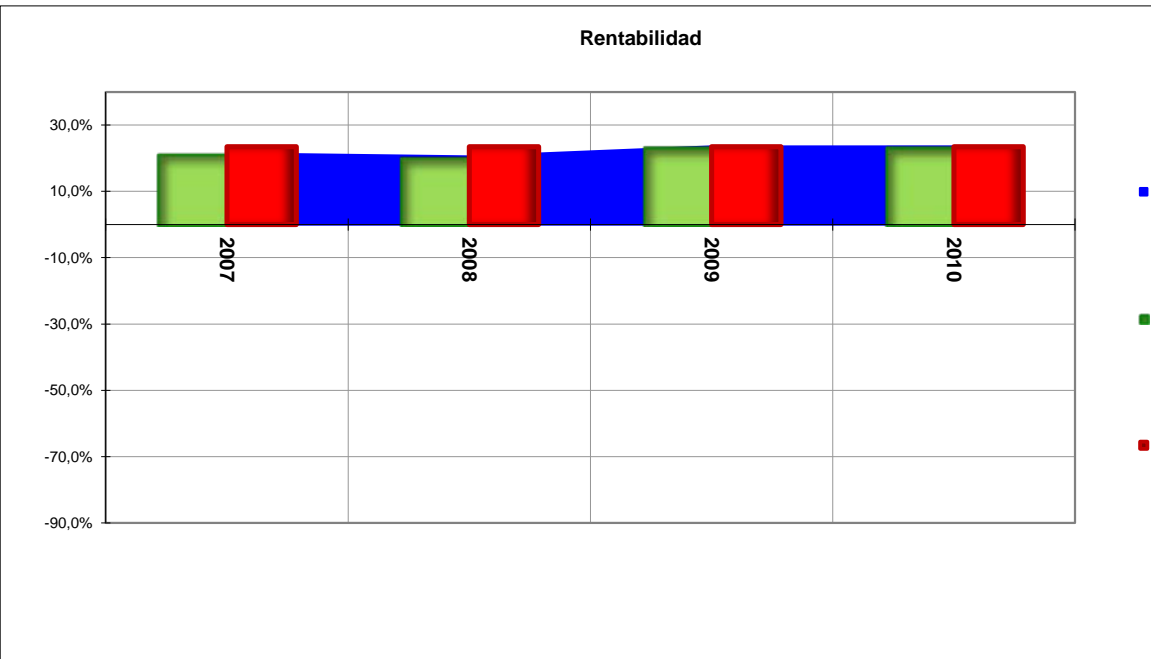
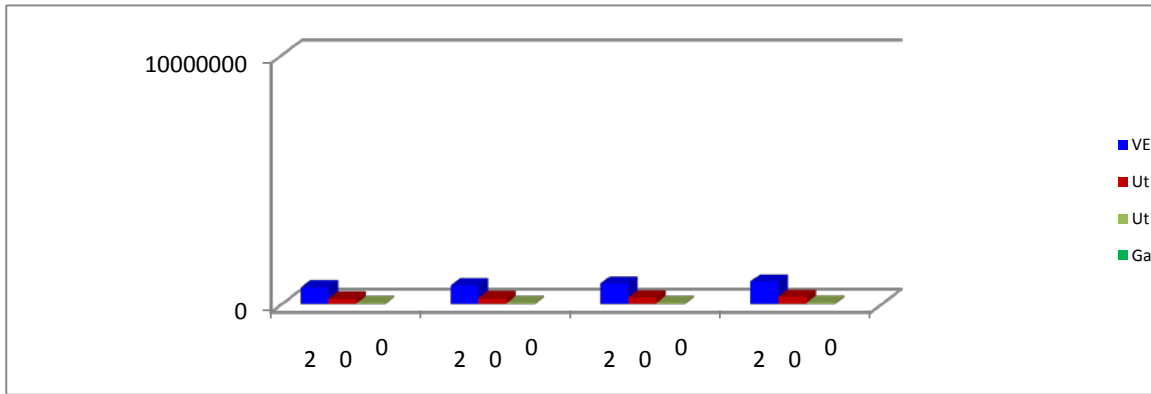
1	NO SE TIENEN BASES DE DATOS DE CLIENTES
2	NO SE TIENE UNA GRAN COBERTURA DE AREA
3	FORMATO DE TIENDA DE BARIO
4	NO ESTA ORGANIZACION POR DEPARTAMENTOS O NO ES MUY CLARA LA DIVISION
5	NO SE MANEJA UN SISTEMA POS PROPIO
6	CONTABILIDAD DESORGANIZADA CON PERSONAL QUE NO ES IDONEO
7	EL MANEJO DE LA EMPRESA ESTA EN CABEZA DE UNA SOLA PERSONA

Otros aspectos

Observaciones: Es necesario agotar los 7 ítems por cada atributo positivo o negativo



0	0	0	0
6	7	8	9



de Diciembre ó todos a 30 de junio o todos a 30 de marzo etc.

vo

IVOS TOTALES

vos de largo plazo

rimonio

INNTAS

Utilidad bruta

Utilidad operacional

Costos financieros

ROA - Ebitda)

ROA - Uop

ROE



































































PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA															
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.				Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.		1		La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.				La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.			
	Tienen personas capacitadas en planeación.				Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.	1			La alta dirección conoce y esta capacitada en técnicas para construir el futuro.				Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.			
	El uso de indicadores es mínimo.			1	Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.				Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.			
	Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.				Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.	1			Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con de expertos.				Cuenta con un sistema computarizado integral.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,67	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,33</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															



VALORES CORPORATIVOS																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
VALORES CORPORATIVOS	Promueve entre sus colaboradores valores.				Existe un documento sobre los valores de la empresa.				La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en practica.	1			Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.			
	La dirección se preocupa mas por las habilidades que por los valores.				En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.				La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.	1			El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.			
	Se consideran los valores de manera informal.				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.				La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.			1	La gerencia por valores a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.			
	No se han definido sistemas de información para valores.				Se comunican.			1	Se evalúan.				Se proyectan.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		1,17	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,42</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>60,42</b>															

ESTRATEGIAS																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

<b>ESTRATEGIAS</b>	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.				Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.	<b>1</b>			La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.			
	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución			<b>1</b>	Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.				Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otras formalmente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.			
	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).				Las estrategias han generado estándares de desempeño.			<b>1</b>	Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia. Ej.: Cuadro de Mando Integral.			
	El sistema de información es para registrar transacciones.				El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.			<b>1</b>	Considera que el SIC es consistente con las estrategias?				Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	1,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,58</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>39,58</b>															

SUMA DE CALIFICACIONES	175,00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	43,75

RESUMEN FACTORES	
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	33,33
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)	41,67
VALORES CORPORATIVOS	60,42
ESTRATEGIAS	39,58

VERIF
1
1
1
1

VERIF
1
1
1

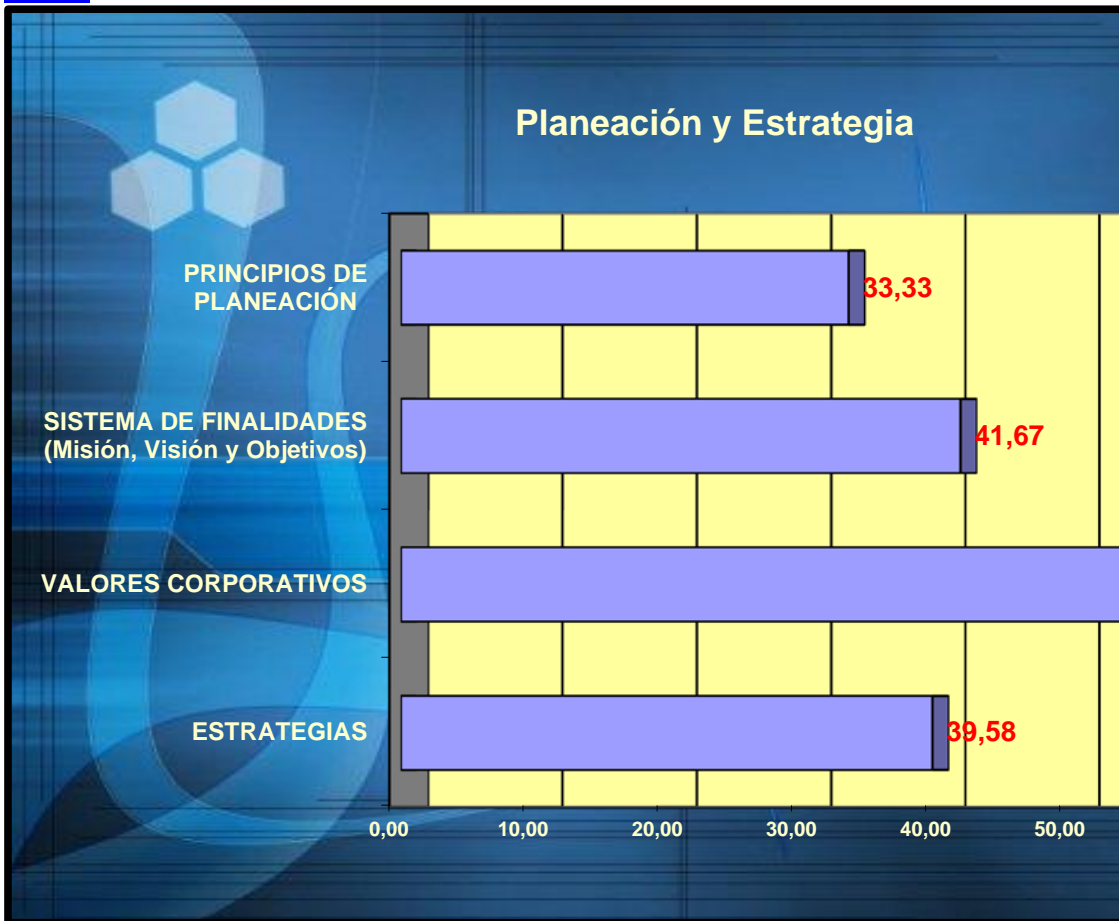
VERIF
1
1
1
1

VERIF

1
1
1
1



## ÍNDICE



### ANÁLISIS SITUACIONAL:

No se evidencia por lo menos en forma escrita la existencia de una misión, visión, valores corporativos. La gerencia tiene el conocimiento de un código de ética tácito y aplicable en la relación con los proveedores. En el manejo del negocio, este conocimiento por ejemplo el trato y el respeto por el cliente hacen que las empresas sean altamente competitivas, aunque no se tenga nada escrito es muy importante su aplicación en la gerencia y los colaboradores no olvidan estos conceptos básicos pero demasiado importantes para que se merecen.

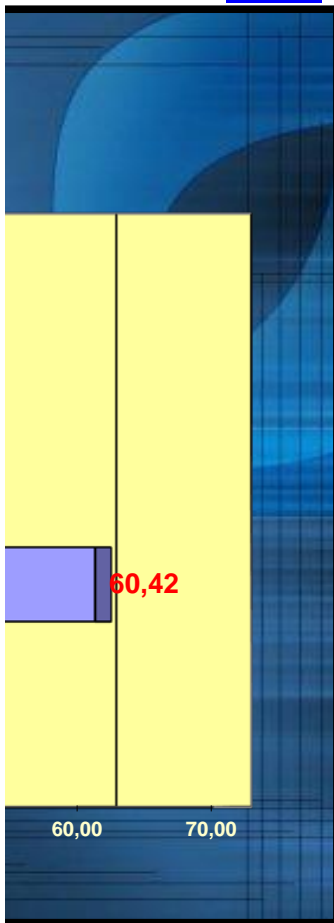
### PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

La no existencia de misión, visión y estrategias hacen que la empresa no sea visible ante los proveedores. Generalmente el sector donde se encuentra inmersa, hace que se pierda una posición competitiva de vanguardia. Las empresas que obtienen mejores resultados en una industria son las que toman una posición competitiva. La empresa debe comunicar efectivamente a sus grupos de interés.

**RECOMENDACIONES:**

Realizar reuniones para que con la participación de los interesados se haga por escrito la misión, visión y valores de la empresa. Existen muchas acciones que se pueden llevar a cabo y entre ellas se recomendó unificar la imagen corporativa para lograr mayor reconocimiento a la marca REAL DE DROGAS realizando inversión en publicidad, fortalecer la estructura organizacional de la empresa, así como realizar compras de manera centralizada con productos de alta rotación, utilizar canales de distribución apropiada y a un menor costo. Se realizaron varias reuniones a lo largo de un año de las cuales se realizaron actividades predominantes a nivel personal y en las actividades diarias, de allí se hizo la misión de la empresa y la elección de la estrategia formal de la empresa aunque se tiene claro que esta será una estrategia de largo plazo.

## MATRIZ



vos, planes, etc., la  
dores, clientes y en general  
de las empresas pequeñas  
el día a día, por lo general  
ra no prestarles la atención

adores, los clientes y en  
guardia, ya que las  
titiva clara y la logran

si3n y estrategia a seguir;  
n de la empresa y darle  
ndo la imagen dentro y fuera  
na fecha de vencimiento  
eligieron los valores  
y quedo pendiente la visi3n  
ia de bajo costo para

GESTIÓN DE MERCADOS															
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL MERCADO																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL MERCADO</b>	Para la empresa lo más importante es el producto. Mientras el producto sea bueno se venderá.				Para la empresa lo más importante es la producción. Es necesario cuidar la productividad.				La empresa se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.	1			La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente. Lo fundamental es su satisfacción.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,58</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>58,33</b>															

PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO</b>	No cuenta con un plan de mercadeo definido.				Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).	1			Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.				Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.			
	No hace control del plan de mercadeo formalmente.				Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (cada 3 meses o más).	1			Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.				Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															

SUMA TOTAL	0,67
CALIFICACIÓN	33,33

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	No usa la investigación de mercados.				Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.	1			Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.				Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00															
SUMA TOTAL	0,33															
CALIFICACIÓN	33,33															

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
	No tiene una base de datos de sus clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.				Tiene una base de datos de los clientes, pero no la usa para investigación de mercados.	1			Usa la base de datos para investigación de mercados y conocer a sus clientes.				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás clientes del mercado.			

<b>COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN</b>	No ha hecho una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus clientes.				Tiene el mercado segmentado pero no ha hecho la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.	1			Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus resultados				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.			
	No se conoce el ciclo de vida del consumidor y no se planean acciones de respuesta.				Se conoce el ciclo de vida del consumidor pero se toman acciones de respuesta.	1			Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.				Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		1,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,00</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															

<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO</b>																
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
	No se hace investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.			1	Se hace desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.				Se hace investigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.			

<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO</b>	No se analiza la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.			<b>1</b>	Se conoce la etapa del ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.				Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los clientes.			
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,50</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>25,00</b>															

ESTRATEGIA DE PRECIO																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTRATEGIA DE PRECIO	La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos y/o servicios..				La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza continuamente.			1	La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.				La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.			
	La estrategia de precio obedece a los costos de producción.				La estrategia de precio obedece a costos y utilidades.				La estrategia de precio obedece a costos, ventas y utilidades.	1			La estrategia de precios es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.			
	La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios de los productos y servicios de la competencia.				La empresa dice estar preparada para responder a la competencia pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.	1			La empresa responde a los cambios de precio con estrategias definidas.				La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios de la competencia.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,50		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,42</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>47,22</b>															

ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

<b>ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN</b>	La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.				La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.		<b>1</b>		La empresa tiene definida su estructura de distribución pero no la controla.				La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados.			
	Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados.				Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.		<b>1</b>		Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con básicamente información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.				Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,75</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>37,50</b>															

<b>ESTRATEGIAS DE VENTAS</b>																
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>ESTRATEGIAS DE VENTAS</b>	La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente para atenderlo.				Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados.				Se seleccionan adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados	<b>1</b>			Se planea, dirige, motiva, controla y promueve en forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,58</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>58,33</b>															

<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>																
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
	No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.				Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre su resultado.			<b>1</b>	Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.				Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados.			

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

No se realiza ninguna actividad de promoción.				Se hacen esporádicament e actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).				Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (Ejemplo: día de la madre, día del padre...).		<b>1</b>		Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.			
La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.				Ocasionalmente participa en actividades siempre y cuando no sean costosas aunque no den resultados para la empresa.			<b>1</b>	Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales pero sin planear y sin medir su efectividad.				Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show rooms, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.			
No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.				Ocasionalmente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores pero sin planeación.		<b>1</b>		Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.				Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados.			

No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.			1	Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.				Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.				Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para ser partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.			
No se realizan actividades de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.				Se realizan algunas actividades de mercadeo directo pero sin planear. Se tiene línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.	1			Se hace telemarketing o mailing a los clientes pero no hacen parte de un plan de mercadeo y no se controlan sus resultados.				Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo, además se controlan sus resultados a favor de la empresa.			
El merchandising no es importante para la empresa, sus instalaciones son informales y sin planeación, no se adecua para temporadas.				El merchandising es importante para la empresa pero sólo se hace ocasionalmente con algunas exhibiciones.				Se hace merchandising por intuición más no por planeación y no se miden sus efectos sobre el posicionamiento de la empresa y sobre el atractivo comercial.	1			Se planea el merchandising promocional y personal permanente, y se conocen y controlan sus efectos para la organización.			
<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,25		0,67	0,00	1,00		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

TOTAL POSIBLE	7,00
SUMA TOTAL	3,17
CALIFICACIÓN	45,24

SERVICIO AL CLIENTE																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
SERVICIO AL CLIENTE	No se consideran programas de servicio al cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al cliente.				Se hacen algunas actividades de servicio al cliente pero no se controlan.				Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados.		1		La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.			
	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.	1			El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00															
SUMA TOTAL	1,25															
CALIFICACIÓN	62,50															

SUMA DE CALIFICACIONES	434,13
CALIFICACIÓN COMPONENTE	43,41

RESUMEN FACTORES	
ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL MERCADO	58,33
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO	33,33
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	33,33
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN	33,33
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	25,00

VERIF
1

VERIF
1
1

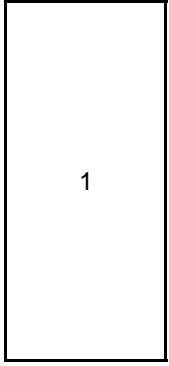


VERIF
1

VERIF
1

1
1

VERIF
1



VERIF
1
1
1

VERIF

1

1

VERIF
1

VERIF
1

1
1
1

1
1
1

VERIF
1
1

## ÍNDICE



### ANÁLISIS SITUACIONAL:

No se realizan estudios de mercado preliminares cuando se va a abrir un nuevo negocio ni cuando se abren de las droguerías llevan mucho tiempo en los barrios y las personas ya conocen su trayectoria, no se realizan campañas publicitarias de ninguna índole ni se incentiva a los clientes a comprar más con campañas de promoción. Los precios de los proveedores o laboratorios, el precio es fijado con base en una utilidad deseada pero no se tiene en cuenta la rentabilidad del negocio ni se exige al contador de turno ningún informe contable, la selección de personal se hace por medio de estudio de la hoja de vida y por medio de referencias laborales, no se realizan evaluaciones de desempeño de los empleados flexible en cuanto a algunos incumplimientos en el horario de trabajo, etc.; cabe resaltar que la atención al cliente es buena.

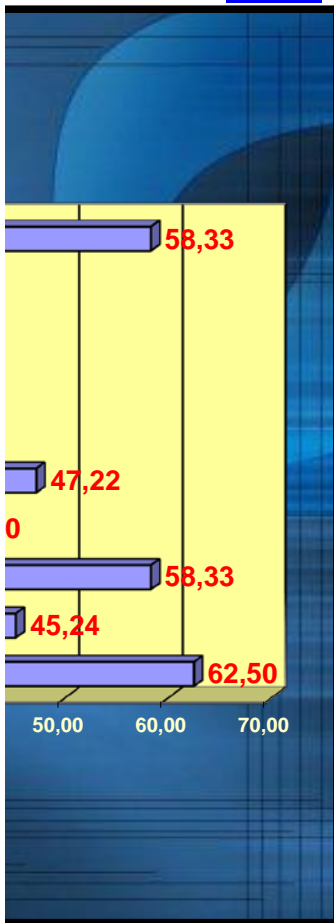
### PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Debido a los escasos recursos con los que se cuenta no es posible realizar campañas de publicidad ni se cuenta con herramientas y conocimientos para hacer un sitio web propio, sin embargo es importante tener un canal de comunicación ya que es más económico y se tiene un amplio rango de cobertura, es difícil llegar a todos los segmentos de la población puede segmentar a nivel geográfico por ejemplo especificar la ciudad o ciudades en donde se encuentra el negocio para empezar a ofrecer servicios o productos que anteriormente no se tenían contemplados.

**RECOMENDACIONES:**

Realizar esfuerzos en cuanto a publicidad pero escogiendo el tipo de publicidad y su impacto en las puede obsequiar a los clientes cosas durables como camisetas, cachuchas, sombrillas con el nombre solo por mencionar algunas posibilidades, realizar compra de bolsas con el nombre de la empresa etc.

## MATRIZ



se está en el punto, algunas  
e realizan campañas  
cción por parte de los  
conocimiento la  
personal se realiza por medio  
lesempañ y se tiende a ser  
ción al cliente es muy

d en los grandes medios y  
ortante incursionar en este  
medir el alcance pero se  
entra la empresa para así

ventas, por ejemplo se  
re y logotipo de la empresa,  
que sean biodegradables,



2.

PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO										
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	No se evidencian actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	1
	No existen estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.			1	Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.	
	No se trabajan compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.			1	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.	
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00		0,58
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3,00								
<b>SUMA TOTAL</b>		1,58								
<b>CALIFICACIÓN</b>		52,78								

3.

DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO										
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I
	No se evidencian planes de desarrollo para los trabajadores.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.			1	Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.	

<b>DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO</b>	No se trabajan programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.	1			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.	
	No se trabaja referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.			1	Se esta trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	
	No existen reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	1			Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.	
<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,25		0,67	0,00	0,50		0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>									
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,42</b>									
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>35,42</b>									

4. **CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES**

	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>
<b>CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES</b>	No se trabajan métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.		1		Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	

	No se trabajan acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>									
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,25</b>									
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>62,50</b>									

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>198,61</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>49,65</b>

<b>RESUMEN FACTORES</b>	
1. LIDERAZGO	<b>47,92</b>
2. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	<b>52,78</b>
3. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	<b>35,42</b>
4. CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	<b>62,50</b>



0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
------	------	--	------	------	------

D	M	Estadio4	I	D	M
		Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.	1		
		El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa.			
		Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.			
		El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente.			
0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

D	M	Estadio4	I	D	M
		Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.			
		Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.			
		Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.			
0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

D	M	Estadio4	I	D	M
		La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			

VERIF
1

		Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			
		La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.			
		El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.			
0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

1
1
1

BAJADORES					
D	M	Estadio4	I	D	M
		Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.			

VERIF
1

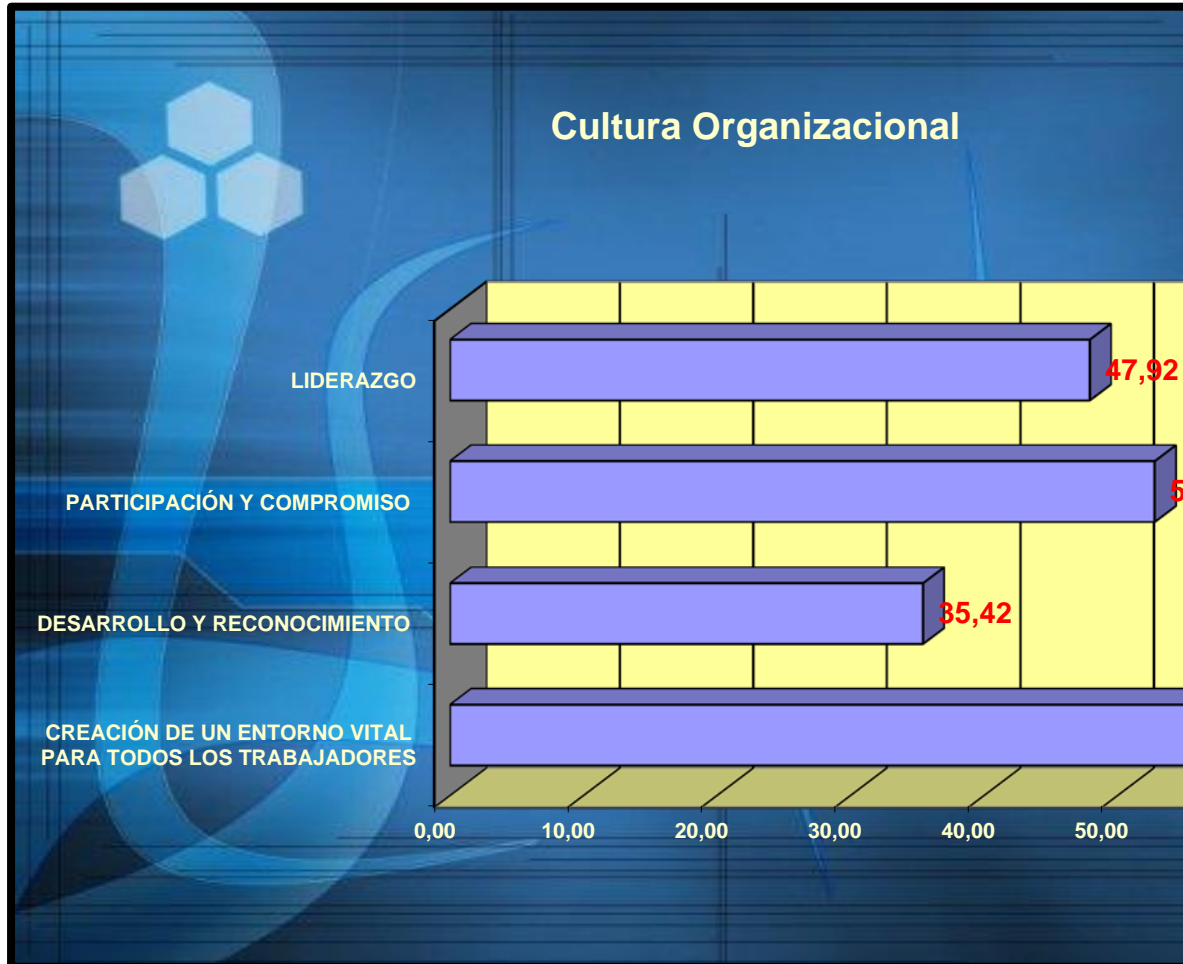
		Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.	1		
0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

1





## ÍNDICE



### ANÁLISIS SITUACIONAL:

Por ser esta una pequeña empresa su socio fundador se hace responsable del trabajo que él considera como el abastecimiento de mercancías, la fijación de los precios, la selección y trato con los clientes, el liderazgo de tipo autoritario, las actividades como ventas, recibo y acopio de mercancías, limpieza, y demás empleados, no se delegan funciones ni se tiene una estructura formal, para trabajos como la orden estricto ni cronograma para saber quién es el responsable de realizarla, los vendedores no tienen incentivos por ventas y no se les mide su rendimiento por líneas de producto, laboratorios o impulso de marca, etc. En cuanto a la inducción y capacitación en el trabajo, se tienen incentivos a las ventas de determinados productos.

### PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

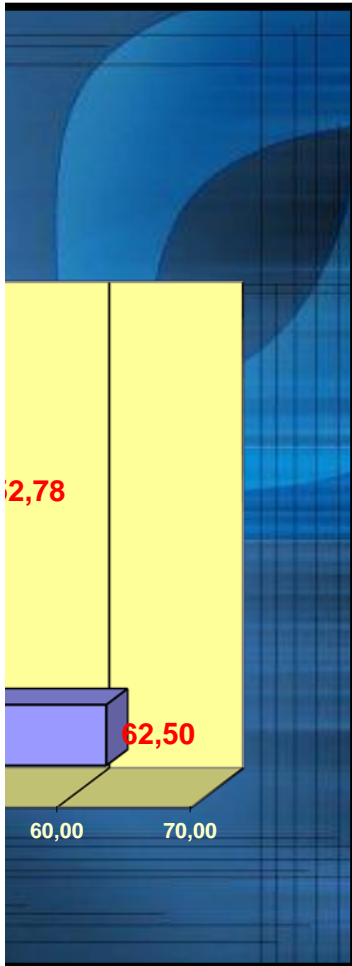
Al no contar con una estructura y roles bien definidos algunas veces se hace difícil saber quien tiene a cargo un asunto, se hace necesario establecer un sistema para impulsar algunas marcas de productos y realizar visitas medicas y que no tienen una alta formulación para que finalmente no sean devueltos por expiración próxima con la debida perdida a que esto conlleva, así mismo se debe implementar una estrategia para propender el mejor rendimiento de los empleados esto para incrementar sus ingresos y su satisfacción dentro de la empresa.

### RECOMENDACIONES:

Se debe implementar una evaluación de desempeño para propender el mejor rendimiento de los empleados, incrementar sus ingresos y su satisfacción dentro de la empresa y así mismo para saber más acerca de la cultura organizacional.

necesidades, en algunos casos se debe contratar personal que se dedique a actividades específicas personal de limpieza, realizar programas de capacitación y aprovechar de mejor manera las actualiz realizan algunas agremiaciones y laboratorios farmacéuticos a toda la industria.

## MATRIZ



lera debe estar bajo su  
proveedores, es un  
etc., están a cargo de los  
limpieza no se tiene un  
enen un presupuesto de  
, no se tiene metodologías  
s y esto en algunos casos

responsabilidad en tal o  
ciertos laboratorios que no  
por una fecha de  
evaluación de desempeño  
acción dentro de la

pleados esto para  
a de sus motivaciones y

s como el manejo de la caja,  
aciones, cursos, etc., que

## ÍNDICE

FINANZAS										
Ponderaciones:			0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50	

1. INVERSIÓN											
		Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	
		La inversión de capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes.				La inversión de capital de trabajo se adecua año tras año de acuerdo con los requerimientos programados en la empresa.				La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.	
		La inversión en cartera, cuentas por cobrar, son simplemente el resultado aleatorio de las ventas a crédito.				El nivel de inversión en cuentas por cobrar se estima anualmente en función de la capacidad de financiamiento de la empresa				La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.	
	INVERSIÓN	Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.				Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo.				La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.	
		La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.				Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.	1			Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.	
		La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.				La inversión fija, es producto de un análisis de factibilidad del (los) proyecto (s) de la empresa en el largo plazo.				La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento.	
		<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	5,00
SUMA TOTAL	2,92
CALIFICACIÓN	58,33

2.

FINANCIACIÓN									
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3
<b>FINANCIACIÓN</b>	Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.				Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad.				Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa.
	La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas.				Las necesidades de financiamiento para capital de trabajo con bancos se determinan y negocian con base en el presupuesto anual.				El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas.
	Los proveedores definen el cuando y cuanto financiar unilateralmente.				La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa.				la financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana.
	Los precios de los productos / servicios, se estiman como un % adicional sobre los costos de producción.				Los precios se determinan consultando el volumen vendido, el margen obtenido y su incidencia en los costos fijos.				Los precios, permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto.

	Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.				La Financiación para infraestructura siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación.	1			La financiación para la infraestructura esta contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>5,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>3,67</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>73,33</b>								

3. **RENTABILIDAD**

	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3
<b>RENTABILIDAD</b>	Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.				Lo recursos para capital de trabajo se adecuan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.				Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo.
	Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa.				Las compras se realizan conforme a un plan de acción definido y revisado con ocasión del presupuesto.				Las compras tienen en cuenta además, la velocidad de penetración de nuestros productos.
	La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.				La rentabilidad de la empresa es la razón entre el resultado neto del flujo de caja libre y los activos pertinentes para el negocio.			1	La rentabilidad se asume en términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del producto.
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,17</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>72,22</b>								

4. **INFORMACIÓN**

	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3
--	----------	---	---	---	----------	---	---	---	----------



	Crece es aprovechar las oportunidades de tener más ventas.				El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación.				El crecimiento de la empresa se confronta además con la probabilidad futura de la empresa y el estudio de la competencia.
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,33	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>7,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>3,92</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>55,95</b>								

5.

**INSTRUMENTOS**

	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>
	La contabilidad es importante sobretodo para cumplir con los requerimientos tributarios.				La contabilidad es importante por el suministro de estados financieros, base de la información de la empresa.				Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.
	periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa.				Cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto.			<b>1</b>	Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y estimaciones.
	Los inventarios se determinan dentro del proceso de producción.				Los inventarios se determinan con base en el lote mínimo del pedido y el mínimo costo.				El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos.
	se elabora anualmente el presupuesto maestro con base en la iniciativa del gerente.				se elabora el presupuesto maestro con base en la información que provee el entorno.				se elabora los presupuestos con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno.

<b>INSTRUMENTOS</b>	La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizado.				Se monitorea y evalúa los costos de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto.				Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables precio, oportunidad y calidad.
	No se utilizan indicadores financieros de manera explícita para hacer seguimiento a la empresa.				Se cuenta con indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio.			<b>1</b>	Se monitorea la rentabilidad del negocio en función de la información provista por el análisis de flujos en la empresa y tomamos decisiones.
	Los recursos excedentes se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.				Los recursos excedentes temporales están gestionados en las mejores alternativas de inversión existentes y de ninguna manera condicionados por los prestamistas (Bancos).			<b>1</b>	La generación de recursos excedentes, facilita la financiación a nuestros clientes y la remuneración del capital del (los) propietario (s).
	La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presentada por nuestros clientes.			<b>1</b>	La cobranza en la empresa está apoyada por instrumentos financieros, descuentos que permiten la proactividad en el recaudo del dinero.				Existe un área de políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para empoderar el área de cobranza y prestar la atención debida a los clientes.
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	1,50	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>8,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>4,08</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>51,04</b>								

6.

**PROCESOS**

	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>
--	-----------------	----------	----------	----------	-----------------	----------	----------	----------	-----------------

<b>PROCESOS</b>	Toda la labor de planeación registro y control es realizada con capacidades internas.			<b>1</b>	Se contratan asesores eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.			La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementen la capacidad de la empresa.
	La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.			<b>1</b>	Se posee una área de registro y control financiero.			Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa con énfasis en la Información de los mercados.
	El sistema de acopio de información es solo contable.			<b>1</b>	El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para soportar los análisis de contabilidad.			El sistema de acopio de información incluye además los indicadores de gestión por áreas.
	La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.				No tiene reprocesos siempre los ajustes se corrigen en los ejercicios subsiguientes.			La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.
	El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.				El acceso de la información financien se restringe al área financiera.		<b>1</b>	Hay un sistema de información de libre acceso a áreas usuarias.
	La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.				La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.			La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.

	La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.			<b>1</b>	la administración Flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.				La administración de los flujos de caja implica la separación de la ejecución del gasto y de quien ordena el gasto.
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	1,00		0,00	0,42	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>7,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,58</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>36,90</b>								

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>347,79</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>57,96</b>

<b>RESUMEN FACTORES</b>		
1.	INVERSIÓN	<b>58,33</b>
2.	FINANCIACIÓN	<b>73,33</b>
3.	RENTABILIDAD	<b>72,22</b>
4.	INFORMACIÓN	<b>55,95</b>
5.	INSTRUMENTOS	<b>51,04</b>
6.	PROCESOS	<b>36,90</b>



0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
------	------	------	--	------	------	------

I	D	M	Estadio4	I	D	M
1			La inversión para capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.			
1			La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.			
			La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.	1		
			Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.			
1			La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.			
1,75	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1
1

I	D	M	Estadio4	I	D	M
			Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.	1		
			El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y está situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.	1		
			La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.	1		
			Las ventas responden a una adecuada relación precio / valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo.	1		

VERIF
1
1
1
1

			La aceptabilidad de nuestro producto y la conciencia acerca de nuestras ventajas competitivas hacen que tomemos decisiones de financiación para la expansión			
0,00	0,00	0,00		3,33	0,00	0,00

1
---

I	D	M	Estadio4	I	D	M
			La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado.	1		
			Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.	1		
			La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.			
0,00	0,00	0,00		1,67	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

I	D	M	Estadio4	I	D	M
---	---	---	----------	---	---	---

VERIF
-------

1			El objeto social verifica el direccionamiento estratégico de la empresa.			
			La información procesada en la empresa trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos etc.	1		
1			La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa.			
			Las metas y objetivos derivan de la formulación documentación y divulgación de la estrategia de la empresa.	1		
			La política de crédito se formula y se divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de valor.			
			Existe una política de endeudamiento basada sobre el impacto en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.			

1
1
1
1
1
1

1			El crecimiento de la empresa confronta los pronósticos elaborados sobre las estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.			
1,75	0,00	0,00		1,67	0,00	0,00

1
---

I	D	M	Estadio4	I	D	M
1			Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.			
			Además de la dinámica presupuestal se realiza Benchmark de las variables críticas de la empresa.			
1			El nivel de inventarios se determina con base en el Benchmarking y la mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento.			
1			Se elabora los presupuestos base cero (O) y se pone especial énfasis en las variables del entorno (PEST) y los aspectos cualitativos de la demanda.			

VERIF
1
1
1
1

1			El sistema de costos diseñado, flexibiliza la elaboración de presupuestos base 0 y en general la toma de decisiones en la empresa.			
			Se ha elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio.			
			Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.			
			Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.			
2,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

1
1
1
1

I	D	M	Estadio4	I	D	M

VERIF
-------

			Las consultorias y asesorías son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.			
			Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa, además de lo anterior, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.			
			El sistema de acopio y distribución es fluido entre áreas y niveles de la empresa.			
1			La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia la cadena de abastecimiento ERP y hacia la atención de clientes CRM.			
			El sistema de información es abierto por áreas y niveles.			
1			Obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.			

1
1
1
1
1
1

			Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.			
1,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

1









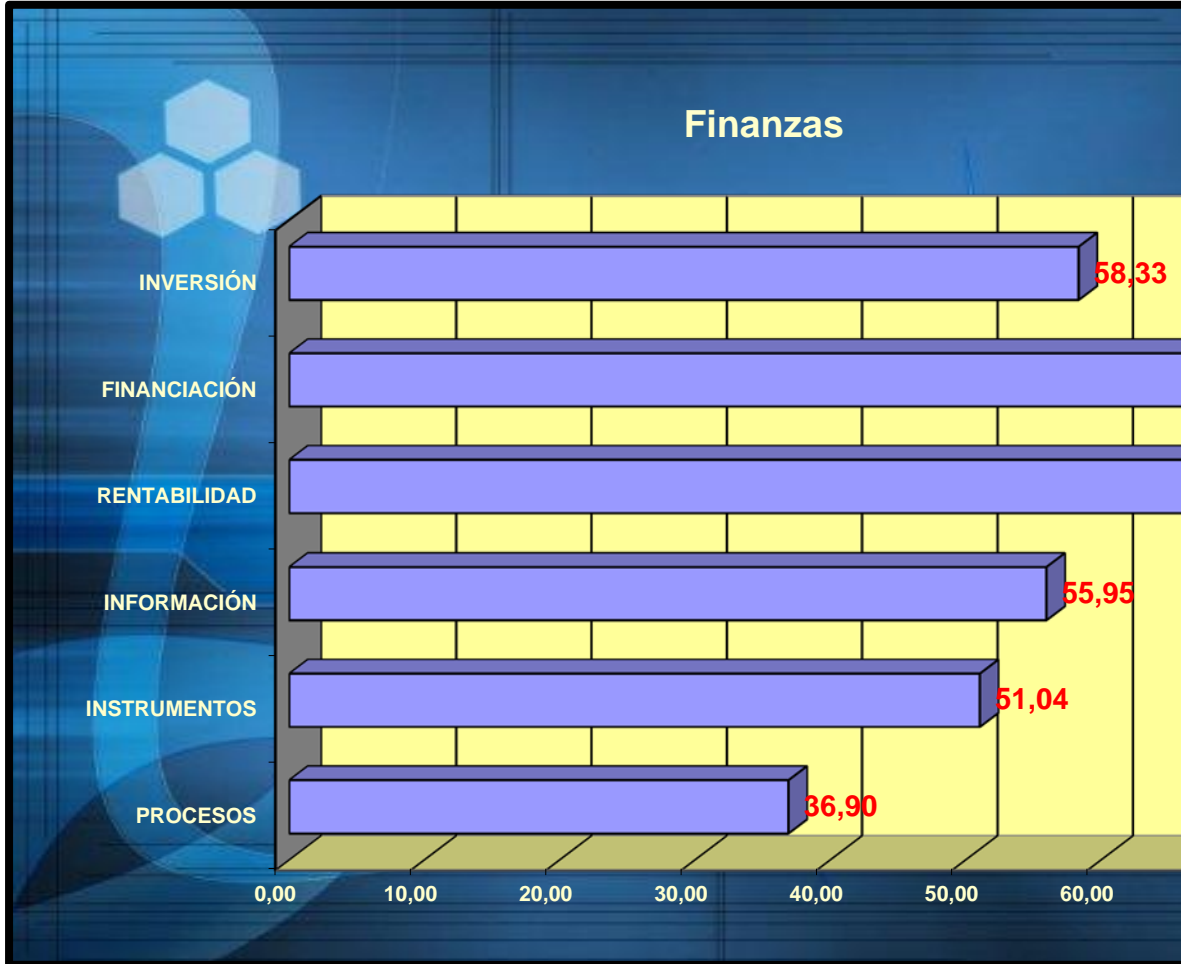








## ÍNDICE



### ANÁLISIS SITUACIONAL:

La empresa realiza pedidos de mercancía dos veces por semana, los pagos a los proveedores se realizan una vez por semana, lo cual indica que se hace control del efectivo semanalmente, el objeto social abarca líneas generales centradas en productos de consumo masivo, no se tienen en inventario productos de alto costo, de uso hospitalario; la contabilidad la lleva un contador al cual se le paga por honorarios, sin embargo esta persona no emite informes mes a mes, solo anuales y cuando se los pide la gerencia, no formula recomendaciones, y la persona encargada de realizar trámites, no se tiene una contabilidad sistematizada, no se manejan ítems de inventario, la empresa se encuentra en el estadio de venta al detalle y no se ve que se haga necesario avanzar hacia el comercio mayorista.

### PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

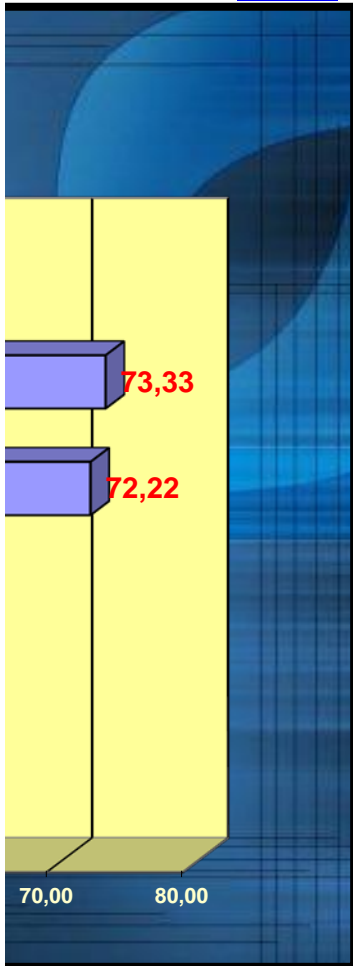
Al no contar con personas idóneas para la planeación financiera se incurre en costos de oportunidad. El crédito podría utilizarse para realizar compras como promociones o productos en los que se prevé un mayor margen. El área de compras se maneja en buena forma logrando acuerdos con proveedores y mejores condiciones de pago. Se recomienda descentralizar este proceso creando una bodega.

### RECOMENDACIONES:

Darle la importancia que se merece a la contabilidad y a la parte financiera contratando personal idóneo.

planes, hagan sugerencias, recomendaciones, de manera profesional y suficiente para el mejoramiento

## MATRIZ



realizan una vez por semana,  
de productos que se  
o controlado o de uso  
persona no presenta  
s comporta mas como una  
ndices de ningún tipo, la  
acia un nuevo formato, no

l debido a que el efectivo o  
a un cambio de precios, el  
s, se ha tratado de

neo para que formulen

mento de la empresa.

## ÍNDICE

INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO											
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	

1.

GENTE PARA LA INNOVACIÓN											
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D
GENTE PARA LA INNOVACIÓN	Los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes de la del dueño.				Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas				Contratamos personal externo para desarrollo	1	
	Hemos identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos				En la gerencia hay quien apadrina proyectos				Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos	1	
	La gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales			1	La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente				La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes		
	Las ideas de los operarios se oyen y se analizan				Entendemos y practicamos que la gente de mandos medios es la mas importante para ejecutar ideas novedosas				Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa	1	
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		1,75	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>										
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,00</b>										
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>50,00</b>										

2.

PROCESO DE INNOVACIÓN											
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D
	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.				Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.			1	Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.		

<b>PROCESO DE INNOVACIÓN</b>	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto				Elaboramos plan de negocios para los proyectos	<b>1</b>			Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo		
	Tenemos un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.			<b>1</b>	Creamos nuevos conceptos en grupo				Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,50		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>										
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,08</b>										
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>36,11</b>										

3.

<b>RELACIONES</b>											
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>
<b>RELACIONES</b>	Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos			<b>1</b>	Tenemos un esquema de comunicaciones que ayuda en la coordinación de los proyectos				Sabemos que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.		
	Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa				Tenemos identificado quién o que organización puede suministrarlos conocimientos.	<b>1</b>			Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>										
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,58</b>										
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>29,17</b>										

4.

<b>ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN</b>											
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>
	La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional			<b>1</b>	Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.				En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres divisiones o departamentos de la empresa		

<b>ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN</b>	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa				La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.	<b>1</b>			Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>										
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,58</b>										
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>29,17</b>										

5.

<b>TECNOLOGÍAS DE SOPORTE</b>											
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>
<b>TECNOLOGÍAS DE SOPORTE</b>	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.			<b>1</b>	Poseemos biblioteca técnica				Consultamos bancos de patentes		
	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles				Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos		<b>1</b>		Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.		
	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa			<b>1</b>	Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.				Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,50		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>										
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,92</b>										
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>30,56</b>										

6.

<b>MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>											
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>
<b>MEDICIÓN DE</b>	Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.			<b>1</b>	Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto				Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas		

<b>LA INNOVACIÓN</b>	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.			<b>1</b>	Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia				Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>										
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,50</b>										
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>25,00</b>										

7.

<b>CULTURA INNOVADORA</b>											
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>
<b>CULTURA INNOVADORA</b>	Pensamos que la innovación es interesante				Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio				Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben compartir	<b>1</b>	
	Nuestro personal técnico estudia las necesidades con los clientes.				Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes	<b>1</b>			Hacemos un esfuerzo conciente por interpretar las estrategias de los clientes		
	Existe un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas			<b>1</b>	En nuestra empresa se incentiva la experimentación				En la empresa todos sienten y han expresado que tienen apoyo en otro.		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00		0,58	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>										
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,17</b>										
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>38,89</b>										

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>238,89</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>34,13</b>

<b>RESUMEN FACTORES</b>	
1. GENTE PARA LA INNOVACIÓN	<b>50,00</b>
2. PROCESO DE INNOVACIÓN	<b>36,11</b>
3. RELACIONES	<b>29,17</b>
4. ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	<b>29,17</b>
5. TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	<b>30,56</b>
6. MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	<b>25,00</b>
7. CULTURA INNOVADORA	<b>38,89</b>



0,75	0,83	0,92	1,00
------	------	------	------

M	Estadio4	I	D	M
	Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla			
	Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.			
	La gente de diseño o ingeniería esta relacionada con los clientes			
	Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo			
0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

M	Estadio4	I	D	M
	Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).			

VERIF
1

	Sabemos proteger legalmente los desarrollos			
	Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización			
0,00		0,00	0,00	0,00

1
1

M	Estadio4	I	D	M
	Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos			
	La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.			
0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

M	Estadio4	I	D	M
	Una persona puede participar en más de un proyecto			

VERIF
1

	Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.			
0,00		0,00	0,00	0,00

1
---

M	Estadio4	I	D	M
	Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos			
	Tenemos sistema de información para los proyectos			
	Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.			
0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

M	Estadio4	I	D	M
	Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.			

VERIF
1

	Sabemos que conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.			
0,00		0,00	0,00	0,00

1
---

Estadio4				
M	Estadio4	I	D	M
	Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.			
	Reconocemos que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras			
	Se busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento			
0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

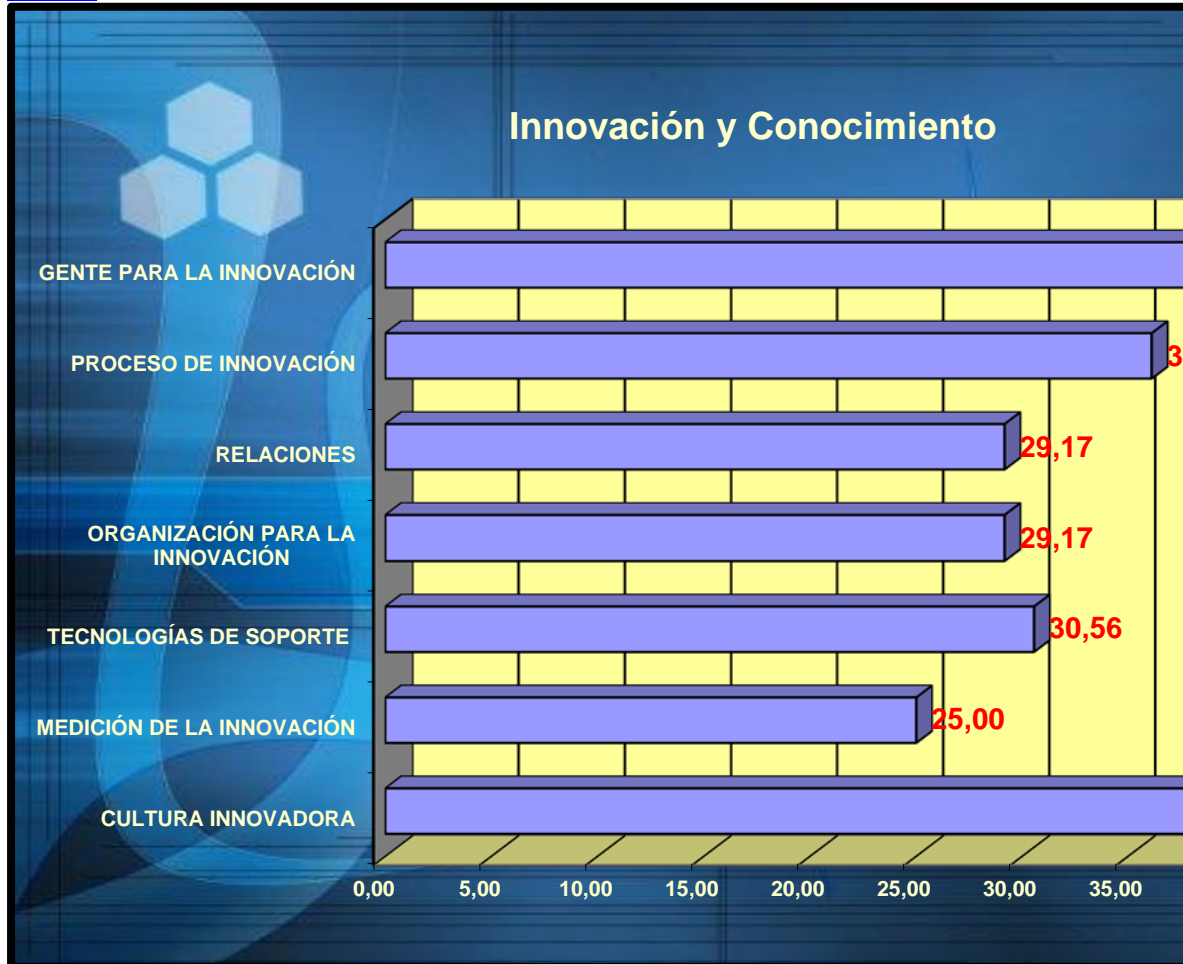








## ÍNDICE



### ANÁLISIS SITUACIONAL:

No se tiene en cuenta la generación de nuevas ideas por parte de los empleados y algunas de ellas considerarlas inviables en una primera instancia, muchas de las opiniones en cuanto a organización solo por el dueño de la empresa.

### PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

Se deben escuchar las ideas de todos los colaboradores de la empresa y tener un archivo para esto posteriormente, así mismo la incorporación de nuevas tecnologías se hace cada vez más necesario rezago en este campo ya que no se cuenta con un sistema propio y adecuado a las necesidades de la organización.

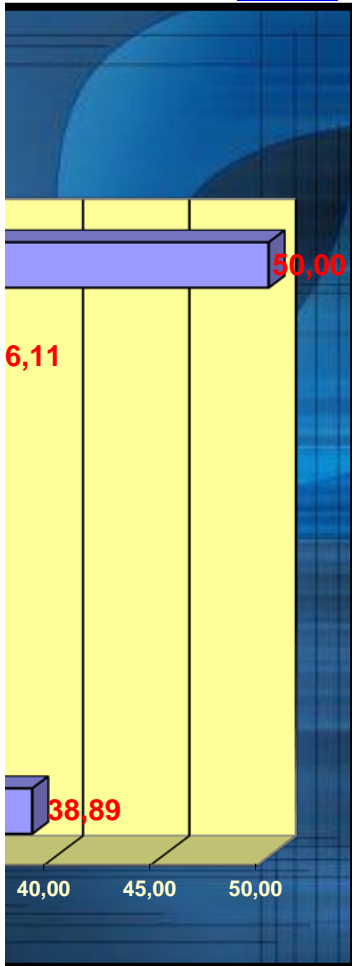
La empresa no se encuentra afiliada a ninguna asociación lo cual es importante para tener acceso sobre el sector lo cual sería beneficioso en cuanto a focalizar los esfuerzos en inversión y mejoramiento.

### RECOMENDACIONES:

Incorporar un nuevo sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa, evaluar de manera rigurosa las ideas que se presentan de parte de los empleados ya que estas podrían convertirse en verdaderas oportunidades.

incentivar a las personas para que sean más participativas y por parte de la gerencia se debe crear  
personas sientan que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta.

## MATRIZ



no se estudian por  
del trabajo son tomadas

diarlas y concretarlas  
puesto que existe un claro  
l negocio, esta tecnología  
a información y estudios  
ento.

osa las ideas que se  
de negocio. Se debe

un ambiente en el cual las

## ÍNDICE



### COMPONENTES:

1. <u>PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</u>	43,75
2. <u>GESTIÓN DE MERCADOS</u>	43,41
3. <u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	49,65
6. <u>FINANZAS</u>	57,96
13. <u>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</u>	34,13

### ANÁLISIS SITUACIONAL:

La empresa Real de Drogas se encuentra en el estadio uno de acuerdo a los resultados en la aplicación de la matriz de situación medio ambiente en donde se evidencia estar en el estadio cuatro debido a que entidades gubernamentales encargadas de la vigilancia en el cumplimiento de estas normas ejercen un residuo de tipo hospitalario se refiere, todas las empresas prestadoras de servicios en salud deben tener el personal debe saber el procedimiento de almacenamiento, tratamiento y destino final de dichos residuos. La situación (estadio uno) se evidencia que el trabajo de mejoramiento, innovación, etc., está por empezar.

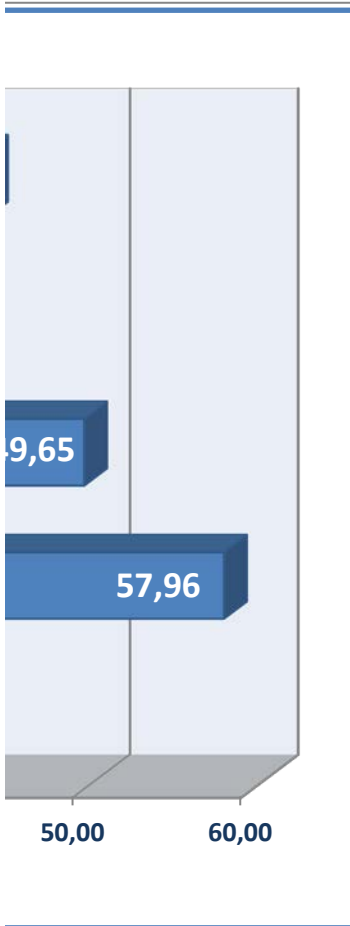
### PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

La empresa goza de gran afluencia de público ya que es conocida por los habitantes de los barrios en d

amplia trayectoria pero su marca como tal no tiene recordacion, se hace necesario realizar en forma esc  
y el debido concenso el establecimiento de la vision, la mision, politica de buen gobierno etc., estas son  
empresa de clase mundial; se dbe asi mismo seleccionar una estrategia y dar el paso hacia un nuevo fo

**RECOMENDACIONES:**

Seguir juiciosamente la aplicacion del MMGO en su objetivo de formar empresas que pretenden estar e



de la matriz, a excepción  
 la legislación y las  
 estricto control en cuanto a  
 er registros escritos y todo  
 os; generalmente en esta

onde se encuentra, tiene una

crita, con base en reuniones  
las bases para formar una  
ormato.

n el estadio 4.

Bogotá D.C., 14 de enero de 2013

**Señores:**

**Universidad E.A.N.**

**Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas.**

**Ciudad**

Nosotros, Carlos Andrés García Cruz, identificado con C.C. 80.037.033 de Bogotá, y Carlos Alberto Robayo Cruz identificado con C.C 80.025332 de Bogotá, estudiantes de administración de empresas de la universidad E.A.N., certificamos que realizamos todas las correcciones y que se respetaron las normas relacionadas con la protección de la propiedad intelectual en la elaboración del trabajo tesis de grado: DIAGNOSTICO Y FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN, EN LA DROGUERÍA "REAL DE DROGAS".

Cordialmente,

  
Carlos Andrés García Cruz

C.C. 80.037.033de Bogotá

  
Carlos Alberto Robayo Cruz

C.C 80.025332de Bogotá

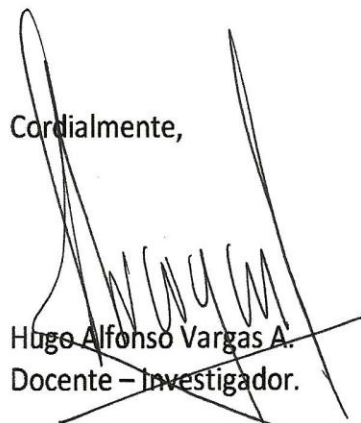
Bogotá D.C., Enero 14 de 2013.

Doctor  
Omar Cáceres G.  
Coordinador Trabajos de Grado.  
Ciudad.

Respetado doctor:

Por medio de la presente comunicación, le informo que se han efectuado las correcciones y ajustes al trabajo de grado, elaborado por Carlos Andrés García Cruz y Carlos Alberto Robayo Cruz, denominado "DIAGNOSTICO Y FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN, EN LA DROGUERÍA "REAL DE DROGAS", de acuerdo con las sugerencias y recomendaciones dadas a conocer por los jurados. Por lo anterior, estimo que el trabajo aludido puede continuar el trámite correspondiente.

Cordialmente,



Hugo Alfonso Vargas A.  
Docente - Investigador.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Carlos Andres Garcia Cruz.

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80037033 de Bog

Nombre Completo Carlos Alberto Robayo Cruz.

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80025332 de Bogota'

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diagnostico y formulación de una Propuesta de mejoramiento de la gestión en la drogueria Real de Drogas

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Carlos Andres Gaviria</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Carlos Alberto Robayo Cruz</u>
FIRMA: <u>Carlos A. Gaviria C.</u>	FIRMA: <u>Carlos A. Robayo</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80037033</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80025332 de Bogotá</u>
FACULTAD: <u>Administración, Finanzas y Cuentas</u>	FACULTAD: <u>Administración, Finanzas y Cuentas económicas</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Admin de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 21 de enero de 2013.